

**Міністерство освіти і науки України
Національний університет біоресурсів і природокористування
України**

Р. В. Сопівник., Рахманіна А.С., Санченко О.В.

ЛІДЕРОЛОГІЯ

Підручник

Київ – 2023

УДК 37.035: 316.46 (072)

С 64

Рецензенти:

Васюк Оксана Вікторівна – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки Національного університету біоресурсів і природокористування України

Нагаєв Віктор Михайлович – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування Державного біотехнологічного університету

Канішевська Любов Вікторівна – доктор педагогічних наук, професор, заступник директора Інституту проблем виховання НАПН України

Сопівник Р.В., Рахманіна А. С., Санченко О.В.

Лідерологія: підручник. К.: «Компринт», 2023. 700 с.

*Рекомендовано рішенням Вченої ради Національного університету біоресурсів і природокористування України
(протокол № 5 від 22.11.2023 р.)*

Підручник «Лідерологія» пропонує системний погляд на теорію та практику лідерства, розкриваючи ключові аспекти вдосконалення лідерських якостей. Підручник розроблений для студентів. У даному підручнику проливається світло на суть понять «лідер» і «лідерство», виокремлюються та обґрунтовуються типи лідерів та лідерства, пропонується понад 30 теорій і концепцій походження лідерства, розглядаються стилі лідерської поведінки та управління, методики розвитку і самовиховання лідерських якостей. Показано еволюцію ідей відбору лідерських якостей, способи конструювання кластеру лідерських якостей відповідно до вимог майбутньої професійної діяльності; наводяться приклади лідерства у світовій та національній історії, а також шляхи виховання лідерських здатностей. Пропонуються практичні інструменти для розвитку власних лідерських якостей, включаючи навички комунікації, прийняття рішень, емоційного інтелекту, командоутворення, тайм-менеджменту.

Цей підручник стане цінним джерелом знань для студентів університетів наук про життя, які прагнуть реалізувати свій лідерський потенціал та досягти «акме» у професійному та особистісному становленні.

УДК 37.035: 316.46 (072)

С 64

© НУБіП України, 2023

© Сопівник Р.В., 2023

© Рахманіна А. С., 2023

© Санченко О.В. 2023

Зміст

Вступне слово	7
Тема 1. Предмет і завдання курсу «Лідерологія». Суть понять «лідер» і «лідерство».....	15
<i>Предмет і завдання курсу «Лідерологія» (Р.В. Сопівник)</i>	
<i>Поняття «адміністрування», «управління», «керівництво», «влада» (Р.В. Сопівник)</i>	
<i>Суть понять «лідер» і «лідерство» (Р.В. Сопівник)</i>	
<i>Природна обумовленість лідерства вожаківством у тварин (Р.В. Сопівник)</i>	
<i>Тестові завдання для самоперевірки засвоєння знань (В.С. Костинюк)</i>	
Тема 2. Теорії походження лідерства	65
<i>Еволюція підходів до класифікації теорій лідерства (Р.В. Сопівник)</i>	
<i>Особистісний підхід до трактування лідерства (Р.В. Сопівник)</i>	
<i>Психоаналітичний підхід у лідерології (Р.В. Сопівник)</i>	
<i>Ситуаційний підхід у лідерології (Р.В. Сопівник)</i>	
<i>Поведінкові теорії лідерства (Р.В. Сопівник)</i>	
<i>Мотиваційне лідерство (Р.В. Сопівник)</i>	
<i>Ціннісні (гуманістичні) теорії лідерства (Р.В. Сопівник)</i>	
<i>Інші теорії лідерства (Р.В. Сопівник)</i>	
<i>Тестові завдання для самоперевірки засвоєння знань (В.С. Костинюк)</i>	
Тема 3. Типологія, стилі та функції лідерів і лідерства	142
<i>Типи лідерів і лідерства (Р.В. Сопівник)</i>	
<i>Типи лідерів на основі морально-етичних та ціннісних факторів (Р.В. Сопівник)</i>	
<i>Стилi лідерства (Р.В. Сопівник)</i>	
<i>Функції лідера (Р.В. Сопівник)</i>	
<i>Тестові завдання для самоперевірки засвоєння знань (В.С. Костинюк)</i>	
Тема 4. Керівництво і лідерство. Харизма лідера	181
<i>Менеджерування і лідерство: подібність і відмінності (Р.В. Сопівник)</i>	
<i>Управлінське лідерство (Р.В. Сопівник)</i>	
<i>Резонансне лідерство (Р.В. Сопівник)</i>	
<i>Харизматичне лідерство (Р.В. Сопівник)</i>	

