

## СОЦІАЛЬНА ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.923:37.035:316.46

### ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ: АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПІДХОДІВ ТА ВАЖЛИВІСТЬ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

**Л.М. Карамушка**

член-кореспондент НАПН України,  
доктор психологічних наук, професор,  
завідувачка лабораторії організаційної психології  
Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України  
**Т.Г. Фелькель**  
аспірантка лабораторії організаційної психології  
Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України

*У статті проаналізовано основні підходи до вивчення лідерства в організації (характерологічні; поведінкові; ситуативні; взаємодії та ін.). Особлива увага приділена висвітленню змісту гуманістичної парадигми до вивчення лідерства в організації. Розкрито вияви «антигуманного» лідерства. Підкреслено значущість та основні напрямки реалізації проаналізованих підходів до здійснення лідерства в організаціях системи вищої освіти.*

**Ключові слова:** лідерство; підходи до вивчення лідерства в організації; гуманістична парадигма до вивчення лідерства в організації; антигуманне лідерство; лідерство в організаціях системи вищої освіти.

*В статье проанализированы основные подходы к изучению лидерства в организации (характерологические; поведенческие; ситуативные; взаимодействия и др.). Особенное внимание уделено освещению содержания гуманистической парадигмы к изучению лидерства в организации. Раскрыты проявления «антигуманного» лидерства. Подчеркнуто значимость и основные направления реализации проанализированных подходов к осуществлению лидерства в организациях системы высшего образования.*

**Ключевые слова:** лидерство; подходы к изучению лидерства в организации; гуманистическая парадигма к изучению лидерства в организации; антигуманное лидерство; лидерство в организациях системы высшего образования.

Ефективність діяльності сучасних організацій системи вищої освіти значною мірою залежить від діяльності керівників (ректорів, проректорів, деканів, зав. кафедрами тощо), використання ними інноваційних підходів в управлінні. Одним із таких підходів є підхід, який базується на розумінні керівника вищої освіти як *лідера*. Це передбачає, на наш погляд, висвітлення основних підходів до вивчення лідерства, які існують в зарубіжній та вітчизняній психології, та визначення основних напрямків їх реалізації в управлінні організаціями системи вищої освіти. Дана проблема, наскільки нам відомо, не знайшла відображення у вітчизняній психології.

Актуальність та недостатня розробленість проблеми зумовили визначення нами *мети дослідження*: аналіз основних підходів до вивчення лідерства в організації та обґрунтування важливості та напрямків їх використання в організаціях системи вищої освіти.

**Результати теоретичного аналізу проблеми.** Аналіз літератури показує, що проблема лідерства знайшла певне відображення в працях *західних* (М. Дафт [7], Дж. Гибсон [5], Л. Джуелл [8], Дж. Нюстром, К. Девіс [19], П. Мучинські [18] та ін.) *російських* (Т. Бендас [3], Н. Самоукина

[22] та ін.) та *українських* (В. Барко [2]), Т. Дуткевич [9], В. Заболотна [10], С. Москвичов [17], О. Романовський [21] та ін.) авторів.

Базуючись на розробках Л. Джуелл [8] та Т. Бендас [3], які є найбільш системними з цього питання, та доповнюючи їх розробками інших західних та вітчизняних авторів, можна зробити висновок про те, що до основних підходів дослідження лідерства відносять: а) *характерологічні підходи або теорії рис* – основний акцент робиться на характеристиках ефективного лідера; б) *поведінкові підходи* – аналізуються базові відмінності в поведінці лідерів; в) *ситуативні (ймовірнісні) підходи* – наголошується, що поведінка лідера може ймовірно залежати від деяких характеристик лідера, підлеглих та ситуації; г) *теорії взаємодії* – основна увага приділяється активній взаємодії лідера та підлеглих, а також підлеглих з лідером.

При цьому ми, вслід за українськими дослідниками [4] дотримуємося тієї думки, що концепції (теорії) лідерства – це моделі, які допомагають зрозуміти, що дозволяє стати лідером, навчитися бути ефективним лідером, підбирати лідерів до відповідних ситуацій чи моделювати ситуації з урахуванням лідерів.

Проаналізуємо детальніше зміст кожного із зазначених підходів.

Що стосується *характерологічних підходів («теорії рис»)*, то слід зазначити, що в цих теоріях основний акцент робиться на характеристиках ефективного лідера, тобто, представники даних теорій виходять із припущення про те, що існують правильні («ефективні») і неправильні («неефективні лідери») лідери [8]. І фактично на початку минулого століття, коли появились дані теорії, мова йшла про те, що одні люди схильні до лідерства, а інші – не схильні, тому важливо визначити набір особистісних характеристик, за якими можна було диференціювати дві групи людей. П.Мучинські [18] зазначає, що даний підхід є класичним в дослідженні лідерства і найбільш популярним.

