

УДК 37.035.91

**Тетяна Кочубей,
Андрій Семенов**

СУЧАСНІ ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Криза автократичних та ієрархічних моделей лідерства призвела до появи теорій, які намагаються одночасно вирішити питання особистісного зростання всіх членів колективу та удосконалення якості виконуваної роботи. Дискредитація ідеологічних основ сучасного цивілізованого суспільства, яка викликана багатьма політичними, соціально-економічними та культурними чинниками, робить необхідним переосмислення ціннісних засад європейських, у тому числі й української, та інших світових демократій, і нові моделі лідерства не можуть знаходитися осторонь цих процесів. Значні зміни у поглядах на розподіл владних повноважень відображено у широко використовуваних термінах «розподіл влади» та «наділення владою». Акценти у дослідженнях зміщуються з розгляду домінанти лідера на взаємодію всіх членів групи у процесі прийняття рішень. Стверджується, що керівна роль лідера полягає у виконанні ряду функцій: оцінці ситуації, визначенні цілей та завдань, акумулюванні та передачі інформації тощо. У процесі колективної діяльності досить часто виникає необхідність перерозподілу функцій між лідером і членами групи, що веде до перерозподілу влади, а, отже, і відповідальності. На думку багатьох дослідників, дозвіл нести відповідальність за самостійно прийняті рішення є потужним мотивуючим фактором. У сучасних концепціях лідерства увага акцентується на розподілі влади між членами групи, який веде до посилення їхнього впливу на лідера і, відповідно, до розвитку лідерських якостей у кожного з них. Чим більше повноважень делеговано, тим більше у лідера можливостей для зосередження на ключових питаннях і рішеннях. Отже, піднята нами проблема є досить актуальною і має, безперечно, практичне значення.

Феномену лідерства присвячено чимало праць. Так, у психолого-педагогічній науці феномен лідерства пов'язувався з віковими етапами розвитку дитини (І. Кон, А. Лутошкін, І. Ухина та ін.), умовами існування тимчасового дитячого колективу (О. Газман, А. Кирпичник, Л. Уманський, С. Шмаков тощо), з характером формального та неформального лідерства (Б. Вульф, Н. Жеребова, А. Макаренко, А. Мудрик та ін.). Але поза межами наукових педагогічних досліджень залишалася проблема аналізу ціннісних теорій лідерства і теорій, у яких досліджуються умови становлення лідера.

Мета статті – проаналізувати розвиток ціннісних концепцій

лідерства та педагогічних умов, при яких відбувається цей процес.

Завдання – визначити чинники, які зумовили появу кожної окремої групи теорій; визначити дослідників, чий внесок у розвиток груп теорій був найвагомішим; зіставити існуючі концепції та визначити, які з них можуть бути використані нами у процесі виховання лідерських якостей у молодших класах.

Сучасні наукові концепції лідерства можна умовно поділити на чотири великі групи, які розвивалися у хронологічному порядку. У першій групі теорій досліджувалася проблема набору особистісних рис, якими має бути наділений лідер. До другої групи належать теорії, у яких досліджувалася проблема «які дії визначають лідера?». Теорії третьої групи вивчають умови, в яких саме відбувається лідерство як процес. Це ситуативні та особистісно-ситуативні теорії, теорії випадковостей та гуманістичні теорії. Четверта група – теорії ціннісного лідерства, де цінності розглядаються як основні детермінанти взаємодії лідерів та членів групи.

Група теорій, у яких вивчався соціальний контекст лідерства, позбавлена головного недоліку поведінкових та рольових концепцій, де зовнішні та внутрішні фактори не розглядалися в єдності. Автори теорій (Е. Богардс, А. Карпов, Е. Мамфорд, А. Мерфі, Г. Персон та ін.), які досліджували умови, в яких відбувається лідерство, стверджують, що воно є ситуативним феноменом і має змінюватися разом зі зміною ситуації.

