
 <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2022-4-11-18>

 <https://orcid.org/0000-0003-3214-7675>

ДЕСЯТОВ Тимофій Михайлович

доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри освітнього і соціокультурного менеджменту та соціальної роботи,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
e-mail: desyatov50@ukr.net

УДК 378.014:[005.322:316.46](045)

ЛІДЕРСТВО ЯК ПРИНЦИП УПРАВЛІННЯ

Проаналізовано сучасні зарубіжні та вітчизняні теорії лідерства, структуру особистих якостей лідера, в основу якої покладено три підходи: підхід із позиції особистісних якостей лідера, поведінковий та ситуаційний.

Осміслено теорію Х та теорію У Д. МакГрегора, який виділив дві системи уявлень щодо мотивів виробничої діяльності людей. Досліджена теорія лідерства, яка показала, що разом із особистісними якостями та манерою поведінки лідера на ефективність управління суттєво впливають так звані ситуаційні фактори.

Визначено стилі керівництва та прийоми, що використовуються керівниками.

Доведено, що згідно з теорією ефективного лідерства стиль керівника залежить від зрілості виконавця.

Ключові слова: лідерство; управління; керівник; теорія Х; теорія У; стиль керівництва; ситуаційна теорія лідерства; модель життєвого циклу; менеджер; зрілість підлеглих.

Постановка проблеми. Якість управління освітньою діяльністю, її результати залежать від багатьох чинників. Для отримання позитивного результату, який має безумовний вплив на мету освіти, її зміст, шляхи реалізації тощо, потрібно обрати чітку стратегію організації та керівництва.

Обираючи стратегію організації та керівництва, менеджер враховує повноваження, вплив, владу та інші інструменти управління. Й від того, у який спосіб буде організована співпраця, з якими акцентами, формами впливу, й залежатиме як сам результат управлінської діяльності, так і сама якість освіти. Таким чином, результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення поставлених цілей і саме з цією метою й використовуються поняття «лідерство».

Лідерство – це здатність чинити вплив на підлеглих у процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей [1]. Це один із ключових принципів, який є в основі системи якості управління, у тому числі й закладу вищої освіти.

Загальне управління ЗВО, чи одним із підрозділів, процесом чи проектом неможливо без провідної ролі керівника, який має не лише достатні повноваження, а й повну відповідальність. У реаліях сьогодення необхідно опанувати сучасний стиль керівництва, який відповідає вимогам часу

та враховує ситуаційний підхід у менеджменті за для нарощування конкурентної переваги на всіх напрямках ресурсного забезпечення. Проте, в організації діяльності ЗВО, як правило, бракує системності, починаючи від загальної візії та місії управління освітою до управління в окремому закладі чи його підрозділах. Чинна структура традиційної освітньої установи продовжує базуватися на департаменталізаційній основі. Така модель застаріла й є гальмівним фактором розвитку наявного потенціалу закладу вищої освіти. У цьому контексті актуальність і доцільність вивчення зазначеної проблеми має практичне значення для менеджерів всіх рівнів закладів вищої освіти, що й стало предметом нашої наукової розвідки.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні сучасних закордонних та вітчизняних теорій лідерства, структури особистих якостей лідера. Вбачаємо за необхідне дослідити теорії лідерства, керівництва та прийоми, що використовуються керівниками; окреслити перспективи розвитку теорії лідерства як принципу якісного управління.

Методи дослідження. Основою реалізації дослідницької мети є використання таких методів дослідження, як аналіз (проаналізовано досвід закордонних та вітчизняних теорій лідерства у контексті уявлень щодо освітньої діяльності), синтез (визначено основні теорії лідерства), узагальнення (визначено стилі керівництва та прийоми, що використовуються керівниками).

Виклад основного матеріалу. Феномен «Лідерства». Лідерство – це якість, яка притаманна не тільки людському суспільству. У тваринному світі, світі птахів чи комах ми також можемо спостерігати різні «ролі» суб'єктів за для досягнення певних цілей (наприклад, бджоломатка в сім'ї комах, лідер зграї птахів чи голова прайду в левів). Проте все ж таки цілі лідерства в людському суспільстві дещо відрізняються.