До основних теорій даної групи відносяться такі: теорія «видатної людини», трансформаційного, харизматичного лідерства та ін.

Основна ідея *теорії «видатної людини»* (Е. Боргатт [25]) полягає в тому, що вона була спрямована на пошуки «видатної людини» (лідера), здатного досягати успіху. Відповідно, ефективність організації, на думку представників даної теорії, можна значно підвищити, підібравши людей із відповідними характеристиками та поставши їх на виконання керівних посад в організації. Позитивним моментом даної теорії, на думку Л. Джуелл [8], є те, що її прихильникам вдалось прийти до певної згоди стосовно даних лідерських рис. Але разом з тим, як зазначає автор, ці риси не чітко диференціюються без спеціального, попереднього, спостереження за людиною, в той час, як обрання лідера-керівника часто відбувається в таких ситуаціях, коли це не можливо здійснити.

Представники теорії *трансформаційного лідерства* (Б. Бас, Б. Еволю, та ін.) поділяють всіх лідерів на трансакційних («ділових») і трансформативних [26]. Зазначається, що трансакційний («діловий») лідер розглядає стосунки між лідером та людьми, які слідує за ним, як ділову угоду, що проявляється, зокрема, в тому, що підлеглий, який добре виконує роботу, отримує від лідера винагороду [3; 6; 8; 31]. В той же час, трансформативний лідер робить акцент не просто на ділову угоду, а на те, щоб досягнути трансформації основних переконань, цінностей і потреб своїх підлеглих, в результаті чого вони досягають значно більше успіхів. Наприклад, в процесі організаційних змін лідер створює у працівників картину змін, певний ідеал, сприяє формуванню у працівників вірності цьому ідеалу, формує організаційну культуру таким чином, щоб вона сприяла підтримці змін в організації. При цьому зазначається, що засобами трансформаційного лідера є ораторські (комунікативні) здібності, які створюють образ сильної і впевненої в собі людини, яка викликає довіру у людей. Зазначається, що слідування тому чи іншому стилю являє собою певний когнітивний вибір, який частково обумовлений тим, як люди дивляться на світ та на своїх підлеглих

Згідно з теорією *харизматичного лідерства* (Р. Хаус [33] та ін.), харизматичні лідери здатні здійснювати на своїх послідовників сильний та екстраординарний вплив. При аналізі даних теорій мова йде про те, що в процесі харизматичного лідерства люди ідентифікують себе з таким лідером та з готовністю ідуть за ним. Основний акцент в дослідженнях даного напрямку робиться на аналізі та осмисленню харизми, не як якоїсь таємничої якості, яка надається певним людям від народження, а як певного набору характеристик або моделей поведінки лідера. Серед аспектів поведінки, які, скоріше всього, створюють харизму, називають чітке бачення ідеалу, здатність іти на ризик, відкритість до індивідуальних потреб працівників тощо. Підкреслюється, що харизматичний лідер завойовує довіру людей та стимулює їх прийняти його цінності за

допомогою особистого контакту та своєї індивідуальності. В свою чергу, стосунки з лідером та ідентифікація з його місією сприяє підвищенню самооцінки його послідовників [3; 16].

Російські дослідники Е. Уткин, А. Кочеткова [23], характеризуючи харизму, зазначають, що харизма – це влада, яка побудована не на логіці і традиції, а на силі особистих якостей або здібностей лідера. Харизматичний вплив визначається ототожнюванням виконавця з лідером, а також потребою виконавця в приналежності та повазі.

Н. Самоукіна [22], позитивно оцінюючи харизматичного лідера, вказує на те, що харизматичний лідер має один «мінус», який полягає в тому, що він рідко зустрічається в практиці управління.

У процесі аналізу харизматичних лідерів суттєвим є те, що харизматичний лідер, наряду із позитивними результатами, може також мобілізувати людей і на досягнення ідеалу, який не чітко визначений або є не реалістичним, або спрямувати зусилля людей для досягнення негативних цілей [8]. В літературі зазначається, що дослідження харизматичного лідерства продемонстрували, що існує два типи харизматичних лідерів: негативні або «темні» харизматичні лідери, які зосереджуються на персоніфікації влади, на самих себе, та позитивні або «світлі» харизматичні лідери, які приділяють особливу увагу соціалізованій владі та делегуванні [22].

Представники *поведінкових підходів* (теорії авторитарного, демократичного та ліберального стилів лідерства; теорія поведінки лідера, орієнтованого на завдання та на працівників та ін.) виходять з того, що вивчення індивідуальних характеристик лідерів необхідно доповнити аналізом їх поведінки.

