

УДК 001.891.54:331.108:316.46

*Черкаський А.В.*

## ПСИХОЛОГІЧНІ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА І КЕРІВНИЦТВА В УПРАВЛІНСЬКІЙ КОМАНДІ

**Черкаський А.В. Психологічні моделі лідерства і керівництва в управлінській команді.** У статті розглядаються психологічні моделі лідерства і керівництва в управлінській команді, аналізуються основні теорії лідерства в сучасній науці. Головна увага приділяється тим моделям лідерства, які найбільш відповідають командній роботі. Розкриваються також основні принципи командного лідерства, які дозволяють лідеру команди сформувати і зберегти сильне почуття соціальної ідентифікації у членів команди, підвищити самоповагу і згуртованість серед них. Відмічено також, що наявність командного лідера, сформовані стосунки довіри до нього з боку інших членів команди є необхідними соціальними ознаками ефективної управлінської команди.

*Ключові слова:* лідерство, керівництво, управлінські команди, наділ повноваженнями, групова згуртованість, соціальна ідентифікація.

**Черкаський А.В. Психологические модели лидерства и руководства в управленческой команде.** В статье рассматриваются психологические модели лидерства и руководства в управленческой команде, анализируются основные теории лидерства в современной науке. Главное внимание уделяется тем моделям лидерства, которые наиболее отвечают командной работе. Раскрываются также основные принципы командного лидерства, которые позволяют лидеру команды сформировать и сохранить сильное чувство социальной идентификации у членов команды, повысить самоуважение и сплочённость среди них. Отмечено также, что наличие командного лидера, сформированные отношения доверия к нему со стороны других членов команды являются необходимыми социальными признаками эффективной управленческой команды.

*Ключевые слова:* лидерство, руководство, управленческие команды, наделение полномочиями, групповая сплочённость, социальная идентификация.

**Постановка проблеми.** Постійні зміни внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування і розвитку сучасних організацій висувають нові вимоги до технологій організаційного управління. В умовах зниження ефективності традиційних адміністративних методів управлінського впливу різко зростає потреба в пошуку і знаходженні нових та у зміні старих управлінських ресурсів. Одним з таких ресурсів є командне лідерство, потенціал якого в сучасних умовах залишається недооціненим.

Проблема використання командного лідерства для досягнення організаційних цілей є однією з найбільш актуальних, враховуючи всезростаючу роль особи в системах управління, особливо – в малому і середньому бізнесі. Сучасна психологія управління доки не дає задовільної відповіді на питання, що ж таке командне лідерство, яким чином воно формується і здійснюється, як інтенсифікувати процес лідерського впливу на підлеглих, які компоненти лідерства піддаються свідомій дії, а які – ні. Між тим, практичні лідери потребують відповідей на ці питання, бо лідерський канал впливу є найбільш ефективним, і якнайкраще відповідає сучасним вимогам. У психології управління наявність лідерства, і тих, хто його використовує, – лідерів, визнається умовою життєздатності ділових організацій. Без визнаних лідерів неможливе нормальне функціонування жодної організації [4].

Командне лідерство є однією з істотних проблем психології управління. Її розв'язання дозволить вийти на новий рівень у розумінні не лише цього важливого феномену організаційного життя, але і інших, пов'язаних з ним, питань. Серед них – мотивація співробітників, яка часто буває неефективною при використанні тільки адміністративних методів впливу; проблема трансформації організацій, що на стадії вмирання (поява нової команди на чолі з лідером здатна вдихнути в неї нове життя); питання формування управлінських команд, які неефективні без системотворчої компоненти – лідерства.

Умовою розв'язання цих проблем являється чітке розуміння психології командного лідерства, і того, якими параметрами характеризується процес його формування і здійснення. Необхідність вивчення феномену лідерства диктується також потребами навчання майбутніх менеджерів, підготовки і розвитку діючих управлінців. В силу цих причин вивчення проблематики командного лідерства, аналіз основних його моделей відповідає актуальним потребам теорії і практики управління.