Історично склалося так, що в керівника мають проявитися лідерські якості, особливо коли виникає проблема чи криза. Керувати людьми означає впливати на інших. Лідерами, в основному, є люди, які мають чітке уявлення про те, чого вони хочуть досягти й чому. Ця якість важлива

за будь-якої форми правління, державного ладу чи суспільного розвитку. Проте завданнями лідера є: формування плану дій для колективу (підлеглих) і спрямування всіх зусиль на виконання поставлених завдань.

Як стратегічна одиниця в керівництві, лідерські якості є базою для впорядкованого та успішного життя. А досягнутий результат є не «індивідуальним продуктом» успіху лідера, а колективним надбанням, при чому визначається частка участі кожного суб'єкта організації (установи, компанії, держави), але й унеможливає це надбання без участі лідера. Тут ми звертаємо увагу на те, що одна із сторін прояву лідерства – це взаємодія всіх учасників процесу, яка проявляється у спільній праці, взаємопідтримці, взаємовизнанні за для досягнення спільних цілей. Допомогти іншим досягти чогось великого разом. Тому одним із пояснень дефініції «лідер» є керівник-вождь, який є далекоглядним, веде громаду до бажаного результату, захищає від усіх небезпек і загроз [1].

Лідерство – це надихати інших реалізувати свій потенціал і досягти своїх цілей. Коли лідер очолює команду, яка має спільну мету, сила кожної людини множить на силу команди, тому за умови професійного керівництва спільна мета буде досягнута швидше, з більшою легкістю, результативніше, ніж би одна людина працювала сама. Тому справжній лідер має певну місію, філософія якої лежить у площині «служіння у благо»: надихати інших, знаходити мету, сенс у роботі; розкривати свій потенціал і творчість; використовувати всі внутрішні ресурси та мотивацію.

Лідер – це людина з візією, яка висловлює своє бачення підлеглим і спрямовує

їхню діяльність на результат. Лідер має пріоритетне значення для управління колективом, оскільки враховує природу командного мислення, що є в основі не тільки зв'язку між членами, а й у створенні спільних цінностей та досягненні результатів.

Лідерство в організації. Лідерство та управління – тісно пов'язані між собою функції. Ефективний менеджмент і ефективний лідер взаємодоповнюють один одного. Керівництво підлеглими забезпечує, заохочення та мотивацію колективу для досягнення організаційного успіху, а лідерство, в свою чергу, полягає в тому, щоб переконати підлеглих зрозуміти завдання, повірити в ідеї організації та працювати над досягненням поставлених цілей.

Традиційне лідерство в стилі «командування та управління» не тільки некорисне, а й непродуктивне, оскільки за своєю природою веде до того, що компанії втрачають здатність створювати цінність, впроваджувати інновації, а від так залишатися на ринку неконкурентоспроможними. У цьому стилі лідерство майже унеможливає співучасть всіх учасників на суб'єкт-суб'єктному рівні, пригнічує мотивацію та творчість.

Сучасний суспільний розвиток вимагає високого рівня креативності та інновацій для максимізації конкурентних переваг організації чи компанії. А це, в свою чергу, вимагає від лідера гнучкості та адаптивності, щоб максимізувати успіх у надзвичайно мінливому світі. У такому середовищі традиційні підходи до управління, як планування та контроль, не працюватимуть. Тут варто зважити на більш «м'який» підхід до керівництва, з метою максимізувати ефективність і досягти позитивних якісних результатів (див. таб. 1).

Таблиця 1

Роль лідера в організації

	<i>Проблеми в організації</i>	<i>Розв'язання типових проблем лідером</i>
1	Нерішучість працівників.	Лідери беруть на себе відповідальність і приймають рішення.
2	Дезорганізація у структурі.	Лідери працюють над покращенням організаційної структури; сліdkують за дотриманням етичних принципів у колективі.
3	Відсутність бачення перспективи.	Лідери пропонують перспективи розвитку, які хочуть бачити інші члени колективу.
4	Відсутність довіри до організації.	Люди довіряють лідеру, а не організації; утримання і зростання талановитих кадрів.
5	Відсутність мотивації.	Лідери мотивують свою команду.
6	Страх, невпевненість, сумнів працівників.	Лідери розуміють, що сумнів вбиває результативність.
7	Сумніви у прийнятті рішень.	Лідери допомагають знайти правильне рішення.
8	Пасивність підлеглих.	Лідери розуміють необхідність змін і здійснюють їх; лідери надихають співробітників.

