

УДК 159.9

Зінаїда Антонова

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЛІДЕРСТВА ТА КЕРІВНИЦТВА

Однією з найважливіших проблем ефективної діяльності будь-якого колективу є питання лідерства та керівництва. У наукових дослідженнях, присвячених цій темі, виділяють три аспекти: люди, вплив і мета. Керівник завжди так чи інакше має справу з людьми та прагне здійснити на них такий вплив, який би спонукав їх до визначених вчинків. І все це спрямовано на досягнення організаційної мети.

Більшість людей не вбачають відмінностей між поняттями «керівництво» та «лідерство», вважаючи, що, перебуваючи на керівній посаді, особа автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу. Формально це так. Однак на практиці співвідношення цих частин управлінського впливу надзвичайно різноманітне, оскільки воно складається під дією багатьох факторів, до яких належать: особливості відносин у колективі, напрям його діяльності, особисті якості керівника тощо.

Лідерство як феномен суспільних відносин завжди викликало багато суперечностей стосовно своєї природи та було центром наукових досліджень. Проблема лідерства почала розроблятися у вітчизняній психології ще у 20-30-х роках. Над нею працювали такі науковці, як Г. Андреєва [1], І. Кон [3], М. Корнєв [4], М. Логунова [5], Б. Паригін [6], А. Петровський [7], Л. Уманський [9] та багато інших. Серед зарубіжних дослідників, які зробили значний внесок у вивчення проблеми лідерства і керівництва, можна назвати праці К. Берда, Е. Богардуса, М. Вебера, Л. Картера, Р. Лорда, Р. Стогділла, Ф. Тейлора, А. Файоля, Ф. Фідлера, Д. Філліпса, Г. Хоуманса та ін. [2].

Теоретичний аналіз наукових досліджень свідчить, що вчені розглядають переважно спільні риси, які притаманні лідерству і керівництву як суспільним феноменам, залишаючи поза увагою визначення психологічних особливостей і відмінностей між цими двома явищами.

Завданням нашого дослідження є з'ясування психологічних особливостей лідерства і керівництва як суспільних феноменів.

У вітчизняній психології під поняттям «лідерство» розуміють відносини домінування і підпорядкування, впливу і слідування в системі між-

особистісних відносин у групі [10, с. 231]. Лідер (від англ. leader – ведучий, керівник) – член групи, за яким всі інші члени групи визнають право приймати відповідальні рішення у значущих ситуаціях. Це рішення, які торкаються їхніх інтересів і визначають напрям і характер діяльності всієї групи. Тобто лідер – найавторитетніша особистість, що реально відіграє центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин у групі [10, с. 230].

У психології існують різні класифікації лідерів:

- за змістом діяльності – лідер-натхненник і лідер-виконавець;
- за характером діяльності – лідер універсальний і лідер ситуативний;
- за спрямованістю діяльності – лідер емоційний і лідер діловий тощо [10, с. 230].

Лідер і керівник не обов'язково поєднуються в одній людині. На відміну від керівника, якого обирають чи призначають, лідер висувається стихійно. Керівник, несучи відповідальність за стан справ у колективі, має у своєму розпорядженні офіційне заохочення і покарання. Лідер, у свою чергу, не володіє ніякими визнаними поза групою владними повноваженнями, на нього не покладені ніякі офіційні обов'язки.

Якщо керівник групи та її лідер – не одна й та ж сама особа, то взаємини між ними можуть сприяти ефективності спільної діяльності та гармонізації життя групи або ж набувати конфліктного характеру, що визначається рівнем групового розвитку.