Проблема лідерства є однією зі складових професійної діяльності фахівців в умовах сьогодення. Вона знайшла певне відображення в роботах багатьох авторів (Р. Стогділл, Р. Манн, У. Беніс, А. Менгетті, Р. Черен, С. Дроттер та ін.). Представники мотиваційних теорій (Т. Мітчелл, Р. Хауз, С. Еванс) також зробили значний внесок у дослідження проблеми. Вони детально розглянули питання мотивації послідовників і зв'язок ефективності лідерства з мотивацією лідером послідовників. Помітне місце серед досліджень проблеми лідерства займають теорії обміну і трансактного аналізу. У рамках цього напряму працювали Дж. Хоманс, Дж. Марч, Г. Саймон, Г. Келлі, К. Джорджей, Е. Берн, Д. Грені. Окремо слід вказати дослідників, що займалися розробкою проблеми стилю лідерства. Насамперед це К. Левін, якого по праву вважають першопроходцем у вивченні стилів лідерства. Значущі дослідження проблеми проведені також Р. Лайкертом, Дж. МакГрегор, Дж. Бернсом, К. Аргірісом, П. Херсі і К. Х. Бланшаром, Р. Таннебаумом і В. Шмідтом, В. Врумом, Ф. Йеттоном і А. Яго.

У вітчизняній науці також багато робіт, присвячених окремим аспектам лідерства. Серед них можна виділити праці Б. Д. Паригіна, І. П. Волкова, Р. Л. Кричевського, Ю. Синягіна, Н. С. Жеребової,

А. Л. Журавльова, А. А. Єршова, Г. К. Ашина, Ю. Н. Смельянова, А. В. Петрівського, Т. Т. Джамгарова і В. І. Румянцевої, С. А. Аліфанова і І. Д. Ладанова, В. О. Татенко, Ф. Хміль та ін.

Незважаючи на велику кількість досліджень проблеми лідерства, вона досі залишається недостатньо вивченою. Командне лідерство, і особливо його психологічні аспекти практично не піддавалися вивченню.

Виходячи з цього, **мета цієї статті** – теоретично проаналізувати психологічні моделі лідерства в командній діяльності і розробити практичні рекомендації щодо застосування різних стилів лідерства в управлінських командах.

**Виклад основного матеріалу та результатів дослідження.** Керівництво і лідерство є видами ролей, яким приділяється пильна увага в сучасній науці. Існує широкий діапазон дослідження керівництва-підпорядкування і лідерства-ведіння. Розглядаються такі питання, як: функції керівника і лідера, чинники і механізми висунення індивіда в позицію лідера, вплив керівництва і лідерства на різні групові процеси і феномени і так далі. На початок 1980-х рр. загальне число робіт з цієї тематики в зарубіжній науці перевищувало 7 000 [5, с. 334]. Специфіка традиційного вітчизняного підходу до лідерства полягає в чіткому розділенні двох феноменів: керівництво і лідерство. Відповідно, і вивчалися ці феномени найчастіше нарізно. У зарубіжній літературі ці слова вживаються як синоніми. Однією з найбільш важливих і принципових відмінностей робіт вітчизняних авторів від зарубіжних колег є включення системи стосунків «лідер-послідовники» в ширший соціальний контекст. Наслідком такого підходу стала орієнтованість досліджень на реальні групи.

Проблемі організаційного лідерства присвятили дослідження представники багатьох наукових напрямів. Першими, хто на початку двадцятого століття приділили увагу цьому феномену, були представники персоналістського підходу (Ф. Гальтон, Н. К. Михайлівський, Г. Лебон, Г. Тард). Результатом роботи дослідників стали персоналістські теорії, або теорії рис. Причиною наукової неспроможності цього підходу стало те, що його послідовникам не вдалося чітко і однозначно визначити загальний перелік «лідерських» рис; багато дослідників повністю спростовували один одного.

На зміну теорії рис прийшли ситуативні теорії лідерства. Представники цього підходу (Р. Стогділл, Дж. Хемблін, Т. Парсонс) доводили, що ситуація, що змінюється, формує лідера, а не якісь особливі, властиві йому, якості. Тобто в різних конкретних ситуаціях групового життя виділяються окремі члени групи, які перевершують інших принаймні в якійсь одній якості, але оскільки саме ця якість виявляється необхідною в цій ситуації, людина, що володіє нею, стає лідером.

Третім напрямом на шляху розвитку теорій лідерства стало злиття раніше протилежних підходів – персоналістського і ситуативного. В результаті виникли особистісно-ситуативні (системні, синтетичні) теорії. Зараз вони є найбільш поширеними. Практично усі автори погоджуються з тим, що будь-яка теорія повинна брати до уваги взаємодію між ситуацією і особистістю лідера, і що «управлінський стиль є частково функцією ситуації, частково – функцією особистості» [1, с. 187].