До основних поведінкових підходів відносяться такі: теорії авторитарного, демократичного та ліберального стилів лідерства; теорія поведінки лідера, орієнтованого на завдання та на працівників та ін. [8].

Що стосується *теорії авторитарного, демократичного та ліберального стилів лідерства* (К. Левін, Р. Ліппіт [35] та ін.), то основні відмінності між даними стилями лідерства мають відношення до того, хто приймає рішення, які стосуються дій групи (послідовників). Згідно наявним в літературі даним [8], авторитарний лідер сам приймає рішення і передає їх для виконання, в той час, як демократичний лідер стимулює членів групи приймати участь в прийнятті всіх рішень і допомагає їм в цьому, а ліберальний лідер займає позицію стороннього спостерігача і не приймає участі у розробці та прийнятті рішень, якщо його тільки спеціально про це не попросять. На основі спеціальних експериментальних досліджень, в процесі проведення яких враховувались такі показники лідерства, як виконання завдання та задоволеність підлеглих, було доведено, що людям більше подобається демократичний стиль лідерства, який особливо став популярним останнім часом в таких формах організації професійної діяльності, як самокеровані робочі бригади, знижена організаційна ієрархія тощо.

Разом з тим, продуктивною стала ідея про оптимальний стиль керівництва, який залежить від ряду обставин, особливо в тому, що стосується виконання завдання. Так, говориться про те, що використання авторитарного лідерства, скоріше всього, обумовлює більшу продуктивність праці, більш ефективно досягнення цілей, особливо, в ситуаціях, які вимагають у співробітників стану підвищення напруження. Однак, авторитарний стиль впливає на меншу задоволеність працівників роботою [8].

Основна ідея *теорії поведінки лідера, орієнтованого на завдання та на працівників* (Д. Катц [34], Р. Блейк [27], Дж. Мутон [27] та ін.), полягає в тому, що її прихильники розширили дослідження поведінки лідерів, тобто, вийшли за межі розуміння її тільки в контексті прийняття рішень. Було виділено дві основні типи поведінки лідера: орієнтованого на працівника (на міжособистісні стосунки та потреби підлеглих) та орієнтованого на роботу (на досягнення цілей, визначення завдань, управління діяльністю підлеглих) [8]. На основі емпіричних досліджень було зроблено висновок про те, що найбільш продуктивною поведінкою лідера, є поведінка, в якій поєднується орієнтація на роботу та орієнтація на працівників. Разом з тим, по мірі розгортання досліджень було отримано дані, які свідчили про те, що сильний акцент на одному із типів поведінки (на завдання або на працівників) в різних за своїми характеристиками ситуаціях може також бути успішним.

Це привело до виникнення *ситуативних (ймовірнісних) підходів*, які наголошують, що поведінка лідера може ймовірно залежати (або, скоріше, може проявитися при наявності) певних характеристик лідера, підлеглих та власне ситуації [8]. До основних теорій даного напрямку відносяться: ймовірнісна теорія; теорія нормативної моделі та ін.

*Ймовірнісна теорія* (Ф. Фідлер [28]) стверджує, що ефективність лідера залежить від трьох

змінних: а) структури потреб лідера (орієнтація на виконання завдання чи на задоволення міжособистісних потреб); б) ситуативного контролю, як здатності лідера контролювати ситуацію або його впевненість в тому, що завдання буде виконано (залежить від того, наскільки члени групи підтримують лідера, ясності і конкретності роботи, власних повноважень лідера); в) взаємозв'язку між структурою потреб лідера та ситуативним контролем.

Пізніше Ф. Фідлером та його колегами була розроблена теорія когнітивного ресурсу, яка робить акцент на зв'язок між інтелектуальними здібностями лідера та успіхом лідерства. При цьому даний зв'язок опосередковується умінням направляти інших та стресом (інтелект більше впливає на успіх в умовах низького стресу) [28].

*Теорія нормативної моделі* (В. Вроом, А. Яго [39]) говорить про те, що лідери повинні робити в певних ситуаціях. При цьому висуваються три критерії ефективності: раціоналізм (рішення повинно бути хорошим з об'єктивної точки зору), схвалення (якщо рішення має бути впроваджено в життя за допомогою підлеглих, лідер потрібно докласти зусиль, для того, щоб його прийняли), і час. Виходячи із різних комбінацій цих трьох критеріїв, нормативна модель передбачає п'ять можливих стилів лідерства. На одному полюсі – авторитарний стиль, при якому лідер приймає рішення, ні з ким не радиться, на протилежному – стратегія групового прийняття рішення, при якій завдання лідера зводиться до того, щоб сприяти прийняттю рішення підлеглими. Між цими полюсами знаходяться різні консультативні стилі лідерства, які проявляються в тому, що рішення приймає лідер, але після того, як познайомиться з ідеями та пропозиціями індивідуальних підлеглих. Тобто, нормативна модель передбачає, що різні стилі лідерства підходять для певних ситуацій. Це включає процедуру аналізу ситуації та визначення того, який із стилів буде ефективним. Кінцевий варіант вибору стилю залежить від того, які дії лідера дозволяють зекономити час та створити клімат співробітництва. Дослідження показують, що слідування нормативній моделі не гарантує успіху, але воно підвищує шанс на успіх, за умови хорошого знання завдання та підлеглих [8].