Виходячи з даних таблиці:

– лідери – це агенти змін та дій. «Якщо ваші дії надихають інших більше мріяти, вчитися, робити та ставати кращими, ви – лідер» (John Quincy Adams) [2, с. 240]. Вони

є провідниками прогресивних ідей в колективах від освітніх установ до управління компанією чи керівництвом державою;

– лідери сприяють підвищенню продуктивності праці; збільшенню довіри підле-

лих; підвищенню емоційного інтелекту та розвитку комунікативних навичок;

– лідери ініціюють програму дій, мотивують співробітників, надають рекомендації; інструктують щодо виконання роботи ефективно та результативно;

– лідери створюють конкурентне середовище через менеджмент, сприяють надійному та стабільному розвитку компанії. Дбають про налагодження особистого контакту зі всіма співробітниками, вміють вислуховувати їхні проблеми та допомагають у їх вирішенні;

– лідери координують дії підлеглих через узгодження їх особистих інтересів з цілями організації. Таку синхронізацію співпраці можна досягти завдяки належній та ефективній координації дій лідера із всіма учасниками колективу, яка має бути основним мотивом його діяльності.

Сучасні теорії «лідерства». У контексті теорії ефективного лідерства існують різні засоби впливу на людей. Тому й існує велика кількість поглядів на цей феномен. Ми зупинимося на наступних:

– лідерство як поєднання рис або характеристик особистості (особистісний підхід);

– лідерство як поведінка (поведінковий підхід);

– прояв лідерства у конкретній ситуації (ситуаційний підхід).

Особистісний підхід підкреслює роль індивідуальних якостей особистості, які людина успадковує у формі певних рис, які й визначають її лідерство [3; с. 59–60]. Ця теорія ґрунтується на тому, що певні риси характеру породжують певні моделі поведінки.

Із історії ми можемо навести приклади, коли лідери зазнавали невдачі, попри наявні в них лідерські якості. Інші ж – досягли великого успіху завдяки своїй владі, оточенню чи збігу обставин. Обґрунтовуючи теорію особистісного підходу в лідерстві Р. Стогділл вважав, що лідерами народжуються, а не стають [3; с. 62]. Харизма, інтелект, впевненість, екстраверсія й це не повний перелік якостей, які вже є в лідера від народження. Тому людина, яка має подібні якості, намагається їх використати в управлінні процесами через харизму й таке лідерство називають харизматичним. Харизматичні лідери сповідують принцип зростання: «Якщо ваші дії надихають інших мріяти більше, дізнаватися більше, робити більше й ставати кращим – ви лідер» [1].

Іншими словами, тільки харизматичні лідери можуть «запалити» ініціативність, спонукати до творчості та інновацій. Тому таких лідерів характеризують і такі риси, як висока впевненість у собі та віра в свої переконання; вони складають враження компетентних керівників; у багатьох випадках є прикладом для наслідування («робіть як я»); уміють мотивувати.

Окремо звернемо увагу, що саме харизматичні лідери найчастіше зустрічають підтримку та визнання у підлеглих: захоплення лідером і бажання бути схожими на нього; визнання пріоритетом інтересів та цінностей організації над своїми особистими [1].

Особистісний підхід має і ряд недоліків: не існує вичерпного списку лідерських рис; ця теорія не встановлює наскільки має бути розвинена певна риса, необхідна для отримання успіху. У цій теорії не враховано такі обставини, як оточення лідера, ситуаційні зміни, природу випадковості.

Удосконалення цього підходу має полягати в тому, щоб лідери нової формації відповідали сучасним запитам інформаційного розвитку суспільства. Й першими в цьому переліку ми назвемо розвиток «м'яких навичок», як: емоційний та соціальний інтелект, критичне мислення, командної роботи, розв'язання проблем, креативність, тайм-менеджмент тощо, які мають вирішальне значення для становлення успішного лідера. Не оминемо також і комунікативні навички, які є важливими для встановлення контактів, організації, планування та навіть винахідливості.