У ситуативних теоріях доводиться, що поява того чи іншого лідера зумовлюється в першу чергу обставинами, часом і місцем, а наявність певних особистісних якостей у нього посідає друге місце. Стверджується, що висунення групового лідера відбувається при появі важливої групової задачі, яка відповідає структурі цієї групи. На думку А. Карпова, процес рольової диференціації «...супроводжується явищами ситуативного лідерства у виробленні рішення; він полягає в тому, що на різних стадіях вирішення проблеми роль лідера можуть приймати на себе різні члени групи; найчастіше ті, чий тип найбільш відповідає характеру того чи іншого етапу» [1, с. 45]. Тобто за різних обставин лідерами можуть стати різні члени групи в залежності від наявності у них необхідних якостей, одні й ті самі з яких в різних ситуаціях можуть бути ефективними, нейтральними або ж навіть небажаними. Звідси виходить, що лідерство є випадковим фактором, а не властивістю індивіда.

Для нашого дослідження цінною є гіпотеза, висунута в межах згаданої теорії, в якій висловлюється припущення, що якості індивіда, які в особливій ситуації можуть бути визначені як лідерські, самі по собі є продуктом досвіду лідера у попередніх ситуаціях. Це дає змогу твердити про можливість виховання лідерів.

За даними Е. Кудряшової, переважна більшість західних дослідників погоджується з існуванням таких дванадцяти ситуаційних факторів

лідерства: 1) історія соціуму (установи, організації, групи); 2) вік особи, яка раніше займала позицію лідера; 3) вік нинішнього лідера та його попередній досвід; 4) соціальна система, в якій дана система існує (усередині якої відбуваються дії); 5) особливі потреби організації в її діяльності; 6) психологічний клімат, особливі міжсуб'єктні відносини; 7) характер діяльності, якої притримується лідер; 8) розмір соціуму (кількість людей, які входять до нього); 9) рівень кооперації суб'єктів, необхідний лідерові; 10) культурні очікування членів групи; 11) особистісні характеристики суб'єктів; 12) вимоги часу і можливості для прийняття рішення. Цей перелік демонструє залежність ефективності лідерської поведінки від типу ситуацій і факторів, які її визначають [2, с. 177].

Процес лідерства при взаємодії індивідуальних та ситуативних чинників досліджується в межах особистісно-ситуативних теорій. У ході вивчення цієї взаємодії було зроблено припущення, що лідерство виникає у результаті поєднання впливу трьох факторів: 1) проблеми, яку має вирішити група; 2) складу групи; 3) особистісних якостей лідера.

Концепція взаємодії, запропонована Р. Стогділлом та С. Шартлом у 50-ті роки, була однією з форм розвитку цієї групи теорій. Лідерство розглядалось як результат міжособистісної внутрішньогрупової взаємодії, а не як характеристика окремого індивіда. Основні положення цієї теорії були сформульовані К. Джиббом: 1) взаємодіючи один з одним та вирішуючи спільні завдання, люди використовують групу як механізм для досягнення особистих цілей; 2) рольова диференціація є необхідною для досягнення групових, а, отже, індивідуальних цілей; 3) лідерство завжди виникає при взаємодії двох і більше осіб, а роль лідера при цьому визначається його активністю та особистісними якостями; 4) емоційна оцінка лідера з боку членів групи є дуже важливою. Саме емоційною складовою лідерства, як процесу, К. Джибб пояснює існування трьох типів лідерів: 1) «патріарх», якого поважають і одночасно бояться; 2) «тиран», який домінує завдяки страху і погрозам; 3) «харизматичний» (ідеальний за К. Джиббом), якого обожають [3].

У свою чергу А. Уманський визначає лідерство як «...результат взаємодії членів малої групи в конкретний часовий проміжок, на який впливає як наявність тих чи інших якостей або їх сукупності у її членів, так і їх прояв у конкретній ситуації, а також взаємний вплив наявних якостей і конкретної ситуації» [4, с. 49].