У психологічних дослідженнях виділені різні стилі лідерства, розроблений ряд *концепцій лідерства*. Найбільш відомими з них є такі:

1. *Теорія рис (особистісна теорія лідерства)*. Концентруючи свою увагу на вроджених якостях лідера, доводить, що ним може бути особа з певними особистісними якостями (сукупністю певних психологічних рис). Різні дослідники по-своєму виокремлювали ці характеристики, так і не дійшовши згоди щодо їх переліку. У надрах теорії рис зародилася харизматична концепція, згідно з якою людина народжується із задатками лідера, лідерство послане окремим видатним особистостям як благодать, «харизма» (грец. charisma – дар, милість, Божя благодать). Харизматичний лідер користується у групі абсолютною довірою, спонукає до підпорядкування.

2. *Ситуаційна теорія лідерства*. Не відкидаючи теорії рис, прихильники цієї теорії вважають лідерство продуктом ситуації. Згідно з цими уявленнями, розв'язання завдань і спілкування у різних ситуаціях групового життя виводить на передній план конкретних індивідів, які переважають інших хоча б за однією якістю. Оскільки в конкретній ситуації

актуальною є певна якість, то лідером стає той індивід, який наділений нею. Відкинувши твердження про вродженість якостей, представники цієї теорії висловлюють свої переконання, що конкретна ситуація стимулює і забезпечує найповніший вияв конкретних рис лідера. Вони також доводять, що людина, ставши лідером один раз, може знову виявити лідерські здібності. Часто внаслідок дії стереотипів людина-лідер в одній ситуації іноді розглядається групою як лідер взагалі. Визнання лідером в окремій ситуації, здобутий завдяки цьому авторитет є передумовами обрання індивіда на роль лідера і наступного разу.

3. *Поведінковий підхід до проблем лідерства.* На думку його представників, лідером стає людина, яка дотримується певного стилю поведінки. Концентруючи увагу на поведінці людини, прихильники цієї теорії часто абсолютизують один стиль керівництва, ефективність якого залежить від конкретної ситуації: коли ситуація змінюється, то змінюється і стиль. У межах цього підходу було досліджено і класифіковано різноманітні стилі лідерства. Проте від поведінкового підходу довелося відмовитися і повернутися до ситуаційного.

4. *Синтетична (системна) теорія лідерства.* Ця теорія сформувалася на основі узагальнення напрацювань у межах попередніх підходів. Лідерство вона тлумачить як процес організації міжособистісних стосунків у групі, вважаючи лідером суб'єкта управління цим процесом. Представники цієї теорії суттєву увагу звертають на структуру особистості лідера, тривалість існування групи й ін. Феномен лідерства аналізують як продукт спільної групової діяльності при розв'язанні конкретного завдання, коли індивіди мають змогу виявити свою здатність організувати групу на розв'язання групової проблеми. Отже, спільна діяльність (актуальність мети, широта завдань, різноманітність умов для їх розв'язання та ін.) сприяє виникненню і формуванню лідерства, появі конкретного лідера. Більшість вітчизняних досліджень лідерства здійснюється саме в координатах цієї теорії [10, с. 231-232].

Прихильники зазначених теорій лідерства неправомірно переносять результати лабораторних експериментів у сферу реальних явищ суспільного життя. Вітчизняна психологія виходить із соціально-історичної зумовленості явищ лідерства. Психологи зазначають, що істотне значення для розуміння лідерства і його ефективності має рівень групового розвитку. Вважається, що в колективі через наявність ціннісно-орієнтаційної єдності знімається нібито неминуче, з погляду західних психологів, протиставлення лідера, орієнтованого на людей.

Відомий психолог К. Левін [4] виділив три *стилі лідерства*: авторитарний (директивний), демократичний (колегіальний) і ліберальний (потуральний).

1. *Авторитарний стиль* виявляється в жорстких способах управління, придушенні ініціативи членів групи, відсутності обговорення під час прийняття рішень. Управління групою здійснюється лише однією людиною – керівником, який сам приймає рішення, контролює і координує роботу підлеглих. Лідер різко критикує підлеглих і застосовує до них серйозні санкції. Його головна зброя – «залізна вимогливість», загроза покарання, відчуття страху. Рівень свободи учасників групи зведений до мінімуму. Ставлення до підлеглих із боку лідера залежить не від результатів їх діяльності, а від особистих симпатій. Авторитарний стиль економить час і надає можливість передбачити результат, але під час його використання пригнічується ініціатива послідовників, тому вони перетворюються на пасивних виконавців.

