

Лекція . Тема . Особистісні аспекти лідерства

Перелік основних питань:

Особистість і лідерство. Моделі особистості. Якості особистості і поведінки лідера.

Стилі лідерства: авторитарний, демократичний, ліберальний .

Цінності та установки.

Інструментальні та термінальні цінності.

Когнітивні відмінності.

Фундаментальні принципи етики лідера.

Моральні обов'язки керівника.

Шість етичних моделей лідерства.

Прийняття морального рішення в ситуаціях, сумнівних з етичної точки зору.

3. Фрейд розумів лідерство як двоєдиний психологічний процес: з одного боку, груповий, з іншого — індивідуальний. В основі цих процесів лежить здатність лідерів притягувати до себе людей, несвідомо викликати почуття захоплення, обожнювання, любові. Поклоніння людей однієї і тієї ж особі може зробити цю особу лідером. Психоаналітики виділяють десять типів лідерства:

1. *"Соверен"* (або *"патріархальний повелитель"*). Лідер в образі суворого, але улюбленого батька. Він здатний подавити або витіснити негативні емоції і вселити людям впевненість у собі. Його висувують на основі любові і шанують.

2. *"Ватажок"*. У ньому люди бачать вираження, концентрацію своїх бажань, відповідних певному груповому стандарту. Особистість ватажка — носій цих стандартів. Йому намагаються наслідувати у групі.

3. *"Тиран"*. Він стає лідером, тому що вселяє оточуючим почуття покори і несвідомого страху, його вважають самим сильним. Це домінуюча, авторитарна особистість. Зазвичай його бояться і смиренно підпорядковуються.

4. *"Організатор"*. Для членів групи він виступає як сила для підтримки "Я-концепції" і задоволення потреби кожного, знімає відчуття провини і тривоги. Такий лідер об'єднує людей, його поважають.

5. *"Спокусник"*. Така людина стає лідером, граючи на слабкостях інших. Вона виступає в ролі "магічної сили", даючи вихід назовні пригніченим емоціям інших, запобігає конфліктам, знімає напругу. Такого лідера обожнюють і часто не помічають його недоліків.

6. *"Герой"*. Він жертвує собою заради інших. Такий тип лідера особливо проявляється в ситуаціях групового протесту: завдяки його хоробрості інші орієнтуються на нього, бачать у ньому стандарт справедливості. Люди захоплюються ним.

7. *"Поганий приклад"*. Такий лідер виступає як джерело заразливості для безконфліктної особистості, емоційно заражає оточуючих.

8. "Кумир". Такий лідер вабить, притягує, позитивно заражає оточення, його люблять, обожають, ідеалізують.

9. "Ізгой".

10. "Цап відбувайло".

Два останніх типи, по суті, антилідери, вони є об'єктом агресивних тенденцій, завдяки яким розвиваються групові емоції. Часто група об'єднується для боротьби з антилідером, але варто йому зникнути, як група починає розпадатися, оскільки пропадає загальногруповий стимул.

Залежно від переважаючих функцій виділяють такі типи лідерів:

1. Лідер-організатор. Його головна відмінність в тому, що потреби колективу він сприймає як свої власні і активно діє. Цей лідер оптимістичний і переконаний, що більшість проблем цілком розв'язується. За ним йдуть, знаючи, що він не стане пропонувати пусте діло. Уміє переконувати, схильний заохочувати, а якщо і доводиться висловити своє несхвалення, то робить це, не зачіпаючи чужої гідності; в результаті люди намагаються працювати краще.

2. Лідер-творець. Привертає до себе насамперед здатністю бачити нове, братися за вирішення проблем, які можуть здатися нерозв'язними і навіть небезпечними. Не командує, а лише запрошує до обговорення. Може поставити завдання так, що воно зацікавить і приверне людей.

3. Лідер-борець. Вольова, впевнена у своїх силах людина. Першим йде назустріч небезпеці або невідомості, без вагання вступає до боротьби. Готовий відстоювати те, у що вірить, і не схильний до поступок. Однак такому лідеру деколи не вистачає часу, щоб обдумати всі свої дії і все передбачити. "Божевілля хоробрих" - ось його стиль.

4. Лідер-дипломат. Якби він використовував свої здібності для злих справ, то його цілком можна було б назвати майстром інтриги. Він спирається на чудове знання ситуації і її прихованих деталей, в курсі пліток і пересудів і тому добре знає, на кого і як можна вплинути.

5. Лідер-утішник. До нього тягнуться тому, що він готовий підтримати в скрутну хвилину. Поважає людей, відноситься до них доброзичливо. Ввічливий, послужливий, здатний до співпереживання.

