

**Н. А. Штанько**, здобувач  
Національної академії  
внутрішніх справ, психолог

## ЛІДЕРСТВО ЯК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ФЕНОМЕН

*Здійснено аналіз теоретичних досліджень поняття лідерства як соціально-психологічного феномена, розглянуто різні теорії та стилі лідерства. Проаналізовано типи лідерів, описано лідерські якості. Запропоновано необхідність інтеграції різних наукових знань, підходів і концепцій для розуміння сутності проблеми лідерства.*

**Ключові слова:** лідер; лідерство; лідерські якості; функції лідера; теорії лідерства; типологія лідерства; стилі лідерства.

**В**ідродження незалежності України, суперечливі економічні, політичні та соціальні умови життя в сучасному суспільстві висувають перед людиною нові вимоги щодо її знань та особистих якостей і, насамперед, до фахової підготовки. Адже успішність професійної діяльності людини залежить не лише від її фахової підготовки, а й від її життєвої позиції, соціальної активності, конкурентоспроможного функціонування, мобільності, відповідальності та потягу до самовдосконалення, які передбачають сформованість лідерських якостей особистості.

Потреба у лідерах з'явилася не сьогодні, проте вона завжди загострюється під час різких змін у суспільній, економічній і політичній сферах. Це викликано напруженою конкуренцією, невпевненістю у завтрашньому дні, переоцінкою цінностей та ін. У сучасних умовах – лідерство дасть змогу підняти людське бачення на рівень більш широкого світогляду, вивести ефективність діяльності людини на рівень більш високих стандартів, а також сформувати особистість здатну досягти великих результатів з допомогою своїх неординарних здібностей. Удосконалити внутрішньоуправлінську структуру стосунків у групі, організації, забезпечити постійний рух уперед для досягнення найкращих результатів, корисних як для суспільства, так і країни взагалі.

Вивчення лідерства як соціально-психологічного феномена визначається насамперед тим, що воно є одним із

найбільш значущих чинників групової інтеграції, що сприяє досягненню групових цілей з найбільшим ефектом.

Лідерство – це соціально-психологічне явище, яке виникає і реалізується тільки в соціальному середовищі. Скрізь, де формується група, виникає лідерство [8, с. 67].

Лідерство як феномен суспільних відносин завжди було центром теоретичних та емпіричних досліджень і виникало багато суперечностей щодо своєї природи.

Проблема лідерства була поставлена і розроблялася у вітчизняній психології ще у 20–30-х роках. Цю проблему вивчали: Г. М. Андрєєва, В. М. Анисімова, І. П. Волков, В. Д. Гончаров, Ю. А. Замошкін, Н. І. Ільїна, І. С. Кон, Е. С. Кузьмін, І. Г. Лукманова, А. Н. Немчина, Б. Д. Паригін, А. В. Петровський, І. С. Полонський, А. Г. Сорокова, Л. І. Уманський та інші відомі науковці. Серед зарубіжних дослідників значний внесок зробили 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.

Проблема лідерства є однією з кардинальних проблем соціальної психології, оскільки цей процес не просто належить до проблеми інтеграції групової діяльності, а й психологічно описує суб'єкта цієї інтеграції. Тому передусім важливо зробити термінологічні уточнення поняття “лідер” та “лідерство”.

Слово “**лідер**” походить від англійського “**leader**” і означає “ватажок, провідний керівник, той що йде попереду, стоїть на чолі”. “Лідерство” (з англ. leadership) трактується як “становище, обов'язки, діяльність лідера; першість у чомунбудь, перевершеність в якійсь сфері” [10, с. 186].

У психології лідер – це авторитетна особа, якій група за певних обставин надає право приймати важливі рішення, що відповідають інтересам групи й визначають напрям і характер її діяльності [7, с. 311].

Лідерство – це соціально-психологічний феномен внутрішнього розвитку групи, який характеризує відносини домінування і підпорядкування у групі [10, с. 186]. Це один з процесів організації й управління малою соціальною групою.

Характеризуючи поняття “лідер”, слід виокремити кілька моментів.

По-перше, лідер не висувається групою на відповідну посаду, а спонтанно обіймає лідерську позицію з відкритої чи прихованої згоди групи. По-друге, він висувається на роль неофіційного керівника, а отже, з його особистістю ідентифікується специфічна система групових норм і цінностей. По-третє, лідер висувається на відповідну роль в умовах не тільки специфічних, а й досить значущих для життєдіяльності групи в певній ситуації. Лідер може бути призначений офіційно, а може й не обіймати ніякого офіційного становища, але фактично керувати колективом завдяки своїм організаторським здібностям [5, с. 256].