2. *Демократичний стиль*. Модель взаємодії лідера і групи – це залучення членів групи до обговорення тих питань, стосовно яких передбачається прийняття рішення (причому сам лідер виконує функцію регулятора та коректора ідей підлеглих). Члени групи вільні у виборі форми виконання спільно прийнятого рішення. Лідер надає підлеглим достатній рівень свободи в період обговорення рішення та стимулює їх активність. Демократичний стиль відрізняється колегіальним обговоренням проблем у групі, заохоченням керівником ініціативи підлеглих, активним обміном інформацією між лідером і членами групи, ухваленням рішень на загальних зборах. Цей стиль, на думку більшості вчених, є найкращим. Соціально-просторове становище лідера – усередині групи. Такі лідери ініціюють максимальну участь кожного в діяльності групи та прагнуть розподілити відповідальність серед усіх її учасників, створюючи атмосферу співпраці.

3. *Ліберальний стиль*. Особливістю цього стилю є стихійність, безсистемність у прийнятті рішення (відсутність серйозного опрацювання проблеми). Відсутність сформульованих вимог лідера до діяльності групи та дієвого контролю за виконанням прийнятих рішень. Такий лідер прагне піти від відповідальності, перекладаючи її на підлеглих, уникає конфліктів із членами групи, прагне не втручатися в перебіг діяльності групи.

Багато дослідників не виділяють цей стиль як особливий, обмежуючись зіставленням авторитарного і демократичного стилів, оскільки пасивного лідера важко назвати лідером. Кожен стиль має свої переваги та недоліки і тому немає «поганих» і «хороших» стилів керівництва. Авторитарний стиль простий і оперативний, проте призводить

до пасивності підлеглих і лицемірства відносно до керівника. Демократичний стиль робить можливою участь усіх в управлінні, проте заважає у разі потреби швидкому ухваленню рішень. Стиль потурання орієнтується на самостійність членів групи, але це можливо лише за умови їх високої кваліфікації.

Отже, єдиного правильного стилю лідерства не існує. Дієвим лідером є той, хто в стані оцінити різні чинники, які впливають на його поведінку в певній ситуації. Він може комфортно почувати себе й ефективно діяти в різноманітних лідерських стилях, може їх змінювати, щоб відповідати вимогам ситуації. Цілком зрозуміло, що найуспішніші лідери і керівники орієнтуються на всі три стилі залежно від умов діяльності [4].

Як уже зазначалося, феномени лідерства і керівництва мають багато спільних рис, адже і лідер, і керівник повинні стимулювати групу, націлювати її на вирішення певних задач. Однак *лідерство* – це психологічна характеристика поведінки окремих членів групи. А *керівництво* у більшості випадків є соціальною характеристикою відносин у групі, перш за все, з точки зору розподілу ролей управління та підпорядкування [8].

У психологічній літературі зазначається, що керівник – це особа, на яку офіційно покладені функції керування колективом і організація його діяльності. Керівник несе юридичну відповідальність за функціонування групи (колективу) перед інстанцією, що його призначила (обрала, затвердила) і має у своєму розпорядженні визначені можливості санкціонування: покарання та заохочення підлеглих для впливу на їхню активність [10, с. 197].

Науковець Б. Паригін [6] виділяє такі *відмінності* між лідером і керівником:

- керівник призначається офіційно, а лідер висувається неофіційно;
- керівникові певними законодавчими актами, постановами чи наказами даються певні права і повноваження; лідер не має таких прав і повноважень, також не має формальних санкцій, використовуючи які, міг би впливати на учасників групи;
- керівник репрезентує свою групу в зовнішній організації та вирішує питання, пов'язані з її відносинами з іншими групами; лідер обмежений у своїй діяльності сферою взаємин у групі;
- керівник перед законом, адміністрацією несе відповідальність за стан справ у групі та за результати її діяльності; лідер ніякої персональної відповідальності не несе за стан справ у групі та за те, що в ній відбувається.