Тема 5. Лідер і група (колектив). Team building..... 232

Суть понять «група», «колектив» (Р.В. Сопівник)

Механізми впливу лідера на формування колективу групи за А.Макаренком (Р.В. Сопівник)

Створення команди (Team building) (Р.В. Сопівник)

Ерік Берн про лідера і групу (Р.В. Сопівник)

Тема 6. Моделювання кластеру лідерських якостей. Самореалізація лідерського потенціалу 267

Ретроспективний аналіз якостей лідера (Р.В. Сопівник)

Відбір лідерських якостей (Р.В. Сопівник)

Характеристика лідерських якостей (Р.В. Сопівник)

Самодіагностика лідерських схильностей та рівня сформованості лідерських якостей (Р.В. Сопівник)

Розвиток лідерського потенціалу. Етапи самовдосконалення лідерських якостей (Р.В. Сопівник)

Тема 7. Реалізація лідерського потенціалу: секрети відомих лідерів..... 305

Манфред Кетс де Врис про розвиток емоційного інтелекту лідера (Р.В. Сопівник)

Дж.Юделовіц, Р.Кох, Р. Филд про лідерство (Р.В. Сопівник)

Антоніо Менегетті про роль ірраціонального у лідерстві (Р.В. Сопівник)

Тема 8. Поради успішних людей з реалізації лідерського потенціалу особистості..... 333

Максвелл Дж.: 21 обов'язкова якість лідера (Р.В. Сопівник)

Лі Якокка: 9 секретів успіху геніального менеджера (Р.В. Сопівник)

Опра Вінфрі: шлях до успіху (Р.В. Сопівник)

Правила життя Білла Гейтса

Уроки лідерства Стіва Джобса

Секрети успіху Марка Цукерберга (Р.В. Сопівник)

Біографія та секрети успіху засновника Amazon (Р.В. Сопівник)

Тімоті Голві про стрес як внутрішню гру, або як подолати життєві труднощі і реалізувати свій потенціал (Р.В. Сопівник)

Тема 9. Самопрезентація, самовираження і комунікація лідера у публічному просторі.....	447
<i>Комунікація лідера: поняття, види, форми (Р.В. Сопівник)</i>	
<i>Самопрезентація: суть та способи (А.С. Рахманіна)</i>	
<i>Публічний виступ (А.С. Рахманіна)</i>	
<i>Діловий етикет (А.С. Рахманіна)</i>	
<i>Мова рухів тіла (А.С. Рахманіна)</i>	
Тема 10. Лідерська компетентність: технології прихованого впливу.....	492
<i>Суть поняття «маніпуляція», характерні ознаки та особливості</i>	
<i>Види маніпулятивних впливів. Вплив на свідомість та підсвідомість, прийоми маніпуляції (Р.В. Сопівник)</i>	
<i>Способи маніпуляції та захист від них за Н.Непряніним (переклад В.С. Костинюк)</i>	
<i>Кейси маніпуляцій за Віктором Шейновим (Р.В. Сопівник)</i>	
<i>Універсальні способи захисту від маніпуляції (Р.В. Сопівник)</i>	
<i>Застосування прийомів «професіоналів поступливості» за Робертом Чалдіні (Р.В. Сопівник)</i>	
Тема 11. Тайм-менеджмент.....	617
<i>Що таке тайм-менеджмент: особистий тайм-менеджмент або як управляти своїм часом? (О.В. Санченко)</i>	
<i>Тайм-менеджмент, як система (А.С. Рахманіна)</i>	
<i>SWOT-аналіз, як інструмент стратегічного планування (А.С. Рахманіна)</i>	
<i>SMART-планування: постановка цілей (А.С. Рахманіна)</i>	
<i>Матриця Дуайта Ейзенхауера (А.С. Рахманіна)</i>	
Питання для самопідготовки та творче завдання (В.С. Костинюк)	638
Тести для підготовки до рубіжного контролю (В.С. Костинюк)	642
Глосарій	680
Література	691