Значущість ситуативного підходу в діяльності сучасного керівника (лідера) підкреслює і західний дослідник М. Паркінсон [20], який говорить про те, що реально, обираючи лідера, зокрема, лідера команди, варто звернути увагу на його адаптивність, міру, в якій лідер здатний змінювати стиль поведінки, залежно від обставин (іноді бути директивним і активно спрямовувати енергію групи в потрібне русло, в іншій ситуації використовувати стиль консультуючого лідера, а в третій – трансформуючий стиль). Автор зазначає, що складність полягає в тому, щоб знайти лідера, який здатний на зміну стилів керівництва, а не того, який діє все одним і тим же способом.

В *теоріях взаємодії* основна увага приділяється активній взаємодії лідера та підлеглих, а також підлеглих з лідером. До основних теорій взаємодії відносяться: теорія соціального обміну між лідером та послідовниками; теорія вертикального подвійного зв'язку між лідером та членами групи та ін. [8].

З точки зору *теорії соціального обміну* (Е. Холландер [32]) лідерство розуміється як форма соціального обміну, при якій кожна із сторін отримує певну вигоду. Лідер допомагає індивідуальним підлеглим отримати бажані винагороди, направляє їх до мети, якої прагне досягнути організація. В свою чергу, підлегли, добре виконуючи роботу і виставляючи лідера у вигідному світлі, допомагають йому досягнути певного статусу і привілеїв, які мають відношення до влади, впливу та престижу.

Основна ідея *теорії вертикального подвійного зв'язку між лідером та членами* (Г. Грайен [29] та ін.), яка виникла в 70-х роках минулого століття, полягає в тому, що ефективне лідерство має місце тоді, коли лідери та послідовники здатні встановити між собою повноцінні стосунки (партнерство), в результаті чого вони створюють можливості користуватися тими перевагами, які несуть ці стосунки. При цьому підкреслюється, що ефективність такого зв'язку залежить від близькості установок лідера та його послідовників, їх освіти та ін. Зазначається, що спочатку дана теорія була названа як VDL (vertical dyad linkage) – вертикально-діадичне щеплення, але далі вона була названа, як LMX (leader-member exchange) [8].

В цілому, на основі наведених вище підходів до розуміння лідерства можна заключити, що **для здійснення лідерства в організаціях вищої освіти** важливим є розуміння таких суттєвих моментів: а) лідерство здійснюється для досягнення цілей, переважно інноваційного характеру, які є значущими для організації та сприяють її розвитку; б) люди, які прагнуть бути лідерами, повинні мати певні характеристики (наприклад, мати здатність брати відповідальність на себе за вирішення завдання, намагання проявити ініціативу, творчість, задовольняти, як інтереси організації, так і інтереси працівників тощо); в) лідери мають налагоджувати партнерські стосунки з працівниками, залучати їх до прийняття та реалізації рішень, використовувати не

силові, адміністративні методи, а методи впливу (переконання, демонстрація власного прикладу тощо); г) залежно від ситуації, які виникають в професійній діяльності, лідери мають вміння гнучко змінювати стилі керівництва.

На основі аналізу основних підходів до вивчення лідерства можна зробити висновок про те, що особливої уваги у даних підходах, з точки зору лідерства в організаціях системи вищої освіти, заслуговує **гуманістична парадигма** до вивчення лідерства в організації. В літературі зазначається, що основна ідея даної парадигми полягає, насамперед, в «центрації» на послідовнику [8].

На основі вивчення літературних джерел та узагальнень, які зроблені в даних роботах [3; 8], можна заключити, що до основних концепцій цієї парадигми належать концепції, розроблені в 1950–1970 роках ХХ століття: а) теорія Д. Мак-Грегора; б) концепція лідерства Р. Блейка і Дж. Моутон; в) теорія «партисипативного» менеджменту Р. Лейкера; г) теорія соціального обміну між лідером та послідовниками Т. Джекобса.