Наступною групою теорій лідерства є мотиваційні. Представники мотиваційних теорій (Т. Мітчелл, Р. Хауз, С. Еванс) доводять, що ефективність лідера залежить від його дії на мотивацію послідовників, на їхню здатність до продуктивного виконання завдання, і на задоволення, що відчувається ними в процесі роботи. Особливе місце серед досліджень проблеми лідерства займають теорії обміну і трансактного аналізу, які представляють Дж. Хоманс, Дж. Марч, Г. Саймон, Г. Келлі, К. Джорджей, Е. Берн, Д. Грені. Вони розглядають лідера як людину, що відчуває потреби і бажання своїх послідовників і пропонує їм способи їхнього здійснення. Тут акцент робиться на емоційній стороні процесу. Серед учених, що займалися розробкою проблеми стилю лідерства, в першу чергу слід зазначити К. Левіна, який започаткував цей напрямок у психології.

Одна з перших наукових розробок в області управління командами виконана Ю.В. Синягінін (1997; 2001), що вивчав особливості формування керівником управлінської команди. Під управлінською командою автором розуміється «група, що орієнтована в першу чергу на вирішення організаційно-управлінських завдань керівника, забезпечує посилення його впливу на організаційну структуру і людей у цій структурі, як на явному, так і на латентному рівнях» [6, с. 25.]. Автор аналізує основні чинники формування керівниками управлінських команд.

Серед моделей лідерства, що представляють, на наш погляд, найбільший інтерес з точки зору командного управління, необхідно назвати функціональну і трансформаційну моделі лідерства. Зупинимося на них детальніше. Так, С. Заккаро у рамках функціонального підходу відмічає, що в певних обставинах ефективність команди може бути визначена як функція специфічних дій керівника [10]. Саме обставини, в яких перебуває команда, підказують керівникові доцільні дії, здатні привести до успіху і утримують його від недоцільних рішень [3, с. 494].

Трансформаційне лідерство посилює мотивацію, моральний дух і продуктивність послідовників за допомогою різних механізмів. У цій моделі лідер є зразком для наслідування для його послідовників. При цьому лідер повинен виявляти слабкі і сильні сторони у своїх послідовників і ставити їм завдання, які можуть оптимізувати їхню роботу. Джеймс Бернс (1978) уперше ввів поняття трансформаційного керівництва в дослідженні політичних лідерів, але цей термін нині використовується і в організаційній психології. За словами Дж. Бернса, трансформаційне керівництво є процесом, в якому «лідери і послідовники допомагають один одному, щоб перейти до більш високих рівнів морального духу і мотивації» [8].

Таким чином, більшість традиційних моделей лідерства, розглянутих вище, припускали, що влада знаходиться в руках вищого керівництва. Але сучасний акцент на командній роботі має під собою зовсім іншу концепцію, а саме **наділення повноваженнями**. Ефективна та команда, яка в змозі узяти на себе відповідальність за виконання завдання і може приймати власні рішення. Завдання керівника команди в даному випадку полягає в тому, щоб полегшити ці процеси у рамках усієї організації. Але саме команда сама організовує себе так, щоб завдання виконувалися найефективніше [7, с.102].

Один з найдоступніших описів сучасного підходу до командного лідерства запропонували Дж. Р. Катценбах і Д. К. Сміт (1993), які визначили шість принципів командного лідерства.

Хороші командні лідери:

1. Зберігають і підтримують значущість і сенс призначення, цілей і підходу команди.
2. Формують відданість членів команди і віру в себе.
3. Зміцнюють різноманітність і рівень навичок у команді.
4. Управляють стосунками з тими, хто не входить в команду. Усувають перешкоди на шляху команди.
5. Створюють можливості для інших членів команди.
6. Виконують реальну роботу [9].

Ці принципи дозволяють лідереві команди сформувати і зберегти сильне почуття соціальної ідентифікації у членів команди, підвищити самоповагу і згуртованість серед них.

Управлінська команда як суб'єкт управління забезпечує найкращу адаптацію організацій до соціальних умов, що змінюються, разом із тим:

- наявність командного лідера, сформовані стосунки довіри до нього з боку інших членів команди є необхідними соціальними ознаками ефективної управлінської команди;
- командний лідер діє в команді, щоб забезпечити ясність і напрям її роботи. Керівник команди працює за її межами, забезпечуючи доступність ресурсів і встановлюючи цілі;
- наділення повноваженнями є важливим поняттям у командній роботі. Це філософія управління, яка припускає самостійне ухвалення рішень, що стосуються роботи, членами команди;
- принципи командного лідерства використовують основні психологічні механізми соціальної ідентифікації, заохочуючи згуртованість серед членів групи, формуючи почуття професіоналізму і колективної відповідальності;
- керівництву сучасних організацій необхідно максимально усунути всі управлінські процеси, які викликають затримки в передачі інформації або впровадженні реформ. Командний підхід, отже, вимагає підходу делегування повноважень. Без радикальної переорієнтації традиційного стилю управління він приречений на невдачу [2, с. 87].