Варто зазначити, що у межах особистісно-ситуативної концепції знаходиться широко відома теорія «кредиту довіри» (*idiosyncrasy credit* (англ. «*idiosyncrasy*» – риса характеру, особливість стилю)) Е. Холландера [5, с. 117]. Ця теорія заснована на соціометричному методі Я. Морено та Х. Дженнінга. У ній розглядається ступінь свободи дій лідера та надання йому групою права на нестандартну поведінку, яка, несучи у собі елементи

інноваційності, створює передумови для переходу на більш високий рівень групового функціонування. Для того, щоб мати таке право, лідер повинен бути уособленням групових моральних чеснот та володіти компетенціями, необхідними для рішення існуючих і прогнозованих завдань. При цьому рівень конформності його поведінки непостійний: інколи лідерові доводиться пристосовуватися до внутрішньогрупових норм, а інколи – діяти всупереч їм. Кредит довіри, наданий лідерові, може бути як поповнений ним, так і використаний. Перше відбувається, коли він відповідає рольовим очікуванням членів групи, а друге – коли лідер є ситуативно бездіяльним або некомпетентним. Міжособистісна оцінка динамічна і може змінюватися в залежності від результатів спільної діяльності, у процесі якої відбувається накопичення як позитивних, так і негативних вражень відносно лідера. Кредити видаються не лише лідерові, а й усім членам групи в залежності від їх внеску у досягнення загальногрупових цілей, і, відповідно, їх накопичення кимось із членів групи при недоцільному використанні своїх кредитів лідером може призвести до зміни ролей. Таким чином використання поняття «кредиту довіри» допомагає пояснити процес періодичної заміни лідерів при змінах ситуації та завдань, які постають перед групою.

Експериментальне підтвердження Ф. Фідлером того факту, що в різних умовах ефективними є різні типи лідерської поведінки, призвело до появи теорії випадковостей. Її прихильники твердять, що існує два лідерських стилі: орієнтований на спілкування та орієнтований на виконання завдання. За результатами досліджень, у переважній більшості випадків найбільш доцільним є використання демократичного стилю, коли лідер турбується про покращення морального клімату в групі та підвищення її загальної культури. Але існують ситуації, коли застосування авторитарного стилю є більш ефективним.

У процесі розробки теорії Ф. Фідлером у науковий обіг були введені поняття ASo (assumed similarity between opposites) – «передбачувана схожість між протилежностями» та LPC (least preferred co-worker) – «ступінь поваги до найменш привілейованого з колег». На думку Е. Кудряшової, деяка специфічність цих термінів не перешкоджає їх пов'язуванню з поняттями «толерантність» та «орієнтованість на виконання завдання» [2, с. 184].

Феномен ототожнення (ASo за Ф. Фідлером) досліджувався і раніше, але саме Ф. Фідлер почав вивчати не виключно суб'єктивне ототожнення «образу Я» з іншими образами, а комплексно сприймані особистістю відмінності або подібності між оточуючими людьми. При цьому в якості об'єктів оцінювання обиралися протилежності – особистості, спілкування з якими було найбільш та найменш бажаним [6]. Індивіди з високим ASo проводять різку межу між «кращими» та «гіршими» колегами і частіше бувають орієнтовані на виконання завдання, а ті лідери, які мають низький

показник ASo, терпиміше ставляться до недоліків оточуючих, поважають точку зору інших людей та менш схильні до авторитарності у своїх рішеннях. Цей особистісний індекс лідера високо корелює з кінцевою ефективністю діяльності групи і, відповідно, ASo є достатньо потужним прогностичним критерієм. Кореляція індексу ASo з ефективністю групи носить криволінійний характер і опосередковується також іншими факторами конкретної ситуації – ступенем складності і структурованості завдання, потужністю позиції лідера, величиною його авторитету і т.п.

Підтверджуючи цю точку зору, І. Волков зазначає: «Чим вища біполярність оцінок, тим більш категоричним є суб'єкт у своїх рішеннях, висновках і судженнях про інших людей, схильним до авторитарного впливу, непримиримим до недоліків інших» [7, с. 122].

Виокремлення в якості змінних лише особистісних якостей лідера та особливостей ситуації, в яких вони застосовуються, на думку А. Петровського, є недостатнім. Він уважає, що обов'язково необхідно враховувати рівень розвитку групи [8, с. 32].