Другою часткою в переліку вдосконалення ми назвемо менеджерські навички, де лідер має навчитися досліджувати ресурси, керувати командою, навчати їх і надавати необхідну підтримку. Сюди ж додамо й аналітичні навички, адже саме по собі керівництво передбачає розуміння очікувань людей, визначення пріоритетів відповідно до потреб; навички моніторингу, які передбачають вимірювання проміжних результатів, визначення прогресу та, в разі необхідності, кореляції. Таким чином, особистісний підхід у формуванні лідерства передбачає, що наявні особисті риси керівника мають підсилюватися розвитком «м'яких» та менеджерських навичок управління.

Поведінковий підхід базується на тому, що ефективність лідерства визначається певними поведінковими зразками: ставлення до колег-співробітників, особистісні переконання та особисту поведінку. Першим, хто сформував типи поведінки лідерів, є представник інтернаціональної школи психології К. Левін. Він став свідком становлення двох світових автократій (СРСР за правління Й. Сталіна й Німеччина за правління А. Гітлера) та ліберальної демократії (США) й на основі емпіричних досліджень обґрунтував авторитарний, ліберальний та демократичний стилі лідерства [4].

Головними тезами, які окреслюють поведінковий підхід є ставлення керівника до підлеглих. Від стилю, моделей поведінки, внутрішніх переконань та сформованих цінностей керівника буде залежати результат. Серед моделей поведінки можуть бути такі:

- керівник приймає рішення й вимагає від підлеглих беззаперечного вирішення;
- керівник приймає рішення самостійно й відповідає на запитання підлеглих;
- керівник делегує повноваження підлеглим і чекає від них рішення;
- керівник приймає попереднє рішення, яке може бути змінено з огляду на відгуки підлеглих;
- керівник обговорює проблеми та отримує пропозиції підлеглих і потім приймає рішення;
- керівник визначає межі, в межах яких співробітники прийматимуть рішення; керівник і співробітники спільно приймають рішення в межах, визначених організаційними обмеженнями.

Проте результат ще залежатиме від особистісних переконань лідера, які формують певні принципи:

1-й принцип – чіткість того, чого хоче досягти лідер. Не процес, не процедура, а результат;

2-й принцип – сильне бажання. Не інтерес чи цікавість, а сильне бажання того, чого хоче досягти лідер;

3-й принцип – різні ресурси, які потрібні для досягнення цілей. Час, зусилля, гроші, енергія, навички. Готовність постійно розвиватися за для досягнення бажаної мети;

4-й принцип – уміння комунікувати, можливість піти на компроміс з опонентами;

5-й принцип – підтримка. Хто буде «подорожувати» з вами? Кожний лідер потребує в активній підтримці, має працювати команда.

Вище зазначені принципи формують діяльність, стилі поведінки лідера та відносини у колективі.

Продовжуючи дослідження теорій лідерства, а саме поведінкового стилю, американський психолог Р. Лайкерт описав стилі керівництва й на їх основі виокремив чотири основні моделі управління [2, с. 241] (див. таб. 2).

Таблиця 2

Моделі управління за Р. Лайкертом

Стиль керівництва	Прийняття рішень керівником	Відношення до підлеглих
Експлуатаційно-авторитарний	Прийняття рішень одноосібно, низький рівень довіри підлеглим	Керівник «мотивує» підлеглих через страх, покарання, проте інколи вдається до винагород
Доброзичливо-авторитарний	Керівник допускає обмежене делегування повноважень під пильним власним контролем	Лідер мотивує підлеглих винагородами, проте страхи та покарання теж присутні
Консультативний	Керівник має значну (але не повну) довіру до підлеглих. Використовує ідеї та думки підлеглих	Система мотивації складається з винагород із періодичними покараннями
Демократичний («група участі»)	Керівник має повну довіру до підлеглих у всіх питаннях	Система мотивації – економічні винагороди підлеглим на основі участі кожного в вирішенні завдань, де окремо оцінюється й прогрес у досягненні цілей

Серед недоліків теорії Р. Лайкерта назовемо, що в «чистому вигляді» окремих моделей управління не існує. Життя – це надзвичайно динамічна комбінація, яка поєднує соціальний, духовний та матеріальний капітали. Крім того, аналізуючи таблицю 2, приходимо до висновку, що ефективного лідера слід розглядати через реалізацію його повноважень та влади.