Вступне слово

Питаннями лідерства людство цікавилось від найдавніших часів. Ще древні мудреці осмислювали і давали пояснення цьому феномену. Наприклад, Сідхартхи Гаутама Шикьямуні (623-524 до н. е.) стверджував, що вище над іншими стоїть тільки мудрий, який володіє могутністю розуміння, плекає в собі добродетель, звільнився від міцних кайданів пристрасті і злоби. Великий китайський мислитель Конфуцій (551-479 до н. е.) поділяв людей на здатних до управління («Сини Неба») і тих хто відчуває на цьому шляху труднощі. Правитель області Шан – Шан-Ян (390-338 до н. е) вважав, що керівник заохочує людей посадами і рангами знатності, а держава досягає процвітання землеробством і війною. Грецький філософ Демокрит (460-370 до н. е.) був переконаний, що «Пристойність вимагає підкорення закону, владі і розумовим перевагам; важко підкорятись гіршому, і за самою природою, – управляти властиво кращому». Автор вчення про ідеальну державу Платон (427-347 до н. е.) виділив три типи лідерів: філософ, воїн і ремісник, у той же час, його учень Аристотель (384-322 до н.е.) підкреслював, що люди відрізняються один від одного специфічним психологічним складом: одні народжуються, щоб управляти (аристократія), вести за собою, інші – щоб підкорятися (маса).

З того часу, і до сьогодні, зародкове, синкретичне знання про лідерство, яке розвивалося у руслі філософії, диференціювалося із виокремленням ряду наук і галузей знання (політологія – XVI ст.; педагогіка – XVII ст.; соціологія – кін XVII – перша пол. XIX ст.; психологія – наприкінці XIX ст.; менеджмент – кін. XIX – початок XX

ст. У контексті цих, та інших наук, приділялась увага питанням лідерства, що розроблялися під різним кутом зору із застосуванням властивої цим наукам методології та в руслі їх предмету досліджень. З накопиченням великої кількості емпіричних даних і теоретичних знань про лідерство дослідниками у галузі людинознавчих наук серед яких: педагогіка (розвиток лідерського потенціалу, формування лідерських якостей); психологія (лідерство у групах, визначення психологічних утворень, які забезпечують першість в інтерпесональних стосунках); політологія (політичне лідерство); менеджмент (лідерство у практиці управління); соціальна психологія (лідерство як соціальне явище); історія (еволюція різних типів лідерства у різні історичні епохи та у різних народів – крос-культурні дослідження); релігієзнавство (особливості духовного лідерства і зв'язок із трансцендентним); етологія (вожаківство, як форма поведінки соціальних видів тварин та біологічні детермінанти лідерства у суспільстві) викристалізовувався новий напрям, що об'єднував міждисциплінарні знання про лідерство. Велика кількість учених, дослідників, які працювали у цьому руслі, і присвятили свої наукові пошуки різним аспектам лідерства: Н. Бєлякова, В. Каширіна, Е. Лук'янчикова, О. Маковської, О. Скрипнікова, Н. Семченко, М. Лукашевич, Л. Сніцар та інші. Колосальні надбання у галузі лідерства накопичила психологічна наука зарубіжжям, що підтверджується працями А. Адлера, К. Аргіріса, Е. Богардуса, Е. Берна, Р. Бояциса, В. Врума, Е. Ейнарсена, О. Євтіхова, М. Кетс де Вріса, Р. Кеттела, Т. Кучмарські, С. Кучмарські, Е. Маккі, А. Маслоу, У. Мітчела, Г. Олпорта, А. Петровського, Є. Рогова, Р. Стогділла, Л. Шалагінової, В. Шейнова. Особлива увага вивченню лідерства приділялась у галузі менеджменту організації,