Гуманістичні теорії лідерства пов'язані з вивченням умов розвитку організацій. Стверджується, що людина є складним мотиваційним організмом, а будь-яка організована група людей може і повинна бути керованою. Існуючий конфлікт між суб'єктивним бажанням до самоуправління і характерним для організації процесом структурування ролей може бути подоланий завдяки використанню ситуативно доцільних методів лідерського впливу. На вибір цих методів також буде впливати особисте сприйняття лідером членів своєї групи: якщо підлеглим приписуються лінощі, байдужість до роботи та безініціативність, то, найвірогідніше, буде обраний авторитарний стиль, а в разі віри в людей найчастіше використовується демократичний та делегуючий повноваження стиль керівництва.

Передбачається, що лідер постійно знаходиться перед необхідністю вирішення двох протилежних проблем: бути орієнтованим на завдання та регулювати стосунки між людьми. Його робота, як доводилось Р. Блейком та Дж. Моутоном, може вважатися ефективною, коли члени групи вносять посильний вклад у рішення спільних завдань, отримуючи при цьому бажану винагороду, природа якої може бути різного характеру. Такі лідери демонструють успіхи як у досягненні організаційних цілей, так і в розвитку особистісних якостей членів групи [9].

У межах своєї нормативної моделі В. Врум та Ф. Йеттоном були виокремлені п'ять стилів лідерства. Перший – лідер сам приймає рішення, керуючись наявною тільки у нього інформацією; другий – рішення також приймається одноосібно, але вже після аналізу інформації, наданої членами групи; третій – рішення приймається без створення проблемної групи, але після консультації з кожним членом групи; четвертий – лідер консультується з групою, але може і не враховувати

точку зору підлеглих; п'ятій – «повна участь», коли лідер ставить перед групою проблему, а рішення приймається на основі спільного обговорення альтернативних варіантів [10]. Модель Врума-Йеттона підкреслює, що універсальний метод впливу на підлеглих відсутній. Вибір стилю залежить від багатьох ситуаційних чинників.

Факт існування особистих та групових цінностей дослідниками лідерства ніколи не заперечувався, але їх вплив на поведінку лідера і членів групи до 70-х років ХХ ст. часто залишався поза увагою. Однією з можливих причин цього було історичне ставлення населення Європи та вихідців з неї до влади як до чогось апріорно аморального, нечесного і, відповідно, ціннісно «забрудненого», а питання лідерства і влади знаходяться в особливо тісних відносинах.

Ціннісні теорії лідерства створюють основу для прогресивно нового способу мислення та поведінки лідерів, роблячи лідерство радше філософією, ніж технологією. Вони виникли як на базі ранніх теорій, так і на основі сучасних досліджень взаємовідносин між лідером і членами групи.

Теорія «обслуговуючого лідерства» (servant leadership) Р. Грінліфа є однією з базисних для ціннісних теорій. Парадоксальне, на перший погляд, поєднання понять «слуга» та «лідер» дозволило створити концепцію, де основою мотивації дій лідера є його бажання допомагати та служити іншим людям. Створюючи членам своєї групи умови для задоволення особистих потреб, лідер подає приклад, слідування якому веде до побудови взаємообслуговуючої спільноти. Характеристик обслуговуючого лідера нараховується не менше десяти: 1) здатний уважно слухати; 2) емпатичний; 3) вміє надати допомогу іншим у вирішенні емоційних проблем; 4) прагне до саморозвитку і вдосконалення; 5) використовує методи переконання; 6) здатний до концептуального мислення і бачення майбутнього; 7) здатний до передбачення наслідків своїх та чужих дій; 8) управляє через задоволення потреб інших людей; 9) створює умови для постійного особистісного зростання членів групи; 10) намагається сформулювати ефективно діючу спільноту [11].

Слід зауважити, що реалізація цієї концепції на практиці можлива лише в умовах невеликих за розміром організацій, де лідер має можливість безпосереднього спілкування з усіма членами групи.

У контексті поєднання лідерства та менеджменту у другій половині двадцятого століття з'явився напрямок «філософія успіху», який справив найбільший вплив на розвиток ціннісних теорій. Першою у цьому ряді була праця Т. Пітерса і Р. Уотермана. Діяльність лідерів визначалась у ній як така, що орієнтована на технологію та ідеологію одночасно. Окреслювалися наступні головні організаційні цінності: успіх, високоякісне обслуговування, інновації. При цьому для лідера важливо не тільки визначити свою систему цінностей, а й забезпечити свідоме

слідування цим цінностям усіх працівників компанії [12, с. 414].