Нині між ученими, які досліджують проблеми лідерства, точаться дискусії з приводу того, що ж є визначальним для становлення лідерства як суспільного феномена. У цьому напрямі детальніше природу лідерства розкривають різні теорії. Виділяють соціологічні й психологічні теорії лідерства залежно від того, в контексті яких учень вони розроблені. До них належить: “теорія рис”, “ситуаційна теорія”, “синтетична теорія”, “теорія визначальної ролі послідовників” та ін.

**“Теорія рис”** полягає у поясненні лідерства як індивідуально-психологічного феномена, тобто як суто психологічного явища. Представники цього підходу вважають, що головним чинником феномена лідерства є набір у того чи іншого індивіда певних індивідуально-особистісних рис, які дають змогу йому посісти домінуюче становище у будь-якій життєвій ситуації. Спроби описати набір обов’язкових для набуття статусу лідера індивідуально-психологічних рис робили багато вчених. Наприклад, американський соціолог Е. С. Богардус такими рисами вважав: розум, енергійність, почуття гумору, бажання визнання, емпатію, здатність передбачати, привертати до себе увагу, допитливість, самоконтроль, твердість характеру та ін. [12, с. 414].

Американський психолог К. Берд, узагальнивши низку досліджень з проблем лідерства, навіть склав перелік семидесятидев’яти якостей, серед яких: компетентність, енергійність, гострий розум, нестандартність мислення, сила волі, ораторські здібності та ін.

Ще один американський соціолог Р. Стогдїлл здійснив комплексне дослідження феномена лідерства й отримав

суперечливі результати щодо їх індивідуально-особистісних характеристик. Він класифікує понад 40 елементів, пов'язаних з психологічними рисами лідерів, і групує їх на п'ять груп:

- фізіологічні дані;
- соціальне походження;
- соціальні характеристики;
- особистісні характеристики;
- інтелектуальні здібності.

Серед особистісних характеристик, на думку Р. Стогділла, важливими є впевненість, ентузіазм, пристосованість, соціальних – адміністративні здібності, популярність, тактовність [8, с. 80].

“Теорія рис” містить ідею про те, що лідерство – феномен, що народжується специфічними рисами лідера, такими як: мистецтво переконання, благородство, любов до ризику, ентузіазм, сміливість, воля, чесність, справедливість, щирість та ін. У соціологічних концепціях М. Вебера і Э. Трельча був навіть введений спеціальний термін для позначення таких специфічних рис лідера – харизма (від грец. – “милість”, “благодать”) [2, с. 164].

Харизма – виняткова обдарованість людини, яка справляє особливе враження на людей, які оточують її. Це наділення особистості властивостями, що викликають поклоніння перед нею і беззаперечну віру в її можливості. Людина, яка володіє харизмою, викликає в оточення абсолютну довіру, спонукає до схвалення перед нею, виглядає в очах своїх прихильників як непогрішима, така, що має надприродну силу. Як правило, потреба людей у такому лідері виникає в екстремальних умовах, найчастіше в релігійному чи політичному житті [5, с. 136].

Однак “теорія рис” дістала досить багато спростувань у зв'язку з тим, що різні види життєдіяльності соціальної групи вимагають різних якостей лідера. Виявилось, що більшість “лідерських” якостей властиві багатьом людям, які не є лідерами, а багато з тих, хто досяг вершин лідерства, володіють далеко не повним переліком усіх цих якостей. Отже, виникає запитання: які з виявлених рис треба вважати обов'язковими, а які бажаними для лідера? Проте слід зазначити, що певний психологічний і практичний сенс у цій теорії існує. Принаймні в тих випадках, коли досліджуємо конкретні види діяльності з достовірною очевидністю можна стверджувати, що існують різні види діяльності, які вимагають протилежних рис від

лідерів. Таким чином, неможливо створити універсальну шкалу рис лідера. Саме цей факт став причиною швидкого падіння популярності “теорії рис”.

“Ситуаційна теорія” визначає лідерство як “функцію” ситуації і проголошує значущість ситуації в процесі висунення лідера. Прихильники цієї теорії не відкидають значення індивідуально-психологічних якостей, а вважають, що ті чи інші риси лідера виявляються залежно від конкретної ситуації. Лідером стає та людина, яка під час виникнення у групі будь-якої ситуації має якості, властивості, здібності та досвід, необхідні для оптимального виконання завдань у такій ситуації. У будь-яких ситуаціях група висуває різних членів групи як лідера [11, с. 231].