За силою впливу на членів групи розрізняють два типи лідерів:

а) *беззаперечний лідер* - його вказівки виконуються навіть тоді, коли вони розходяться з інтересами членів групи;

б) *не беззаперечний лідер* - підпорядкування можливо до тих пір, поки не виникає протиріччя між власними інтересами лідера і потребами членів групи.

Лідерство може бути:

1) конструктивним (сприяє здійсненню цілей організації);

2) деструктивним (формується на базі прагнень, що завдають шкоди організації);

3) нейтральним (не впливає безпосередньо на ефективність діяльності).

Розрізняють авторитарних, демократичних і ліберальних лідерів. Авторитарність передбачає спрямовуючий вплив дій, що ґрунтуються на монопольній владі однієї особи, визначення нею стратегії і тактики, прийняття важливих рішень, суворий контроль над суспільно-політичними групами та їх членами. Домінуючим методом реалізації влади такого лідера, його стилем є сила або постійна загроза її застосування.

Демократичність характеризується високою мірою делегування повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань. Зазвичай, рішення приймається тільки після виявлення думки підлеглих. Лідер охоче ділиться з ними владою, надає можливість проявити ініціативу, розвивати свої здібності. Керівник робить усе для того, щоб підлеглі розуміли, що їм доведеться вирішувати більшу частину проблем, не шукаючи його схвалення або допомоги. Паралельно з цим він створює атмосферу відкритості і довіри, за якої підлеглий завжди може звернутися до лідера за допомогою та порадою, розказати про проблеми, які є або назрівають, порадитися. Ще виділяють ліберальний стиль лідерства, коли підлеглим надається велика самостійність в роботі, у прийнятті рішень; керівник дає лише загальні настанови і час від часу контролює діяльність виконавців. Ще цей стиль лідерства називають стилем невтручання.

Цінності та установки. Цінності — це фундаментальні переконання, що мають велике індивідуальне значення, стабільні в часі і впливають на установки і поведінку людини. Цінності є головною причиною вибору способу дій. Визнає це людина чи ні, але вона постійно оцінює речі, людей і ідеї, називаючи їх добрими чи поганими, приємними або неприємними, етичними або неетичними тощо.

Цінності можуть впливати на лідера різними способами.

По-перше, вони багато в чому визначають сприймання ситуацій і проблем.

По-друге, цінності також визначають ставлення лідера до оточуючих.

Керівнику, що цінує лояльність, конформізм і ввічливість, буде важко зрозуміти впевненого в собі, незалежного, творчо обдарованого співробітника, який неохоче підкоряється наказам. Знання про відмінності в цінностях допоможуть лідеру налагодити конструктивну взаємодію з такою людиною.

Цінності допомагають з'ясувати установки лідера по відношенню до себе і підлеглих. Установка — це позитивна чи негативна оцінка людей, подій або речей. Установки включають в себе три компоненти: когнітивний (думки), афективний (почуття) і поведінковий. Когнітивний компонент відображає знання людини про об'єкт, наприклад знання керівника про якість роботи і здібностях підлеглих. Афективний компонент вказує на почуття, які людина відчуває по відношенню до об'єкта. Поведінковий компонент визначає дії індивідуума. Наприклад, лідер може уникати співробітника або відмовлятися доручати йому як члену групи деякі завдання. Хоча установки змінити легше, ніж цінності, зазвичай, вони відображають фундаментальні переконання людини: вплив його соціального оточення і життєвий досвід. Так, у лідера, котрий виводить на перший план вміння прощати і співчуття, установки і поведінку по відношенню до підлеглих будуть значно відрізнятися від установок і поведінки лідера, який цінує особисті амбіції і здібності.

Інструментальні та термінальні цінності — поняття, що описують різні види цінностей в моделі ціннісних орієнтацій (Мілтон Рокич).

Інструментальні — цінності-засоби, цінні як інструменти для досягнення звичайних цілей. В якості інструментальних цінностей зазвичай розглядаються особистісні риси, що допомагають людині в житті: ввічлива, відповідальна, розумна, хоробра, обдарована уявою, честолюбна, контролююча, логічна, ніжна, чесна, корисна, здатна, чиста, прощає, весела, незалежна, слухняна, з широким кругозором.

Термінальні — це цінності, цінні самі по собі: самоцінності. Цінності, які не можна обґрунтувати іншими, більш загальними або більш важливими цінностями. До таких цінностей належать: повноцінна любов, щастя, безпека, задоволення, внутрішня гармонія, відчуття завершеності, мудрість, порятунк, комфортне життя, натхнення, свобода, дружба, краса, визнання, повага, надійна сім'я, рівність, загальний мир.