*Теорія Д. Мак-Грегора* [38] постулює наявність двох типів установок призначеного лідера в організації стосовно підлеглих, які названі автором як «теорії Х» і теорія теорії «У». Традиційна «теорія Х» розглядає підлеглих як пасивних і таких, які не бажають працювати, уникають роботи та відповідальності, чинять супротив організації, вважають її ворожою. Для того, щоб заставити їх працювати, необхідно використовувати контроль, покарання тощо. Гуманістична теорія «У», навпаки не розглядає цілі працівників та організації, як протилежні, вірить в те, що люди приймають на себе відповідальність, якщо умови праці є сприятливими, здатні до творчого вирішення проблеми, що зустрічається достатньо часто, здатні до самоуправління та самоконтролю тощо. В літературі наголошується, що дана теорія базується на вірі в співробітників та їх можливостях [3; 8].

В основу *концепції лідерства Р. Блейка і Дж. Моутон* [27] покладено «менеджерську решітку», яка побудована на основі двох змінних (турботи про людей та турботи про виробництво). В результаті було виділено п'ять лідерських стилів, які відображають турботу про продуктивність, а потім – турботу про людей: а) «Страх перед бідністю» (1 бал, 1 бал) – мінімальна турбота про людей та мінімальна продуктивність, лише для того, щоб уникнути звільнення; б) «Будинок відпочинку» (1 бал, 9 балів) – керівник в основу своєї діяльності покладає людські стосунки, створює "сімейну" атмосферу в колективі, але мало піклується про виконання виробничих завдань; в) «Влада-підкорення» (9 балів, 1 бал) – відповідає такому стилю, при якому виробничий результат – усе, а людина – в кращому разі – виконавець. Моральна атмосфера, пануюча в колективі, такого керівника не хвилює; г) «Організаційне управління» (5 балів, 5 балів) – керівник знаходить баланс виробничої ефективності й турботи про людей, морального клімату в колективі; д) «Командне управління» (9 балів, 9 балів) – відповідає такому стилю керівництва, при якому менеджер прагне так побудувати роботу, щоб співробітники бачили в ній можливість самореалізації і підтвердження власної значущості. У результаті такого стилю створюється команда, яка складається із працівників, які свідомо приймають участь в управлінні, досягаючи цілей організації. Слід зазначити, що дана концепція є достатньо популярною і у вітчизняних емпіричних дослідженнях, присвячених вивченню діяльності команди [12].

Ідеї *«партисипативного» менеджменту Р. Лейкера* [36] передбачає участь в управлінні рядових співробітників. При цьому лідер враховує очікування, цінності і міжособистісні стосунки тих, з ким він взаємодіє, довіряє їм, включає послідовників в процес прийняття та здійснення рішень. Автором виділено п'ять основних стилів лідерства: а) експлуаторсько-авторитарний (не має довіри до працівників, лідер не допускає працівників до прийняття рішення); б) позитивно-авторитарний (лідер іноді дозволяє працівникам приймати участь в прийнятті рішень, мотивуючи їх за допомогою винагород та покарань); в) консультативно-демократичний (певна ступінь довіри до підлеглих та певна ступінь їх участі в прийнятті рішень); г) партисипативний (повна довіра; прийняття рішення спільно з підлеглими).

*Теорія соціального обміну між лідером та послідовниками Т. Джекобса*, подібно теорії Е. Холландера [32]), передбачає, що в процесі лідерства реалізується справедливий обмін між лідером та послідовниками, що проявляється в тому, що кожна сторона задовольняє очікування іншої на справедливій основі. Окрім того, передбачається, що група надає індивіду лідерський статус в обмін на його унікальний вклад в досягнення групових цілей. Також при цьому можлива ефективна взаємодія між членами групи, без застосування влади [3; 8].

Окрім того, значущими є концепції, які почали активно розроблятися у 80-х роках ХХ століття: а) концепція творчого лідерства та аміцитії (А. Зелезник); б) концепція розуміння лідера

як «трейблейзера» (новатора) (Дж. Клегг); в) концепція суперлідерства (Ч. Менз і Г. Сімс); г) концепція сервант-лідерства Р.Грінліфа; д) ціннісна концепція «стейкхолдерів» Г. Фейерхольма.

*Концепція творчого лідерства та аміцитії* (дружби, симпатії) А. Зелезника [40] полягає в поєднанні дружніх і ділових стосунків лідера з підлеглими. Сутність лідерства автор бачить не в технології управління (як сукупності впливів на інших людей), стриманій, неемоційній поведінці, а в творчості, продукуванні нових ідей та в емоційності.

*Сутність концепції особистого лідерства Дж. Клегга* [3] полягає в тому, що лідер розуміється як «трейблейзер» (новатор). За допомогою різних метафор автор підкреслює те, що лідер має виконувати певні ролі, наприклад, бути: попередником (той, хто перший за фактором часу) – раніше всіх висловив ідею; піонером – перший за фактором простору (прибув в певне місце раніше інших); новатором – творцем найкращої парадигми, плану, моделі чогось; експертом – тим, хто має найкращу кваліфікацію; трейблейзером – тим, хто знаходить маршрут шляху, шлях до мети та ін.