“Ситуаційні теорії” лідерства спричинили за собою розроблення **“теорії визначальної ролі послідовників”**. Ця теорія визначає, що лідерство – це функція від очікувань послідовників. У контексті такої теорії лідера розглядають, передусім, як людину, котра веде за собою інших, тому особливо важливими є його можливості справити враження на оточення і переконати його діяти певним чином. Теорія визначальної ролі послідовників є однією з найбільш популярних у сучасному суспільному житті, особливо в політичній діяльності, у зв’язку з потребою політиків підтримувати популярність свого іміджу і впливати на прихильників [2].

У **“синтетичній теорії”** лідерство розглядають як процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідера – як суб’єкт управління цим процесом. Лідерство інтерпретується як функція групи і тому вивчати його слід з погляду цілей і завдань групи, хоч і структура особистості лідера має братися до уваги. У цій теорії лідер відрізняється від інших членів групи не наявністю в нього особливих рис, а вищим рівнем впливу.

Нині всі три теорії піддавалися критиці тільки в тому разі, коли яка-небудь з них претендувала на універсальність. Оскільки й риси лідера, й ситуація, в якій він діє, і думка послідовників є значущими майже в усіх умовах діяльності лідера, була розроблена **“комплексна (реляційна) теорія лідерства”**, що містить основні ідеї всіх трьох вище зазначених теорій.

В основі цієї теорії лідер розглядається як продукт конкретної ситуації, в якій він виявляє свої індивідуально-психологічні якості. Визначальними для становлення лідерства є одночасно й індивідуально-психологічні риси лідера й умови, у яких відбувається його становлення. Отже, лідерство генерується трьома чинниками: особистісними якостями, подією (або ситуацією) і групою послідовників [8, с. 81].

У зв'язку з проблемою лідерства слід розглядати й поняття “динаміка лідерства”. Воно означає зміни, пов'язані зі змістом (статусом, типами) та масштабами лідерства. Це природа та механізми зміни одного лідера іншим. Причиною зміни найчастіше є невідповідність лідера нормам, вимогам, цілям завданням та очікуванням групи. Це може статися внаслідок як надмірної авторитарності лідера, так і за його нездатності справлятися з новими, складнішими завданнями групової діяльності. Лідер у психологічному плані – це завжди ведучий, за яким визнається центральна роль в організації діяльності та регуляції міжособистісних відносин у групі. Здатність впливати на членів групи, спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей групи визначає психологічну сутність лідерства [6; 8].

Багатство сторін лідерства визначає різноманіття його типології. Учені виділяють такі типи лідерства:

побутовий тип лідерства (у шкільних, студентських групах, у сім'ї);

соціальний тип лідерства (на виробництві, у трудовій діяльності, у різних сферах суспільства: спортивних, творчих та ін.);

політичний тип лідерства (державні, суспільні діячі).

У своїх дослідженнях Б. Д. Паригін виділив типи лідерів залежно від характеру діяльності, її змісту та стилю керівництва.

*За змістом розрізняють:*

лідерів-натхненників, які розробляють і пропонують програму поведінки;

лідерів-виконавців, організаторів виконання вже заданої програми;

лідерів, які є одночасно і натхненниками, і організаторами.

*За характером діяльності розрізняють:*

універсальний тип, тобто що постійно виявляє якості лідера;

ситуативний, такий, що виявляє якості лідера лише в певній ситуації.

Л. І. Уманський виділяє шість типів (ролей) лідера:

лідер-організатор (виконує функцію групової інтеграції);

лідер-ініціатор (очолює під час розв'язання нових проблем, висуває ідеї);

лідер-генератор емоційного настрою (домінує у формуванні настрою групи);

лідер-ерудит (відрізняється широтою знань);

лідер-еталон (є центром емоційного тяжіння, відповідає ролі “зірки”, слугує зразком, ідеалом);

лідер-майстер, умілець (фахівець в якомусь виді діяльності) [6].

Одним з найбільш традиційних питань лідерства є також питання про стилі лідерства. Стилi лідерства досліджували Л. І. Уманський, Б. Д. Паригін, школа групової динаміки К. Левіна та ін.

*Стиль лідерства* – це типова для лідера система прийомів впливу на членів групи.

К. Левін виділив три стилі лідерства: авторитарний (директивний), демократичний (колегіальний) і ліберальний (потуральний).