Повну владу можна оцінити через такі фактори, як турбота про людей та організацію. У поведінці керівника поєднуються: вимоги та обов'язки; планування та складання графіків; розробка стратегій та роз'яснення; залучення підлеглих до прийняття рішень. У різних обставинах, із різними групами підлеглих керівник може діяти по-різному. Від цього й залежатиме тип влади:

– деспотична влада – керівник прагне підпорядкувати оточення, щоб вони залишалися слабкими та залежними від нього;

– демократична влада – керівник прагне дати можливості всім для реалізації;

– влада цінностей – завдання керівника полягає у тому, щоб збільшити відданість співробітників самій організації та її ідеалам, а не собі особисто.

Ще одним різновидом поведінкового стилю лідерства є теорія Д. МакГрегора – поведінка, що базується на соціальних відносинах між лідером та підлеглими [4].

Вивчаючи виробничі мотиви робітників американський вчений Д. МакГрегор сформував теорію X і теорію Y. Їхня сутність зводиться до пояснень і передбачень лідерської поведінки та продуктивності праці на основі ставлення лідера до співробітників через такі фактори як: якості лідера, його потреби та позиції, завдання організації та організації середовища (див. таб. 3).

Характеристики теорій X та Y Д. МакГрегора

Ознака для порівняння	Теорія X	Теорія Y
Характеристика працівників	Ліниві, безвідповідальні	Прагнуть до відповідальності; самоконтроль
Поведінка керівника	Централізації своєї влади; обмеження в свободі прийняття рішень; контроль над виконанням завдань	Участь підлеглих у прийнятті рішень; децентралізація повноважень
Негативні моменти	Низька мотивація, відсутність ініціативи; покірність	Зменшення обсягів, зниження якості
Умова дієвості	«Боротьба за існування»	«Робота приносить задоволення»
Метафора, що описує концепцію	«Пряник та палиця»	«Рух на зустріч»

Зміст теорії Y полягає в розумінні встановлення відносин між керівником та підлеглими. Успішні лідери розвивають емоційні зв'язки зі своїми співробітниками. Нещодавнє дослідження Teleometrics [5] вказує, що вивчивши діяльність 16-ти тисяч топ-менеджерів із різних галузей економіки, можна зробити висновок, що їхня результативність та досягнення на пряму залежать від якості стосунків із командою (підлеглими). Підтвердження цього, успішні керівники, як правило, піклуються про своїх підлеглих, радяться з ними, будують довірливі відносини. Саме такий зв'язок і є результатом цінності, ціннісних відносин. Лідери повинні постійно створювати в команді відносини, які ґрунтуються на взаємочасті та взаємодопомозі, саме цим і буде забезпечуватися корпоративне почуття довіри та формуватимуться корпоративні цінності, при чому кожний зможе продемонструвати особисту зацікавленість у досягненні якісного результату та підвищенні добробуту своїх колег.

Ситуаційний підхід – прояв лідерства в конкретній ситуації. Керівники повинні вміти пристосовувати свій стиль керівництва відповідно до ситуації. Для цього потрібна гнучкість та інтуїція, а розв'язання «ситуаційної задачі» може мати наступний вигляд:

- лідер має правильно донести завдання своїм підлеглим, а також окреслити правила, яких необхідно дотримуватися під час виконання роботи;

- лідер має супроводжувати у виконанні завдання своїх підлеглих, а не тиснути лише контролем;

- лідер має надихати інших, розкрити свій потенціал і виконати завдання. Лідер може спонукати до якісних змін, використовуючи потенціал та ініціативу на благо організації різними способами;

- лідер має працювати на благо всіх та кожного. Він зробить усе можливе, щоб побудувати довірливі відносини в команді, знаходити виключно позитивні якості в кожному працівникові і спонукати кожно-

го до якісної роботи на благо організації чи компанії;

- лідер підбадьорює та підвищує моральний дух співробітників. Для досягнення успіху, відчуття власного комфорту, налагодження діалогічного спілкування зміцнення морального духу є досить важливою умовою корпоративної співпраці. Лідер підніме моральний дух у своїй команді, що дозволить співпрацювати разом та ефективніше.

Теоретики ситуаційного підходу приділяють особливу увагу контекстуальним факторам: природі роботи, що виконується підрозділом лідера, індивідуальними якостями співробітників, характеристичі навколишнього оточення. Це передбачає, що лідери обирають найкращу стратегію дій на основі ситуаційних умов або обставин.