коли високостатусний індивід розглядався, як управлінська й економічна цінність, що здатна підвищувати показники продуктивності і рентабельності. Серед дослідників цього напрямку варто виділити: У. Бенніса, Дж. Бернса, Р. Блейка, Р. Грінліфа, С. Кові, Р. Коха, А. Менегетті, Дж. Максвелла, Дж. Моутона, Г. Осовську, О. Осовського, Л. Скібіцьку, Р. Філда, Дж. Юделовіца, Лі Якокку та ін.

Варто виокремити також національних вчених педагогів і психологів, які розробляли теоретичні і прикладні засади лідерства. Серед таких відзначимо: С. Білецького (адаптивний стиль лідерства), О. Василькову (неформальне лідерство), Б. Головешка (формування лідерських якостей у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту), О. Косенчук (формування лідерських якостей старшокласників у позаурочній діяльності), І. Костирю (формування лідерської позиції), Ю. Краценка (виховання лідерських якостей майбутніх учителів у системі студентського самоврядування), Лі Цзиці (виховання лідерських якостей майбутніх менеджерів); О. Маковського (формування лідерських якостей офіцерів), Н. Мараховську (формування лідерських якостей майбутніх учителів у процесі навчання дисциплін гуманітарного циклу), В. Мороза (організаційно-педагогічні умови формування лідерських якостей студентів вищих навчальних закладів у процесі діяльності органів студентського самоврядування), А. Семенова (формування лідерських якостей молодших школярів засобами рухливих ігор), Г. Тітова (підготовка майбутніх учителів фізичної культури до формування спортивних лідерських якостей в учнів основної школи), В. Ягоднікову (формування лідерських якостей старшокласників в

особистісно-орієнтованому виховному процесі загальноосвітньої школи) та ін.

Основи становлення лідерських якостей у контексті управління розкрито у підручнику С. Ніколаєнка «Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності)», де описано основи діяльності керівника закладу освіти, як лідера; особливості прийняття управлінських рішень, професійно-кваліфікаційну характеристику керівника закладу освіти та стилі лідерського управління закладом освіти.

Враховуючи це, виникла необхідність розглядати питання лідерства на міждисциплінарному рівні в рамках окремого напрямку наукових пошуків. Такий напрям з'явився і став позначатися поняттям «Лідерологія» (від лат. «лідер» – провідний, перший, той хто веде за собою; і «логос» – вчення, наука). Тобто, лідерологія це осмислення лідерства на міждисциплінарному рівні з використання результатів та інтелектуальних надбань накопичених про лідерство у галузі різних наук. Поняття «Лідерологія» стало все частіше вживається в наукових розвідках, статтях, дисертаційних дослідженнях і монографіях з психології і педагогіки кінця ХХ ст. присвячених різним аспектам лідерства. Серед представників наукових шкіл України, які використовують поняття «Лідерологія» для позначення міждисциплінарного рівня осмислення лідерства та позиціонують себе як лідерологи можна виділити: І. Нестулю, В. Карманенка (Полтава); В.Алфімова (Донецьк), В.Загурську-Антонюк (Житомир), О.Романовського, В.Нагаєва, С.Махновського (Харків), учені наукової школи І.Д.Беха (Інститут проблем виховання НАПН України, м. Київ), В.Карпенка (Національний університет оборони України – «військова

лідерологія»)), О.Бортнікова – лідерологічний аналіз мистецьких колективів (Одеса), О. Олексюк (Миколаїв) та інші.