Основним предметом аналізу *концепції суперлідерства (Ч. Менз, Г. Сімс)* виступає лідер, що виховує нових лідерів, здатних до вдосконалення (самолідерства) [37]. При аналізі даної теорії зазначається, що, на відміну від попередніх теорій менеджменту, які аналізували те, як менеджерам краще управляти своїми підлеглими, тобто здійснювати контролюючу функцію, дана теорія акцентує увагу на виховній функції лідера, яка полягає в тому, що лідер має навчити своїх підлеглих управляти собою (стимулювати ставити власні цілі; не боятися робити помилки тощо).

В *концепції сервант-лідерства* (лідерства, яке обслуговує) Р. Грінліфа [30] мова йде, що лідер має бути тією людиною, яка має служити людям, турбуватися про задоволення їх потреб. Це передбачає, як зазначають фахівці, особистісний ріст лідера, в процесі якого лідер стає мудрішим, автономним, вільним, моральним тощо.

В *ціннісній концепції «стейкхолдерів»* (тих, хто підтримує основу) Г. Фейерхольма починає вивчатися командне лідерство. Мова йде про те, що лідер, визначаючи цінності організації, створює єдину команду послідовників, які розглядають цілі організації, як свої власні цілі, і є активними учасниками лідерського процесу [3].

Наряду із рядом гуманістичних концепцій та їх реалізації тією чи іншою мірою в практиці діяльності сучасних організацій, варто також брати до уваги те, що в сучасних організаціях існує прямо протилежний напрямок – так зване «антигуманне» лідерство [14; 24]. Це знаходить в таких феноменах: а) «булінг» (грубий тон висловлюваний, рукоприкладство тощо); б) «мобінг» (психологічний терор, який нерідко включає і сексуальне насилля), який проявляється по відношенню до багатьох працівників в організації [14; 24]. Вияви негативного лідерства приводять до багатьох грубих наслідків: зниження продуктивності праці, захворюванням персоналу, виникнення феномена «нездорових» організацій тощо. Про можливий негативний вплив лідерства говорить і Дж. Канджемі [13].

Відаючи, без сумніву, перевагу *гуманістичній парадигмі* в дослідженні лідерства, слід підкреслити, що дана парадигма, на нашу думку, є особливо значущою для аналізу лідерства в *організаціях системи вищої освіти*. Це обумовлено, насамперед, гуманістичною спрямованістю їх діяльності (орієнтація на професійне навчання, виховання та розвиток особистості, сприяння професійному вдосконаленню та самореалізації майбутніх фахівців тощо), яка має бути характерною для діяльності освітніх організацій в цілому (Г. Балл [1], Л. Карамушка [11] та ін.).

Про значущість забезпечення гуманістичної спрямованості лідерства в освітніх організаціях зазначає західний дослідник В. Критсонис [15]. Він говорить про те, що етична, гуманна позиція керівника освіти (справедливе чи несправедливе відношення до підлеглих, повага до працівників, доступність для всіх підлеглих тощо) може створити гуманну атмосферу та покращити якість освіти, бути зразком реалізації етичної, гуманної поведінки для своїх працівників. Також автор вказує на ряд специфічних характеристик, які виведені ним на основі емпіричних досліджень та консультативної роботи, які мають бути характерними для керівників освітніх організацій. До основних із них, узагальнивши підходи автора, можна віднести: а) створення атмосфери альтруїзму (усвідомлення своєї відповідальності перед колегами за благополуччя організації, громади та суспільства в цілому); б) врахування необхідності моральної підтримки оточуючим в житті та на роботі (врахування того, яку користь приносить спілкування з керівником; наскільки спілкування з керівником збагачує людей; як керівник може допомогти працівникам виконувати роботу більш успішно і з радістю тощо); в) врахування індивідуальних особливостей працівників (духовних та інтелектуальних особливостей працівників, врахування того, наскільки робота відповідає сторонам його особистості); г) постійне терпіння (свідомий контроль над почуттям гніву та збудження); д)

любов до роботи та ін. При цьому вказується, що відсутність етичної, гуманної позиції може привести до прямо протилежного результату (негативно позначатись на ефективності виконання роботи та міжособистісних стосунках в колективі).

До *основних ідей, розроблених у рамках гуманістичної парадигми розуміння лідерства*, які слід, на наш погляд, враховувати в процесі реалізації управлінської діяльності керівників системи вищої освіти, можна віднести: встановлення партнерських стосунків між лідером та співробітниками; активне залучення співробітників до прийняття рішень в організації; спільне визначення переважно творчих, інноваційних напрямків діяльності та підходів до їх здійснення; взаємодія в команді на основі чітко визначених ролей та взаємодопомоги; орієнтація на задоволення потреб як організації, так і співробітників; сприяння професійному та особистісному розвитку співробітників; підготовка співробітників до самолідерства у власній професійній та інших видах діяльності тощо.