Різні стилі лідерства можуть бути більш придатними для різних типів прийняття рішень. У ситуації, коли очікується, що лідер буде найобізнанішим і досвідченим членом групи, авторитарний стиль керівництва може бути прийнятним. У інших випадках – ні. Коли члени групи є кваліфікованими експертами, то вони потребують демократичного стилю керівництва чи ціннісного.

Цікавим у нашому дослідженні є теорія лідерства, обґрунтована науковцями з Університету Іллінойсу (США) під керівництвом Ф. Фідлера [6, с. 532] шляхом поєднання особистісного та ситуаційного підходів. У випадку непередбачуваних ситуацій є критичні виміри, які впливають на найбільш ефективний стиль лідера:

- керівна влада обумовлюється офіційним статусом повноважень лідера, можливістю від нього заохочень та покарань;

- структура й характер завдань, тобто настільки чітко сформульовані завдання, чи можуть бути вони вирішені якісно, в який термін, чи потрібно залучати додаткові чи альтернативні ресурси;

- стосунки між лідером і співробітниками залежать від того як останні, довіряють, сприймають та поважають керівника та готові слідувати за ним.

Ф. Фідлер довів, що навіть у несприятливій ситуації, де завдання неструктуровані, але відносини між лідером і членами колективу побудовані на взаємоповазі та взаємопідтримці, то результат буде якісний. І навпаки, якщо відносини між керівником і підлеглими слабкі, то навіть структуроване легке завдання може бути не виконаним [6, с. 534].

Дослідник вважає, що один конкретний результат не обов'язково може дати якісну характеристику ефективної діяльності лідера. Швидше цей показник залежить від низки чинників та обставин різних ситуацій, включаючи результат. Таким чином, одні лідери будуть ефективнішими в одних ситуаціях, а інші краще себе виявлять в інших.

Звернемо увагу, що інтелект та досвід, два когнітивні ресурси лідера, також впливають на ефективність діяльності компанії [6, с. 540]. Здібності лідера роблять свій внесок в ефективність діяльності групи, тільки коли: а) у лідера директивний стиль і б) підлеглим потрібні контроль та вказівки, щоб досягати результатів. Коли завдання складне, гнучкий лідер зможе виробити більш вдачу стратегію для досягнення результатів, при цьому він може використувати директивний стиль, щоб донести завдання до підлеглих. У іншому випадку, коли завдання є зрозумілим, то підлеглим не потрібно багато лідерства й інтелект керівника не впливатиме на вирішення поставлених завдань.

Досвід «загартовує» й у стресових ситуаціях. Сама по собі стресова ситуація може мати, як позитивну динаміку в лідерських рішеннях, а може й бути навпаки. Стрес впливає на відносини між лідером та групою. У стресових ситуаціях лідери «озираються» на свої попередні рішення. Досвід позитивно впливає на якість рішень в умовах високого стресу, але може ніяк не позначитися в умовах низького стресу.

Поряд із досвідом ми звертаємо увагу на важливість такого фактору, як професійна зрілість. Лідер має враховувати як рівень самого завдання, так і досвід співробітників, які мають його виконувати. Ми суголосоно із дослідниками П. Херсі і К. Бланшаром й також переконані, що виконання самого завдання прямо пропорційно залежить від професійної зрілості виконавців, їхньої мотивації та компетентності [1].

Співробітникам із низьким рівнем професійної зрілості потрібен директивний лідер та чіткі інструкції щодо виконання завдань. Підлеглі з високим рівнем професійної зрілості готові брати на себе відповідальність, для них лідер – це керівник, який має представляти їхні інтереси, виконання завдань тощо. У першому варіанті лідеру необхідно вести роз'яснювальну роботу, переконувати, обґрунтовувати пози-

цію, з'ясовувати деталі, надавати підтримку. У другому ж варіанті – лідер має навчитися делегувати повноваження, а відповідальність за рішення має бути на кожному члену команди.

Працівники-початківці, як правило, потребують наставника, тому керівник для них має володіти підтримуючим стилем управління. Для професіоналів така модель співпраці матиме деструктивні характеристики, їм потрібно – делегуючий стиль.