### *1. Авторитарний стиль*

Авторитарний стиль виявляється в жорстких способах управління, придушенні ініціативи членів групи, відсутності обговорення під час прийняття рішень. Управління групою здійснюється тільки однією людиною – керівником, який сам приймає рішення, контролює і координує роботу підлеглих. Лідер має можливість різко критикувати підлеглих і застосовувати до них серйозні санкції. Його головна зброя – “залізна вимогливість”, загроза покарання, відчуття страху. Рівень свободи учасників групи зведений до мінімуму. Ставлення до підлеглих з 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 і вони перетворюються на пасивних виконавців.

### *2. Демократичний стиль*

Модель взаємодії лідера й групи – це залучення членів групи до обговорення тих питань, стосовно яких передбачається прийняття рішення (причому сам лідер виконує функцію регулятора й коректора ідей підлеглих). Члени групи вільні у виборі форми виконання спільно прийнятого рішення. Лідер надає підлеглим достатній рівень свободи в період обговорення рішення й 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, не концентрують відповідальність, а прагнуть розподілити її серед усіх членів групи, створюють 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 з членами групи, прагне не втручатися в перебіг діяльності групи [6; 9; 11].

Багато дослідників не виділяють цей стиль як особливий, обмежуючись зіставленням авторитарного й демократичного стилів, оскільки пасивного лідера важко назвати лідером. Кожен стиль має свої переваги та хиби і, в цьому сенсі, 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 тільки за їх високою кваліфікацією.



Отже, єдиного правильного стилю лідерства не існує. Дієвим лідером вважається той, що у стані оцінити різні чинники, що впливають на його поведінку в певній ситуації. Він може комфортно почувати себе й ефективно діяти протягом усього континіуму лідерського стилю, може змінювати цей стиль, щоб відповідати вимогам ситуації. Цілком зрозуміло, що найбільш успішні лідери й керівники орієнтуються на всі три стилі залежно від умов діяльності.

Найбільш поширеною класифікацією лідерства в організації є виділення його трьох типів (іноді їх називають ролями лідера):

1. **Ділове лідерство** характерне для груп, які виникають на основі виробничих цілей. У його основі лежать такі якості, як висока компетентність, вміння краще за інших виконувати організаційні завдання, діловий авторитет, досвід та ін.

2. **Емоційне лідерство** виникає в соціально-психологічних групах на основі симпатій, привабливості міжособистісного спілкування. Емоційний лідер викликає у людей довіру, випромінює теплоту, вселяє впевненість, знімає психологічну напруженість, створює атмосферу психологічного комфорту.

3. **Ситуативне лідерство** характеризується несталістю, тимчасовою обмеженістю, зв'язком лише з певною ситуацією. Ефективність лідерства залежить від того, наскільки ситуація надає лідеру можливість впливати на інших людей.

Залежно від спрямованості впливу на реалізацію цілей організації лідерство ділиться на:

конструктивне (функціональне), тобто сприяюче здійсненню цілей організації;

деструктивне (дисфункціональне), тобто що формується на базі прагнень, що завдають збитку організації (наприклад, лідерство у сформованій на підприємстві групі злодіїв або хабарників);

нейтральне, тобто що не впливає безпосередньо на ефективність виробничої діяльності (наприклад, лідерство у групі садівників-любителів, які працюють в одній організації) [4].

Лідери, завдячуючи своїй центральній позиції, виконують важливу роль у формуванні групових цілей, світогляду,

організації діяльності групи. Відповідно до цього, вони виконують цілу низку функцій:

1) адміністративна функція виявляється через координацію та контроль за діяльністю колективу. Суть адміністративної функції лідера полягає не в самостійному виконанні роботи, а в розподілі її між членами колективу;

2) функція планування – розроблення методів і засобів досягнення групою поставлених лідером цілей. Ця функція передбачає як розроблення перспективних планів діяльності колективу, так і тактичних кроків колективу в досягненні мети трудової діяльності;

3) політична функція – установлення цілей і основної лінії поведінки групи в її взаємовідносинах з іншими групами та місця в системі відносин у рамках спільноти більш високого рівня;

4) експертна функція. Лідер є тією особою, в якій група визнає роль джерела інформації і кваліфікованої поради;

5) представницька функція. Вона виявляється в тому, що лідер у зовнішньому (поза рамками групи) середовищі виступає від імені всього колективу;

6) функція заохочення і покарання застосовується для контролю за діяльністю учасників групи. Ця функція диктує вимоги щодо особистісних якостей лідера, особливо там, де велика роль належить моральним, а не матеріальним формам заохочення. Тому лідер повинен уміти враховувати індивідуальну мотивацію членів групи, співвідносити силу впливу на стимулювання їх діяльності методами заохочення і покарання [8, с. 83–84].