В цілому, можна заключити, що *лідерство в організаціях системи вищої освіти* являє собою здійснення спрямованого, але недирективного впливу на працівників, мета якого полягає у спонуканні їх до діяльності переважно творчого, інноваційного характеру для досягнення певних організаційних цілей, яке базується на владі і повноваженнях (авторитеті), наданих лідеру його послідовниками.

Слід говорити про *ряд важливих функцій лідерства* в організаціях системи вищої освіти: а) інтерпретаційно-впливову (роз'яснення цілей організації та стимулювання працівників організації для їх досягнення); б) координуючу (об'єднання всіх підсистем організації для забезпечення ефективності діяльності); в) взаємодії із зовнішнім середовищем (для отримання відповідних ресурсів та просування на ринку продуктів та послуг, які створюються в організації); в) адаптації до змін та прогнозування інноваційних змін; г) забезпечення сприятливого клімату в колективі та формування адекватної організаційної культури.

Зазначені підходи мають бути покладені, на наш погляд, в основу розуміння сутності та особливостей реалізації лідерства в організаціях системи вищої освіти.

**Висновки.** *Лідерство в організаціях системи вищої освіти* – це здійснення спрямованого, але недирективного впливу на працівників, мета якого полягає у спонуканні їх до діяльності переважно творчого, інноваційного характеру для досягнення певних організаційних цілей, яке базується на владі і повноваженнях (авторитеті), наданих лідеру його послідовниками.

До продуктивних підходів до вивчення лідерства в організаціях системи вищої освіти відносяться такі *підходи*: а) характерологічні – основний акцент робиться на характеристиках ефективного лідера; б) поведінкові – аналізуються базові відмінності в поведінці лідерів; в) ситуативні (ймовірнісні) підходи – наголошується, що поведінка лідера може ймовірно залежати від деяких характеристик лідера, підлеглих та ситуації; г) теорії взаємодії – основна увага приділяється активній взаємодії лідера та підлеглих, а також підлеглих з лідером.

Синтез даних підходів, з урахуванням, насамперед, ідей, які представлені в *гуманістичній парадигмі* вивчення лідерства, є суттєвим для вивчення та реалізації лідерства в організаціях системи вищої освіти.

#### Література

1. Балл Г.О. Орієнтири сучасного гуманізму (в суспільній, освітній, психологічній сферах)/ Г.О.Балл. – К.: Рівне: Видавець Олег Зень, 2007. – 172 с.
2. Барко В.І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ (проактивний підхід) : монографія / В.І. Барко. – Київ: Ніка-Центр, 2003. – 448 с.
3. Бендас Т.В. Психологія лідерства : учеб. пособие /Т.В.Бендас. – СПб.: Питер, 2009. – 448 с.
4. Власова А.М. Організаційна поведінка : навч. посіб./ А.М.Власова, М.В.Савчук. – К.: КНЕУ, 1998.– 96 с.
5. Гибсон Дж. Л. Лідерство: Теории и модели / Дж. Л. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж. Х. Доннелли-мл. // Организации: поведение, структура, процессы ; пер. с англ. – [8-е изд.]. –М. : ИНФРА-М, 2000. – С. 361-424.
6. Дайл Д.М. Трансформационное лидерство / Д. Дайл, Дж. П. Канджеми, К.Жд. Ковальски // Психология современного лидерства: Американские исследования. – М. : Когито-Центр, 2007.– С.23-31.
7. Дафт М.Х. Менеджмент: Підручник ; пер. з англ. / М.Ф.Дафт, М.Альберт, Ф.Хедоурі. – СПб: Питер, 2000. – 832 с.
8. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: Учебник для вузов / Л. Джуэлл. – СПб: Питер, 2001. – 20 с.
9. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. пос. / Т.В. Дуткевич. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.