Для ефективного виконання завдання важливу роль відіграють фактори, що прискорюють або уповільнюють таке виконання. Цю тезу пояснює теорія заміників лідерства, яку вперше обґрунтували С. Керроу і Дж. Джерміер [7, с. 376]. Дослідження стосується ситуації, у якій важливість лідерства зводиться до мінімальної участі, а то й взагалі відсутнє. На такий стан можуть впливати: *нейтралізатори* – фактори у робочій ситуації, які обмежують ефективність дій лідера та *замінники* – фактори, які роблять непотрібною роль лідера. Нейтралізатори та замітники зустрічаються у трьох різних вимірах робочої ситуації.

1. Професійний рівень підлеглих. Навіть недосвідчені співробітники, але які володіють високою кваліфікацією, набутою в ході навчання (наприклад, лікарі), або високою внутрішньою мотивацією, можуть виступати заміниками лідерства, не потребуючи контролю зверху або навіть опираючись йому. Цінності заміників можуть бути нейтралізаторами лідерства: якщо людина високо цінує час, який проводить із сім'єю, то система надбавок «година за півтори» не надихне її працювати понаднормово.

2. Характеристики задачі. Деякі завдання за своєю природою не вимагають лідерства. Прості одноманітні завдання, з якими легко впоратися, усувають необхідність лідерства. Креативні завдання або такі, які мають високий рівень мотивації в підлеглих, також можуть бути заміниками деяких типів лідерства, забезпечуючи задоволеність від роботи та ентузіазм без формального лідерства.

3. Характеристики групи та організації. Високо формалізовані організації з високими нормами й чіткими правилами можуть бути заміниками лідерства: коли підлеглі засвоїли правила, дотримуються всіх норм залишається мало потреби в керівництві лідера. Подібна формалізована ситуація може також зменшити вплив, якщо жорсткість правил перешкоджає ініціативі лідера зі стратегічних змін.

Вважаємо за необхідне зупинитися на такому факторі як мотивація співробітників. Це теж одна з моделей ситуаційного лідерства, яку вперше обґрунтував Р. Хаус [8, с. 98]. Сьогодні вона відома під назвою «шлях та мета».

Суть цієї теорії полягає у мотиваційній функції лідера та у збільшенні особистих винагород підлеглим за досягнення поставлених цілей і в тому, щоб зробити шлях до цих винагород легшим, обравши вірну стратегію та тактику, зменшивши кількість перешкод та збільшивши можливості для особистого задоволення під час самого виконання завдань.

Роль керівника полягає у постійній підтримці підлеглого, роз'ясненні завдань, спрямуванні зусиль на досягнення мети. Теорія «шляху та мети» пов'язана з теорією очікувань, яка свідчить, що людей мотивує їх власний рівень очікувань від того, що вони впораються з роботою та отримають цінну для себе винагороду.

За цією теорією лідер повинен передбачати очікування підлеглих, супроводжувати їх у ході виконання завдання та моти-

увати в напрямку бажаного результату. При виконанні певного завдання не менш важливо лідеру приділяти увагу проміжним стадіям виконання проекту. Результат залежить від багатьох факторів:

- зусиль та здібності підлеглих;
- чіткості поставленого завдання;
- організації праці та командної роботи;
- задіяних ресурсів та підтримки;
- залучення зовнішніх зв'язків.

Завдання лідера полягає впливати на зміни через фактори, які спонукають до задоволення потреб працівників. Практика доводить, що відчуття потреби в досягненнях, співучасті в процесі виконання, дозволяють команді краще виконувати завдання. Ця модель поєднує різні лідерські стилі: директивний, підтримуючий, орієнтований на досягнення, участі (див. таб. 4).

Таблиця 4

Залежність стилю управління від ситуації

	Ситуація	Стиль поведінки	Вплив на колектив
1	Невпевненість підлеглих	Підтримка	Формування впевненості
2	Нечітке завдання	Директивний	Винагорода
3	Просте завдання	Досягнення	Окреслення більш високих цілей
4	Неадекватні винагороди	Участь	Корегування винагород

Висновки й перспективи подальших розвідок. В умовах реалізації стратегії інтелектуального розвитку в контексті цифровізації та діджиталізації сучасної освітньої парадигми актуальним є вивчення міжнародного та вітчизняного досвіду, поширення й упровадження інноваційних підходів для підвищення якості управління та адміністрування (менеджменту) різних установ, а особливо освітніх. Вивчення та адаптація до національної системи освіти зарубіжних теорій ефективного лідерства, структури особистих якостей лідера є актуальним та важливим завданням. На освітній процес, як і будь-який інший, необхідно впливати, тобто керувати. А без лідера таке керування буде неможливе. Предметом подальших досліджень можуть бути: порівняльний аналіз досвіду вітчизняних і зарубіжних теорій та практики лідерства; аналіз впливу та результативності управління на досягнення цілей закладів вищої освіти.