Проблему цінностей у процесі лідерства одним з перших почав розробляти К. Ходжкінсон. Створюючи власну парадигму цінностей, за основу він взяв типологію М. Вебера з його розподілом лідерів на раціонально-легальних, традиційних та харизматичних [13, с. 156]. На основі прийнятого лідером типу цінностей, К. Ходжкінсоном виділяються чотири «чистих» лідерських архетипи:

1) «лідер-кар'єрист» – найнижчий ступінь з точки зору моралі. Цінності – найпримітивніші (перевага, уподобання). Основною мотивацією є отримання насолоди. Прагне влади і того, що вона може дати: авторитет, соціальний статус, матеріальні блага тощо. «Кар'єрист», на думку К. Ходжкінсона, присутній в структурі особистості кожного і є базовим типом [14, с. 141].

2) «лідер-політик» – демократичний, схильний до ліберальних рішень, індивідуальні інтереси підпорядковує груповим. Вдало поєднує моральність та раціональність. Оптимальна, за К. Ходжкінсоном, форма лідерства, яка не може бути харизматичною. Тип цінностей – консенсус [14, с. 158].

3) «лідер-технік» – раціональний, прагматичний, гуманістичний. Компетентний професіонал, неупереджений у своїх рішеннях. Є центром уваги багатьох сучасних прикладних шкіл лідерства. Тип цінностей – наслідки дій [14, с. 125].

4) «лідер-поет» – винятково харизматичний. Тип цінностей – принципи. Чудовий оратор, може створювати істинних прихильників своїх ідей. У періоди соціальних криз спрямовує енергію групи у визначене ним одним русло. Інколи стає соціально небезпечним: Чингізхан, Наполеон, Гітлер та ін. [14, с. 177].

Основною ідеєю теорії К. Ходжкінсона, яка стала базою для сучасних ціннісних теорій, є пріоритет цінностей як детермінант взаємодії лідерів і членів групи.

Ідея ціннісного обміну використовувалася Р. Кричевським для пояснення механізмів висунення особи на лідерські позиції. У своїх працях [15, с. 95; 16] він указує на те, що лідером найчастіше стає той член групи, який найбільш повно ідентифікується з еталонним набором групових цінностей.

Спираючись на концепції М. Лоу та К. Ходжкінсона, Г. Фейрхольм створив власну модель ціннісного лідерства, яка має практичну направленість. Згідно з цією моделлю, лідерство стає «уповноважуваним» і лідер має виконувати не контролюючі, а розвиваючі та трансформуючі функції. Цінності успіху та цінності розвитку поєднуються. На думку Ж. Аллаярової, саме Г. Фейрхольм, сформулювавши базові ціннісні лідерські принципи, показав, що призначення лідера – в інтерналізації ціннісно-навантажених принципів, що сприяють розвитку самоврядування

і досягненню загальних цілей групи [17].

У теорії Сюзен і Томаса Кучмарських прагматичні ідеї Г. Фейрхольма розвиваються і доповнюються двома основними положеннями: 1) лідер одноосібно може суттєво впливати на розвиток норм і цінностей цілої організації; 2) лідерству, яке засноване на цінностях, можна навчитися у процесі діяльності. Бюрократичні правила регулювання можуть бути замінені ціннісними, адже суб'єкти діяльності, прийнявши норми і цінності, будуть виконувати свої обов'язки «не за страх, а за совість».

У свою чергу А. Уманський указує на можливість застосування психологічного впливу при відході індивідом від загальногрупових норм та цінностей, класифікуючи цей вплив як «груповий тиск» [4, с. 31].

Отже, всі теорії лідерства взаємодоповнюють одна одну, а тому розглядати їх слід у сукупності. Нині продовжуються дослідження за всіма вищезазначеними напрямками, тому що будь-яка з груп теорій не вичерпала повністю свого резерву.

Ситуативні теорії, виявивши взаємозв'язок між характером ситуації та проявами лідерства, допомогли довести хибність ідеї про існування універсального набору лідерських якостей. Але виключно ситуативний підхід у поясненні лідерства є неправильним. Ситуація лише створює можливість для появи потенційного лідера, яка не обов'язково має бути реалізована.