10. Заболотна В.О. Основи лідерства в контексті вміння спрямовувати зусилля працівників організації на досягнення мети // Психологічні основи управління персоналом : навч. посіб. / В.О. Заболотна. – К. : Гнозис, 2010. – С. 86-112.
11. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія / Л. М. Карамушка. – К. : Ніка-Центр, 2000. – 332 с.
12. Карамушка Л.М. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л.М. Карамушка, О.А. Філь. – К. : ІНКОС, 2007. – 268 с.
13. Кенджеми Дж.П. Формирование, упадок и возрождение доверия в организации / Дж. П. Кенджеми, Дж. Райс, К.Дж, Ковальски Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе: По материалам американских исследований / Редакторы-составители К. Ковальски, Дж. Кенджеми. – Дубна: Издательский центр «Феникс», 1997. – С. 59-71.
14. Колодей К. Моббинг: Психотеррор на рабочем месте методы его преодоления / Пер. с нем. / К. Колодей – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2007. – 368 с.
15. Критсонис В.А. Психология лидерства в образовательных учреждениях / В.А. Критсонис // Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе: По материалам американских исследований / Редакторы-составители К.Ковальски, Дж. Кенджеми. – Дубна: Издательский центр «Феникс», 1997. – С.155-164.
16. Мейджер Ч. Кто такой харизматический лидер? / Ч. Мейджер // Психология современного лидерства: американские исследования. – М. : Когито-Центр, 2007. – С. 91-110.
17. Москвичев С.Г. Введение в психологию управления/ С.Г.Москвичев. – Киев-Сан-Франциско, 2005. – 296 с.
18. Мучински П. Лидерство / П. Мучински // Мучински П. Психология, профессия, карьера. – СПб: Питер, 2004. – С.454-486.
19. Нюстром Дж.В. Руководство и наделение властью/ Дж. В. Нюстром, К. Дэвис // Нюстром Дж.В. Организационное поведение ; пер.с англ. – СПб: Питер. 2000. – С. 177-202.
20. Паркинсон М. Использование психологии в бизнесе: Практическое руководство для менеджеров // М. Паркинсон; пер з англ. – М.: НИППО, 2003. – 263 с.
21. Романовський О.Г. Психологія управління: навч. посіб./ О.Г.Романовський, О.С.Пономарьов, А.О.Лавреньева. – Харків, 2001. – 161 с.
22. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. / Н.В. Самоукина. – СПб: Питер, 2003. – 236 с.
23. Уткин Э. А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе / Э. Уткин, А. Кочеткова. – М.: АКАЛИС, 1996. – 207 с.
24. Фраймут Й. Страх в работе менеджеров / Й. Фраймут ; пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2005. – 416 с.
25. Borgatta E. Some findings relevant to a Great Man Theory of leadership / E. Borgatta // American Sociology Review. – 1954. – Vol. 19. – P. 755-559.
26. Bass B.M. The Implications of Transaction and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development /B. M. Bass, B. J. Avolio // Research in Organizational Change and Development. – 1990.–№ 4. – P.231-272.
27. Blake R.R. A comparative analysis of situationalism and 9,9 Management by principle / R. Blake, J. Mouton. – Organizational Dynamics.– 1982.– Spring. – P. 20-43.
28. Fiedler F.E. Contingency Model of Lidership Effectiveness / F. E. Fiedler// Advances in Experimental Social Psychology. 1964. – Vol. 1. – P. 149-190.
29. Graen G. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years; Applying a multi-level multi-domain perspective / G. Graen, M.Uhl-Bien// Leadership Quarterly. –1995. – № 6. – P. 219-147.
30. Greenleaf R. K. Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness / R.K.Greenleaf, L.C. Spears. – Paulist Press, 2002. – 370 p.
31. Gronn P. From Transactions to Transformations / P. Gronn // Educational Management and Administration.–1996. – № 24 (1). – P. 7-30.
32. Hollander E.P. Conformity, status and idiosyncrasy credit / E.P. Hollander // Psychological review. – 1958. – № 65. –P .117-127
33. House R.J. Personality and charisma in the US Presidency: A psychological theory of leadership effectiveness / R.J. House, W.D. Spangler, J.Woycke // Administrative Science Quarterly. – 1991. – № 36. – P. 364-396.
34. Katz D. Productivity, supervision and morale in an office situation / D. Katz, N. Maccoby, N.C. Morse. – MI: University of Michigan University, Institute fro Social Research, 1950. –252 p.
35. Lewin K. An American Approach to the study of Autocracy and Democracy : A preliminary note / K. Lewin, R. Lippitt. – Sociometry. –1938. – № 1. – P. 292-380.
36. Likert R. New Patterns of Management / R. Likert. – New York: McGraw-Hill, 1961. – P.7
37. Manz C.C. Leading workers to lead themselves; The external leadership of self managing work team / C.C. Manz , H.R. Sims // Administrative Science Querlerty. –1987. – Vol. 32. – P. 106-127.



38. McGregor D. The professional manager/ D. McGregor. – New-York: McGraw-Hill, 1967. – P. 145.
39. Vroom V. H. Decision Making as a social process. Normative and Descriptive Models of leader Behavior / V. H. Vroom, A. G. Yugo // Decision sciences. –1975. – Vol 5. – P. 743-769.
40. Zaleznik A. Nabagers and Liders: are they different? / A. Zaleznik // Harvard Business Review. – 1992. – November-December. – P. 126-135.