Таким чином, лідерство є психологічним феноменом, воно зумовлюється взаємодією багатьох змінних (психологічними характеристиками особистості лідера, соціально-психологічними характеристиками малої групи та ін.), а керівництво має змішану природу, поєднуючи в собі різні особливості впливу. Якщо лідерство виникає та формується у процесі спільної діяльності, то керівництво привноситься у групу. Ефективність керівництва залежить від лідерського потенціалу керівника, відповідності умовам і завданням діяльності групи. Стиль керівництва має як об'єктивну, так і суб'єктивну основу, залежить від моральних норм, соціально-економічних і політичних чинників, системи відносин у групі, особистісних особливостей керівника.

Отже, розглянувши проблему лідерства і керівництва у психологічній літературі ми можемо стверджувати, що ці два явища мають багато спільного (стимулюють групу, націлюють її на вирішення певних задач) і відмінного (лідерство з'являється стихійним шляхом, а керівництво передбачає розподіл ролей управління і підпорядкування). Тому діяльність будь-якого колективу, групи, організації буде набагато ефективнішою за наявності лідерських здібностей і потенціалу в його керівника.

Перспективами подальших розвідок у цьому напрямі є визначення гендерних аспектів лідерства в різних професійних сферах.

Посилання:

1. Андреева, Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. — М. : Аспект Пресс, 2001. — 384 с.
2. Ашин, Г. К. Проблема лидерства в современной зарубежной эмпирической социологии / Г. К. Ашин // Вопросы философии. — 1968. — № 5. — С. 161-168.
3. Кон, И. С. Социологическая психология / И. С. Кон. — Воронеж : МОДЕК, 1999. — 245 с.
4. Корнєв, М. Н. Соціальна психологія : підруч. / М. Н. Корнєв, А. Б. Коваленко. — К., 1995. — 304 с.
5. Логунова, М. М. Політична психологія та іміджологія : метод. матеріали до навч. модуля / М. М. Логунова, Л. М. Усаченко. — К. : НАДУ, 2008. — 112 с.
6. Парыгин, Б. Д. Социальная психология: истоки і перспективы. — С.-Пб. : СПбГУП, 2010. — 156 с.
7. Петровский, А. В. Проблема развития личности с позиций социальной психологии / А. В. Петровский // Вопросы психологии. — 1984. — № 4. — С. 15-20.
8. Прищак, М. Д. Психологія. Ч. I : навчальний посібник для студентів заочної форми навчання / М. Д. Прищак, Л. А. Мацко. — Вінниця : ВНТУ, 2013. — 98 с.
9. Уманский, Л. И. Личность. Организаторская деятельность. Коллектив // Уманский, Л. И. Избранные труды. — Кострома : КДУ, 2001. — 123 с.
10. Шапар, В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник / В. Б. Шапар. — Х. : Прапор, 2005. — 640 с.

References (transliterated and translated):