Когнітивні відмінності. Даний вид відмінностей стосується когнітивних стилів. Когнітивний стиль — це спосіб пошуку, обробки, інтерпретації та використання інформації. Таким чином, коли ми говоримо про когнітивні відмінності, то маємо на увазі різні методи отримання і обробки даних, визначення проблем і прийняття рішень. Когнітивний стиль - це переважаючі способи мислення, які можуть змінюватися з часом, хоча кількість таких способів у кожної людини невелика. Одна з широко визнаних когнітивних відмінностей пов'язано з так званими лівопівкульною та правопівкульною формами мислення.

Поведінка лідера в силу специфіки його ролі людини, що впливає на поведінку і життя інших людей, часто оцінюється з позицій моральності, характерної для соціуму. Послідовники найчастіше чекають від лідера прикладів моральної поведінки, оцінюють його з позицій морального ідеалу.

Моральний ідеал — це поняття моральної свідомості, в якому до людей пред'являються моральні вимоги, що виражаються у вигляді образу морально досконалої особистості, уявлення про людину, яка втілила у собі всі найбільш високі моральні якості (чесноти). У процесі індивідуального виховання і самовиховання особистості уявлення про моральний ідеал може відігравати вирішальну роль. Розглянемо деякі точки зору на мораль і моральність керівників сучасного бізнесу.

Етична дилема і моральність лідера за А. Файодем.

Людина повинна володіти не тільки певною системою цінностей, а й певною системою принципів, якими вона керується у своїй поведінці. В іншому випадку умови поведінки будуть диктуватися іншими людьми.

Етична дилема виникає в ситуації, коли кожна альтернатива або форма поведінки є небажаною, оскільки може мати негативні наслідки. У даному випадку буває досить складно визначити правильність або помилковість дій.

Співробітники організацій часто стикаються з ситуацією етичної дилеми, коли жодне з рішень не є бездоганим з моральної точки зору. Боротьба мотивів, боротьба з власним егоїзмом, упередженнями, стереотипами - звичайний стан нашої свідомості. Якщо звернутися до класика психоаналізу З. Фрейда, то виявиться, що наше "Я-актуальне" є результатом боротьби між нашим "Я-ідеальним" і нашим "Я-аморальним".

Особливу роль у формуванні морального клімату організації відіграють моральна позиція керівника організації і його особисті моральні якості.

Моральні обов'язки керівника:

1. Аналіз ціннісних аспектів будь-якої проблеми, що постають перед організацією.
2. Контроль афектів і емоцій — як своїх власних, так і оточуючих людей.
3. Аналіз переваг в організації в категоріях «усвідомлення», «залученість», «прихильність», що є невизначеними поняттями.
4. Реалізація етичного вибору - «робити не те, що хочеться, а те, що слід».

Шість етичних моделей лідерства:

1. Лідер-захисник (опікун);
2. Лідер-«конфуціанський мудрець»;
3. Виразник ідеї соціальної рівності;
4. Лідер-«неостойк» — переважає почуття обов'язку і відданість класичним етичним нормам;
5. Лідер-суперпрофесіонал;
6. Харизматичний лідер.
7. Оволодіння «філософією благородної праці».
8. Оволодіння мистецтвом байдужості до власної вигоди.

Щоб управлінська команда працювала ефективно, кожен її член, незважаючи на свій пост і високий статус, повинен бути готовий делегувати владні повноваження своїм колегам, повинен бути відкритий до критичної самооцінки і оцінки колег, підтримувати дисципліну і зберігати толерантність у будь-яких, самих складних умовах. Висока ефективність команди заснована на взаємній довірі її членів, і лише примноження зусиль і здібностей кожного дає синергетичний ефект при вирішенні найскладніших проблем.

Структуру професійної етики менеджера утворюють наступні компоненти:

- етичні настановлення (прийнятність або неприйнятність сумнівних зморальної точки зору дій у конкретних ситуаціях професійної діяльності);
- етична поведінка (нормовідповідне виконання менеджером власне професійних функцій);
- налаштованість на етичні стосунки в процесі здійснення менеджером управлінських комунікацій.

Репутація організації, очолюваної підприємцем, може стимулюватися певними соціальними й економічними інституціями, що розуміють важливість і ефективність репутації. До таких інституцій відносяться, зокрема, сучасні рейтингові агентства.

Внутрішніми чинниками, що перешкоджають реалізації професійної етики у професійній діяльності, виступають низький рівень моральнісного розвитку підприємця та його моральнісна слабкість. Під моральнісною слабкістю розуміють нестачу волі до здійснення правильного з етичної точки зору вчинку. До умов, що сприяють зменшенню моральнісної слабкості відносяться заохочення моральної поведінки в організації та недопущення аморальної, методи етичного стимулювання, наочні приклади етичної поведінки та деякі інші. Проте, тільки сам підприємець, проаналізувавши свої етичні настановлення і моральні цінності, може змінити сенс своїх дій і побороти дистанцію між тим, як треба чинити, і тим, як він дійсно чинить на практиці.