Автори гуманістичних теорій дотримуються думки, що лідер має структурувати діяльність групи таким чином, щоб кожен з її членів мав змогу, досягаючи власних цілей, робити свій посильний внесок у реалізацію цілей загальногрупових. Ця точка зору відповідає сучасним уявленням про те, що критерієм ефективного лідерства є максимально можливе наділення членів групи владою та їх залучення до прийняття рішень.

Однією з головних лідерських функцій є формування групових цінностей. На основі прийнятих індивідом або групою цінностей встановлюються норми поведінки, метою яких є збереження та відтворення цих цінностей. Між відсутністю норм та девіантною поведінкою є прямий зв'язок, а, отже, певні цінності мають бути прищеплені дитині з раннього віку. Теорії ціннісного лідерства на сьогодні є найбільш перспективними.

Подальші дослідження з цієї проблеми включатимуть у себе пошук методик визначення лідерського потенціалу молодших школярів за допомогою засобів рухливих ігор та застосування їх на практиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карпов А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. – М. : Гардарики, 1999. – 584 с.
2. Кудряшова Е. В. Лидерство как предмет социально-философского

- анализа : дис. ... доктора филос. наук : 09.00.11 / Кудряшова Елена Владимировна. – Москва, 1996. – 359 с.
3. Gibb C. An Interactional View Of The Emergence Of Leadership [Електронний ресурс] / С. Gibb // Australian Journal of Psychology. – 1958. – Vol. 10. – P. 101–110. – Режим доступа до журн. : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1080/00049535808255958/abstract>
 4. Уманський А. Л. Педагогическое сопровождение детского лидерства : дис. ... доктора пед. наук : 13.00.01 / Уманский Александр Львович. – Кострома, 2004. – 318 с.
 5. Hollander E. Conformity, Status and Idiosyncrasy Credit / E. Hollander // Psychological Review, 1958. – N. 65. – P. 117–127.
 6. Fiedler F.E. Contingency model of leadership effectiveness / F. E. Fiedler // Advances in experimental social psychology. – 1964. – Vol. 1. – P. 149–190.
 7. Волков И. П. Оценочная биполяризация как метод социально-психологической диагностики / И. П. Волков // Методы социальной психологии / под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. – Л. : Изд-во ЛГУ, 1977. – С. 120–131.
 8. Петровский А. В. Теория деятельностиного опосредствования и проблема лидерства / А. В. Петровский // Вопросы психологии. – 1980. – № 2. – С. 30–37.
 9. Blake R. The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence / R. Blake, J. Mouton. – Houston : Gulf Publishing Co, 1964. – 378 p.
 10. Vroom V. Leadership and decision-making / V. Vroom, P. Yetton. – Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 1973. – 233 p.
 11. Greenleaf R. Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness / R. Greenleaf. – Mahwah : Paulist Press, 1977. – 384 p.
 12. Питерс Т. В поисках совершенства. Уроки самих успешных компаний Америки / Т. В. Питерс, Р. Уотерман. – М. : Изд-во Альпина, 2010. – 528 с.
 13. Вебер М. Три чисті типи легітимного панування / М. Вебер // Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика ; пер. з нім. – К. : Основи, 1998. – С. 156–172.
 14. Hodgkinson C. Philosophy of Leadership / C. Hodgkinson. – Oxford : V. Blackwell, 1983. – 247 p.
 15. Кричевський Р. Л. Мотивация групповой принадлежности механизмы выдвижения в позицию лидера / Р. Л. Кричевский // Новые исследования в психологии. – М. : Педагогика, 1979. – № 1(20). – С. 95–101.
 16. Кричевский Р. Л. Психология малой группы / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. – М. : Изд-во МГУ, 1991. – 280 с.
 17. Аллаярова Ж. Концептуализация природы лидерства как феномена [Електронний ресурс] / Ж. Аллаярова // Известия Томского политехнического университета. – 2010. – № 6. – С. 203–207. – Режим доступа до журн. : http://www.lib.tpu.ru/fulltext/v/Bulletin_TPU/2010/v316/i6/44.pdf.
-