У різних університетах стали відкриватися спеціальні курси, як правило це були вибіркові дисципліни. Зокрема, у 2018 в НУБіП України було започатковано вибіркoву дисципліну за уподобанням студентів «Лідерологія», яку могли вивчати здобувачі усіх факультетів та спеціальностей на бакалавраті. З року в рік даний курс викликав інтерес та набирав понад 60 слухачів різних бакалаврських програм. У 2018 було опубліковано навчальний посібник «Лідерологія». Також, було створено однойменний електронний навчальний курс на базі навчального порталу НУБіП України «Elearn». Подібні курси стали з'являтися в інших університетах. Так, Загурська-Антонюк Вікторія Францівна, доктор наук з державного управління, кандидат політичних наук у Житомирській політехніці, розробила та викладає авторський курс «Політична лідерологія та елітаризм» для студентів спеціальності «Міжнародні відносини суспільні комунікації та регіональні студії». У Київському медичному університеті фахівчиня Катерина Ярославівна Мелікова розмістила он-лайн курс «Лідерологія».

У 2023 році для полегшення опанування студентами дисциплін «Лідерологія» (здобувачі бакалаврату різних спеціальностей НУБіП України), «Лідерство та адміністрування» (здобувачі ОПП «Професійна освіта. Аграрне виробництво, переробка сільськогосподарської продукції та харчові технології»), «Соціальне лідерство та командування (здобувачі ОПП «Соціальна робота») ми видаємо підручник, який розроблений відповідно до навчальної програми та силабусу дисципліни «Лідерологія». Даний підручник

став основою методичного забезпечення курсу «Лідерологія», що викладається тепер у нормативній складовій підготовки фахівців за спеціальністю 015.37 «Професійна освіта. Аграрне виробництво, переробка сільськогосподарської продукції та харчові технології», «Педагогіка вищої школи», «Інформаційно-комунікаційні технології в освіті» і набирає популярності серед студентів інших спеціальностей.

В рамках дисципліни «Лідерологія» – розкривається суть, теорії походження лідерства, його типи, стилі лідерської поведінки, способи реалізації лідерського потенціалу особистості, секрети досягнення людиною успіху, приклади лідерства у політиці, військовій справі, бізнесі, агропромисловому комплексі, науковому житті, мистецтві, спорті, ІТ-сфері. Дисципліна включає прикладний компонент, який дозволить: оволодіти методиками самовиховання лідерських якостей, способами впливу на свідомість і поведінку людини, вміннями і навичками управління групою, використання технологій прихованого впливу та блокування деструктивних маніпулятивних прийомів, побудови гармонійних міжособистісних взаємин у колективі; сформувати готовність до виконання ролей у системі відносин «лідер-послідовники», здатність будувати продуктивні соціальні стосунки в рамках моделей «ціннісного обміну», гуманістичного, трансакційного, дистрибутивного, сервант-лідерства та інше.

У даному підручнику проливається світло на сутність понять «лідер» і «лідерство», виокремлюються та обґрунтовуються типи лідерів та лідерства, пропонується понад 30 теорій і концепцій походження лідерства, розглядаються стилі лідерської поведінки та управління, методики розвитку і самовиховання лідерських якостей; показано еволюцію ідей відбору лідерських якостей, способи

конструювання кластеру лідерських якостей відповідно до вимог майбутньої професійної діяльності; наводяться приклади лідерства у світовій та національній історії, а також шляхи виховання лідерських здатностей в Національному університеті біоресурсів і природокористування України.