Список бібліографічних посилань

1. The Five Levels of Leadership. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/five-levels-leadership-robert-bob-j-anderson> (дата звернення: 10.11.2022).
2. Amar A., Hlupic V. Leadership for knowledge organizations. *European Journal of Innovation Management*, 2021. №19(2). PP. 239–260. URL: <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2014-0120>.
3. Stogdill R. Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: The Free Press, 1974. 614p.

4. Davis K. Models of Organizational Behavior. URL: <https://wtf.tw/ref/davis.pdf> (дата звернення: 14.11.2022).
5. Teleometrics International. OCLC, Inc. WorldCat Identities. URL: <https://worldcat.org/identities/lccn-no98098630/> (дата звернення: 18.11.2022).
6. Fiedler F. E. Control for cognitive resources to Leadership Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 1986. №16. P. 532–548.
7. Kerr S., Jermier J. Substitutes for Leadership: their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1978. №22. P. 375–403.
8. Радчук Г.К., Логвись О.Я. Лідерські якості в цілісній структурі особистості педагога. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки»*, 2021. №4. С. 93–100.

References

1. The Five Levels of Leadership. Retrieved 10.11.2022, from <https://www.linkedin.com/pulse/five-levels-leadership-robert-bob-j-anderson>.
2. Amar, A. & Hlupic, V. (2016). Leadership for knowledge organizations. *European Journal of Innovation Management*, 19(2): 239–260. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2014-0120>.
3. Stogdill, R. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: The Free Press. 614 p.
4. Davis, K. Models of Organizational Behavior. Retrieved 14.11.2022, from <https://wtf.tw/ref/davis.pdf>.
5. Teleometrics International. OCLC, Inc. WorldCat Identities. Retrieved 18.11.2022, from <https://worldcat.org/identities/lccn-no98098630/>.
6. Fiedler, F.E. (1986). Control for cognitive resources to Leadership Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 16: 532–548.
7. Kerr, S. & Jermier, J. (1978). Substitutes for Leadership: their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22: 375–403.
8. Radchuk, H.K., Lohvys, O.I. (2021). Leadership qualities in a integrated structure personalities of the teacher. *Scientific Bulletin of KSU Series Psychological Sciences*, 4: 93–100 Retrieved from <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2021-4-12> [in Ukr.].

DESYATOV Tymofiy

Doctor in Pedagogy, Professor, Professor of Educational and Socio-Cultural Management and Social Department,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

LEADERSHIP AS A PRINCIPLE OF MANAGEMENT

Summary. This paper analyzes modern foreign and domestic theories of leadership as well as the structure of leader's personal qualities. Leadership is viewed as based on three approaches: personal, behavioral and situational.

The study conceptualizes the theory X and the theory Y of D. McGregor's, who identified two systems of overviews regarding motives of people's productive activity. In the focus of analysis is the theory of leadership, which exposes the factors impacting on the effectiveness of management. It reveals that along with individual traits and behaviors of a leader, the effectiveness of management is essentially effected by the so-called situational factors. The article also determines managerial styles and techniques employed by managers. It has been proven that amenably to the theory of effective leadership, the leader's style depends on the maturity of an executor. It is proved that according to the theory of effective leadership, the style of the leader depends on the maturity of the performer. The theory of leadership, management and

techniques used by managers are investigated, the prospects for the development of leadership theory as a principle of quality management are outlined. The role of the leader in the organization is indicated. Attention is drawn to the fact that it is charismatic leaders who most often meet the support and recognition of subordinates: admiration for the leader and the desire to be like him; prioritizing the interests and values of the organization over their personal ones. Based on the leadership theory of American psychologist R. Likert, four models of management were studied. The dependence of management style on the situation is proved.

Keywords: leadership; management; manager; theory X; theory Y; leadership style; situational theory of leadership; life cycle model; manager; maturity of subordinates.

Одержано редакцією 18.11.2022
Прийнято до публікації 09.12.2022