1. *Andreeva, G. M.* Social'naia psihologiiia (Social psychology). Moscow, 2001, 384 p. [in Russian].
2. *Ashin, G. K.* Problema liderstva v sovremennoy zarubezhnoy yempiricheskoy sociologii (The problem of leadership in modern foreign empirical sociology). // Issues of Philosophy, 1968, No 5, P. 161-168 [in Russian].
3. *Kon I. C.* Sociologicheskaiia psihologiya (Sociological psychology). Voronezh, 1999, 245 p. [in Russian].
4. *Kornyev, M. N.* Socialna psykholohiya (Social psychology). Kyiv, 1995, 304 p. [in Ukrainian].
5. *Lohunova, M. M., Usachenko, L. M.* Politychna psyholohiya ta imidzhelohiya : metod. materialy do navch. modulua (Political psychology and imagology : Materials for learning module). Kyiv, 2008, 112 p. [in Ukrainian].
6. *Parygin, B. D.* Social'naya psihologiya: istoki i perspektivy (Social psychology : origins and prospects). S.Petersburg, 2010, 156 p. [in Russian].
7. *Petrovskiy, A. V.* Problema razvitiya lichnosti s pozitsii social'noy psihologii (The problem of personality development from the standpoint of social psychology). // Moscow, Issues of Psychology, 1984, No 4, P. 15-20 [in Russian].
8. *Pryshchak, M. D., Matsko, L. A.* Psykholohiya. Ch. I : navchalnyi posibnyk dlia studentiv zaочноi formy navchannia (Psychology. Part 1: Textbook for students of the correspondence form of training). Vinnytsia, 2013, 98 p. [in Ukrainian].
9. *Umanskiy, L. I.* Lichnost'. Organizatorskaya diyal'nost'. Kollektiv (Personality. Organizational activities. The team). Kostroma, 2001, 123 p. [in Russian].
10. *Shapar, V. B.* Suchasnyi tлумachnyi psykholohichniy slovnyk (Modern explanatory dictionary of psychology). Kharkiv, 2005, 640 p. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20.10.16

З. Антонова

Психологічні особливості лідерства та керівництва

Стаття присвячена проблемі лідерства та керівництва як суспільних феноменів. Автор статті розглядає психологічну класифікацію лідерів; обґрунтовує різні концепції та теорії лідерства: теорія рис (особистісна теорія лідерства); ситуаційна теорія лідерства; поведінковий підхід до проблем лідерства; синтетична (системна) теорія лідерства; визначає різні стилі лідерства: авторитарний (директивний), демократичний (колегіальний) і ліберальний (потуральний). Автор статті доводить, що лідерство і керівництво мають певні спільні риси: стимулюють групу та націлюють її на вирішення певних задач. Однак *лідерство* – це психологічна характеристика поведінки окремих членів групи. А *керівництво* є соціальною характеристикою відносин у групі, що передбачає розподіл ролей управління та підпорядкування. Крім цього, автор статті визначає й інші відмінності між лідерством і

керівництвом та вважає, що ефективність керівництва залежить від лідерського потенціалу керівника, відповідності умовам і завданням діяльності групи. Автор статті робить висновок про те, що єдиного правильного стилю лідерства не існує. Дієвим лідером є той, хто може комфортно почувати себе й ефективно діяти в різноманітних лідерських стилях та змінювати їх, щоб відповідати вимогам ситуації.

Ключові слова: лідерство, керівництво, стиль, група, діяльність.

Z. Antonova

Psychological Characteristics of Leadership and Management

The article is devoted to the problem of leadership and management as a social phenomena. The author considers the psychological classification of leaders; substantiates the various concepts and theories of leadership: traits theory (personal theory of leadership); the situational theory of leadership, behavioral approach to leadership; synthetic (systemic) theory of leadership; and identifies different styles of leadership: authoritarian (directive), democratic (collegial) and liberal (connivance) ones. The author argues that leadership and management have certain common features: they stimulate the group and aim it to solve specific tasks. However, *leadership* is a psychological characteristic of the behavior of individual group members. And *management* is a social characteristic of the relations in the group that assumes the roles of control and submission. In addition, the author identifies other differences between leadership and management and believes that management effectiveness depends on the leadership of the manager, the compliance with the terms and objectives of the group's activities. The article concludes that the only correct style of leadership does not exist. The author argues that an effective leader is someone who can feel comfortable and operate effectively in various leadership styles, and change them to fit the requirements of the situation.

Key words: leadership; management; style; group; activity.

Рецензент – кандидат психологічних наук,
старший науковий співробітник І. М. Матійків