У здобувачів освіти, за підсумками вивчення, опанування курсу «Лідерологія», сформується набір соціальних, надпрофесійних навичок успіху, що дозволять завойовувати симпатії і довіру людей, адекватно ситуації застосовувати стилі лідерської поведінки (адаптивне лідерство), здійснювати управлінський вплив у системі «лідер-послідовники», будувати продуктивні та гармонійні стосунки із соціальним оточенням, планувати, організовувати, контролювати роботу групи з позиції лідера, а також забезпечувати мотивацію і координацію діяльності послідовників; визначати стилі лідерської поведінки та типи лідерства; блокувати деструктивну маніпуляцію та використовувати прийоми прихованого впливу; добирати, застосовувати методики самодіагностики та розвитку лідерського потенціалу, методи управлінського впливу; правильно використовувати вербальну і невербальну комунікацію для стимулювання активності та побудови продуктивних стосунків з послідовниками.

Сподіваємось, даний підручник буде корисним для усіх, хто цікавиться питаннями лідерства та прагне реалізувати власний лідерський потенціал, досягнути найвищої «точки росту», «квітучої пори». Бажаємо кожному на шляху досягнення «акме» натхнення і творчих злетів!

Руслан Сопівник, д.п.н., проф.,
завідувач кафедри педагогіки
Національного університету біоресурсів
і природокористування України

Тема 1

Предмет і завдання курсу «Лідерологія».

Суть понять «лідер» і «лідерство»

1. Предмет і завдання курсу «Лідерологія»
2. Поняття «адміністрування», «управління», «керівництво», «влада»
3. Суть понять «лідер» і «лідерство»
4. Природна обумовленість лідерства вожаківством у тварин

1. Предмет і завдання курсу «Лідерологія»

Для чого вивчати дисципліну «Лідерологія»? Студенти це майбутня інтелігенція, провідна верства, що визначатиме перспективи розвитку суспільства, а отже – діятиме з позиції лідера. В житті доводиться стикатись з питаннями адміністрування і лідерства кожному із нас (керівник-підлеглий, лідер-послідовник, батько-син, наставник-учень). Для того, щоб майстерно виконувати ролі пов'язані із домінуванням у міжособистісних стосунках чи управлінням, бути лояльним підлеглим необхідно знати сутність, закономірності і принципи адміністрування і лідерства.

Питання, на які дає відповідь дисципліна «Лідерологія»: Як управляти людьми спрямовуючи їх зусилля у соціальнокорисне русло? Що слід знати про маніпулювання свідомістю і поведінкою? Які типи лідерів існують? Які є стилі управління і лідерства ? Чим відрізняється лідер від керівника? Хто із видатних людей минулого і сучасності може бути названий лідером? І на основі яких ознак? Які існують теорії лідерства? Які риси особистості можна вважати лідерськими? Як конструювати кластер лідерських якостей з

урахування специфіки ситуації (майбутньої професії)? Як розвинути власний лідерський потенціал? І т.д.

Предметом курсу «Лідерологія» будуть усі ті явища, закономірності, теорії, факти, поняття, що визначають сутність, походження, типи, приклади влади і лідерства у різних сферах суспільного життя, шляхи досягнення успіху, реалізації лідерського потенціалу, характерні особливості процесу адміністрування і лідерства.

Таким чином, дисципліна **«Лідерологія»** (від лат. «лідер» – **провідний, перший, той хто веде за собою; і «логос» – вчення, наука**) – це наука про сутність, теорії походження лідерства, його типи, стилі лідерської поведінки, способи реалізації лідерського потенціалу особистості, секрети досягнення людиною успіху, приклади лідерства у професійній діяльності, політиці, військовій справі, мистецтві, спорті.

Дисципліна включає прикладний компонент, який дозволить: оволодіти методиками самовиховання лідерських якостей, способами впливу на свідомість і поведінку людини, уміннями і навичками управління групою, використання конструктивної маніпуляції та блокування деструктивних маніпулятивних прийомів, побудови гармонійних міжособистісних взаємин у колективі; сформувати готовність до виконання ролей у системі відносин «лідер-послідовники», здатність будувати продуктивні соціальні стосунки в рамках моделей «ціннісного обміну» гуманістичного, трансакційного, дистрибутивного, сервант-лідерства та інше.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Лідерологія» є: поглиблення, розширення, інтегрування знань про явища,

закономірності, теорії, факти, поняття, що визначають сутність, походження, типи, приклади влади і лідерства у суспільстві, шляхи досягнення успіху, реалізації лідерського потенціалу, характерні особливості процесу адміністрування і управління.