Розуміння феномена лідерства неможливе без аналізу взаємодії лідера й групи. Аналіз природи лідерства показує, що воно виникає за певних потреб людей і їх об'єднань, які покликані задовольняти лідери. Як і всі члени групи, лідер прагне до досягнення групових цілей, водночас він має і власні додаткові потреби. Майбутнього лідера серед інших членів групи відрізняє якраз те, що ці додаткові його потреби можуть бути найліпшим способом задоволені через прийняття ним ролі керівника групи (формального чи неформального) [10, с. 186].

Дуже важко і навряд чи можливо перелічити всі особистісні риси, які за різних обставин дали б змогу визначити ефективного лідера. Проте є такі з них, наявність яких свідчить

про високий лідерський потенціал особистості. Це наявність інтелектуальних здібностей, високий рівень адаптації, екстравертність, схильність до домінування, мужність, схильність до змін, упевненість в собі, організаторські здібності, сильна воля, уміння зрозуміти особливості психології інших людей. Проте, з одного боку, інколи лідером стає людина, яка не володіє переліченими якостями, з другого – людина може мати такі якості, але не бути лідером. До того ж людина, яка є лідером в одній групі, зовсім не обов'язково стане знов лідером в іншій (в іншій групі інші цінності, інші очікування та вимоги до лідера). Таким чином, лідером групи може стати тільки та людина, яка здатна привести групу до розв'язання тих або інших групових проблем і завдань, хто несе в собі найбільш важливі для цієї групи особистісні якості, хто розділяє ті цінності, які властиві цій групі. Серед проблем, що перебувають в компетенції лідера, основними є: твердження і розвиток певного типу організаційної культури; побудова ефективної комунікації в організації; формування робочих груп й управління ними; управління конфліктами; побудова коаліцій і розвиток партнерських відносин; своєчасне реагування на динаміку зовнішнього середовища й управління змінами.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що головними складовими лідерства є процес, група, вплив і спільна мета. Процес передбачає сукупність послідовних дій, впливу на групу для досягнення поставленої мети. Нині лідерство прийнято розглядати як двосторонній або інтерактивний процес, в якому лідер не просто односторонньо впливає на послідовників, а й сам перебуває під їх впливом. Таким чином, відбувається постійний ціннісний обмін, результатом якого є соціальна зміна як кінцевий результат процесу лідерства. Існує багато різноманітних теорій та підходів до обґрунтування лідерства як соціально-психологічного феномена, але жоден із них, взятий окремо, не дає повного розуміння цього складного соціального конструкту, а тому доцільно аналізувати лідерство, інтегруючи здобутки всіх ключових теорій, не ігноруючи при цьому тих суспільно-історичних реалій, які безпосередньо його зумовлюють.

### Список використаних джерел

1. Андреева О. И. Феномен лидерства / Андреева О. И. – К. : Освіта, 2004. – 312 с.
2. Ашин Г. К. Проблема лидерства в современной зарубежной эмпирической социологии / Г. К. Ашин // Вопросы философии. – 1968. – № 5. – С. 161–168.
3. Видай А. Ю. Сучасні тенденції у дослідженні лідерства / Видай А. Ю. : зб. наук. пр. – К. : КВГІ, 1999. – № 4. – С. 13–18.
4. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – [3-е изд.]. – М. : Гардарики, 2001. – 528 с.
5. Имидж лидера : Психологическое пособие для политиков / Абакшина Е. и др. ; отв. ред. Е. В. Егорова-Гантман. – М., 1994. – 264 с.
6. Корнев М. Н. Соціальна психологія : підруч. / М. Н. Корнев, А. Б. Коваленко. – К., 1995. – 304 с.
7. Новіков Б. В. Лідерство, стилі керівництва / Новіков Б. В. та ін. – К., 2004. – С. 308–356.
8. Логунова М. М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності / Логунова М. М. – К. : Вид-во, 2006. – 256 с. (Б-ка молодого держ. службовця).
9. Морозов Ю. И. Об операциональном определении понятий “лидерство” / Ю. И. Морозов, С. С. Паповян // Вопросы психологии. – 1993. – С. 59–68.
10. Психологічна енциклопедія / [авт.-упоряд. О. М. Степанов]. – К. : Академвидав, 2006. – 423 с.
11. Яблонский С. А. Психология лидерства / Яблонский С. А. – К. : Высшая шк., 2003. – 384 с.
12. Bogardus E. S. Mental Leadership / Emory Stephan Bogardus // Chapter 35 in Fundamentals of Social Psychology. – New York : Century, 1924. – P. 409–417.