У результаті вивчення навчальної дисципліни маємо:

знати: сутність понять «лідер» і «лідерство», типи лідерів та лідерства, теорії походження лідерства, стилі лідерської поведінки та управління; методики розвитку і самовиховання лідерських якостей; еволюцію ідей відбору лідерських якостей; способи конструювання кластеру лідерських якостей, відповідно до вимог майбутньої професійної діяльності; приклади лідерства у світовій та національній історії; шляхи самовиховання лідерських здатностей.

вміти: завойовувати симпатії і довіру людей, адекватно ситуації застосовувати стилі лідерської поведінки (адаптивне лідерство), здійснювати управлінський вплив у системі «лідер-послідовники», будувати продуктивні та гармонійні стосунки із соціальним оточенням, планувати, організовувати, контролювати роботу групи з позиції лідера, а також забезпечувати мотивацію і координацію діяльності послідовників; визначати стилі лідерської поведінки та типи лідерства; блокувати деструктивну маніпуляцію та використовувати прийоми прихованого впливу; добирати, застосовувати методики самодіагностики та розвитку лідерського потенціалу, методи управлінського впливу; правильно використовувати вербальну і невербальну комунікацію для стимулювання активності та побудови продуктивних стосунків з послідовниками.

2. Поняття «адміністрування», «управління», «керівництво», «влада»

Адміністрування – (від лат. administro – керую) – керівництво, управління, завідування, керівництво бюрократичне, за допомогою наказів і розпоряджень замість розумного керівництва. У негативному значенні – **керівництво, засноване на примусових методах управління, нав'язуванні волі вищих посадових осіб нижчим, виданні наказів на здійснення певних робіт без логічного обґрунтування, на підставі суб'єктивних рішень.**

Однією з причин розвалу радянської системи управління економікою було те, що вона базувалась на вольових, т. зв. **адміністративно-планових засадах**, на підлаштуванні до них ідеологічного та псевдонаукового обґрунтування здійснюваних економічних процесів.

Адміністрування є бюрократичне керівництво за допомогою наказів і розпоряджень замість розумного керівництва, яке динамічно реагує на зміни і враховує потреби людини.

В негативному смислі, **управління, здійснюване лише шляхом наказів і розпоряджень, ігнорування в справі керівництва виховної і роз'яснювальної роботи.**

Управління – означає спрямований вплив на систему або окремі процеси, що відбуваються в ній, з метою зміни її стану або властивостей і якостей. **Ситуаційне управління** – прийняття стратегічних рішень в міру виявлення потенційних проблем. **Цільове управління** – метод управлінської діяльності, заснований на виділенні найважливіших у даний період завдань, на здійснення яких спрямовуються головні зусилля керуючої організації.

Керівництво (менеджерування) – це довільний (цілеспрямований) вплив на підлеглих людей і їх спільноти, який приводить до їхньої усвідомленої і активної поведінки і діяльності, відповідно намірам керівника.

Тому керівництво можна назвати управлінням, але далеко не всяке управління є керівництво.

Політолог **Роберт Даль**: «Моє інтуїтивне уявлення про владу виглядає приблизно так: «А» володіє владою над «В» у тій мірі, у якій він може змусити «В» робити те, що наданий самому собі «В» не став би робити

Німецький соціолог **Макс Вебер**: «Влада означає будь-яку закріплену соціальним відносинами можливість наполягати на своєму, навіть при наявності опору».

Таким чином, влада в усіх випадках – це спонукання іншої людини робити те, що вона не стала б робити будучи наданою сама собі. Людину спонукають до дії по різному. Дуже часто застосовуючи насилля.

Насилля, яке дозволяє собі затриматись – стає владою. Асоціація «Кішка і миша». Якщо кішка починає гратися з мишею, виникає нова ситуація...

Простір, надія, контроль і намір знищення – можна назвати справжньою владою. Кеннеті Еліас (Див. Рис. 1).

Кенетті Еліас «Маса і влада»

Простір, надія, контроль і намір знищення
- **справжня влада**



(Рис. 1)

Основними формами влади є: заснована на примусі, заснована на винагороді, експертна, еталонна (харизма), законна (традиційна), влада зав'язків, інформаційна влада, влада над ресурсами тощо (Див. Рис. 1.2).



(Рис. 1.2)

Заснована на примусі, якщо підлеглий відчуває, що керівник може його позбавити певних ресурсів, благ або звільнити з роботи тощо. Це застосування керівником різних форм стягнень до осіб, що допускають порушення встановлених правил, норм і нормативів. Для здійснення цієї влади використовуються такі форми: критика наодинці, зауваження, обговорення на зборах колективу, попередження, догана, штраф, пониження в посаді, звільнення та ін. В основі цього джерела влади лежить страх.

Заснована на винагороді, якщо підлеглий відчуває, що керівник може задовольнити ті чи інші його потреби.

Експертна, якщо підлеглий вірить у достатні знання керівника для прийняття ефективних рішень. Ґрунтується на здатності керівника в силу своєї підготовки і рівня освіти оцінити знання, майстерність, талант, навички підлеглих, що допомагає досягти успіху, оскільки підлеглі вірять у високий професіоналізм керівника.

Еталонна (харизма), якщо підлеглий сприймає поведінку керівника як приклад для себе. Полягає у використанні впливу лідера завдяки наявності у нього привабливості і захоплюючих характеристик (сила особистих якостей, стиль керівництва), які охоче наслідуються підлеглими. При наявності почуття поваги до керівника підлеглі з ентузіазмом виконують розпорядження і більш лояльно ставляться до нього. Еталонну владу іноді називають харизматичним впливом, характеристиками якого є: обмін енергією; вражаюча зовнішність; незалежність характеру і висока самостійність; добрі ораторські здібності; захопленість своєю особою; впевнена манера триматися і висока зібраність.

Законна (традиційна, легітимна), якщо підлеглий вірить у законність рішень вищого за рівнем керівника і тому підкоряється безпосередньому керівнику. Правова влада полягає в тому, що кожний керівник використовує надане йому право в межах своїх здібностей. Підлеглі відіграють важливу роль у використанні цього типу влади. Важливо від них здобути визнання права на владу, яке має чіткі межі застосування.

Інформаційна влада – це влада, яка базується на можливостях доступу до необхідної і важливої інформації, умінні її використання на підлеглих. Інформація дозволяє керівнику приймати оптимальні рішення і тим самим здійснювати владні повноваження. Координація інформаційних потоків і контроль за комунікаційною мережею роблять людину владною.

Влада над ресурсами полягає в регулюванні доступності до ресурсів у зв'язку з їх об'єктивною обмеженістю. Організація має потребу у визначених об'ємах різних ресурсів: сировини і матеріалах,

робочий силі, фінансах, устаткуванні, техніці та ін. (Я маю обладнання і хочу з товаришами створити фотостудію. Оскільки я володію ресурсами, я маю владу над товаришами).

Влада зв'язків будується на здатності особи впливати на інших людей через його зв'язки з важливими людьми, посадовцями, визнаними авторитетами і т.д. При цьому, мова йде не про реальні зв'язки, а лише про віру в реальність їх існування у тих, на кого здійснюється вплив. Нерідко окремі особи, які хочуть влади такого роду, звертаються до створення легенд і чуток про себе.

Ще Жан Жак Руссо помітив, що «Проблема суспільного буття полягає в пошуку такої форми співіснування, яка б поєднувала спільні зусилля для блага усіх при збереженні особистої свободи».