**Висновки.** На відміну від більшості традиційних моделей лідерства, сучасний акцент на командній роботі передбачає делегування повноважень. Командний лідер покликаний допомогти команді взяти на себе відповідальність за виконання завдань, сформувати і зберегти почуття соціальної ідентифікації у членів команди, підвищити самоповагу і згуртованість серед них.

**Перспективи подальшого дослідження** полягають у розробці на основі існуючих теоретичних моделей тренінгових програм розвитку лідерських навичок у менеджерів.

#### Список використаних джерел

1. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Фрэнсис ; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1991. – 320 с.
2. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики / А.М. Карякин. – Иваново, 2003. – 136 с.
3. Кричевский Р.Л. Психология лидерства : учебное пособие / Р.Л. Кричевский. – М. : Статут, 2007. – 542 с.
4. Ладанов И.Д. Практический менеджмент (психотехники управления и сотрудничества) / И.Д. Ладанов. – М. : Элита, 1995. – 491 с.
5. Сидоренков А.В. Социальная психология малых групп / А.В. Сидоренков. – Ростов н/Д : Феникс, 2012. – 381 с.
6. Синягин Ю.В. Психологические механизмы формирования руководителем управленческой команды / Ю.В. Синягин. – М., 2001. – 250 с.
7. Хейз Ники. Успех – один на всех: Основные аспекты эффективного руководства командой / Ники Хейз. – [пер. с англ.]. – Днепр: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 240 с.
8. Burns, J.M. Leadership / J.M. Burns. – New York : Harper & Row, 1978.
9. Katzenbach, J.R. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization / J.R. Katzenbach, D.K. Smith. – Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1993.
10. Zaccaro, S. Team Leadership / S. Zaccaro, A. Rittman, M. Maks // The Leadership Quarterly. – 2001. – Vol. 12.

#### Spysok vykorystanykh dzherel

1. Vudkok M. Raskreposhennyj menedzher / M. Vudkok, D. Frjensis ; [per. s angl.]. – М. : Delo, 1991. – 320 с.
2. Karjakin A.M. Komandnaja rabota: osnovy teorii i praktiki / A.M. Karjakin. – Ivanovo, 2003. – 136 s.
3. Krichevskij R.L. Psihologija liderstva : uchebnoe posobie / R.L. Krichevskij. – М. : Statut, 2007. – 542 s.
4. Ladanov I.D. Prakticheskij menedzhment (psihotekhniki upravlenija i sotrudnichestva) / I.D. Ladanov. – М. : Jelita, 1995. – 491 s.
5. Sidorenkov A.V. Social'naja psihologija malyh grupp / A.V. Sidorenkov. – Rostov n/D : Feniks, 2012. – 381 s.
6. Sinjagin Ju.V. Psihologicheskie mehanizmy formirovanija rukovoditelem upravlencheskoj komandy / Ju.V. Sinjagin. – М., 2001. – 250 s.

7. Hejz Niki. Uspeh – odin na vseh: Osnovnye aspekty jeffektivnogo rukovodstva komandoj / Niki Hejz. – [per. s angl.]. – Dnepr: Balans Biznes Buks, 2005. – 240 s.
8. Burns, J.M. Leadership / J.M. Burns. – New York : Harper & Row, 1978.
9. Katzenbach, J.R. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization / J.R. Katzenbach, D.K. Smith. – Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1993.
10. Zaccaro, S. Team Leadership / S. Zaccaro, A. Rittman, M. Maks // The Leadership Quarterly. – 2001. – Vol. 12.

**Cherkassky, A.V. Psychological models of management team leadership.** The article analyses the psychological models of management team leadership and the main theories of leadership, focusing on the models of leadership that are most responsive to teamwork. The author discusses the main principles of team leadership that allow developing a strong sense of social identification, self-esteem and solidarity among team members. The presence of a trusted team leader is a prerequisite for efficient management team.

Constant changes in the internal and external organizational environment put forward new requirements for organizational management. Because of low effectiveness of traditional administrative methods, there is an urgent need for new management methods and techniques. Team leadership, whose potential remains underestimated, is a good source of new management methods.

The use of team leadership to achieve organizational goals is an important problem, given the growing role of the person in management systems, especially in the small and medium businesses. Management psychology does not yet provide satisfactory answers to the questions: what is team leadership? How is it formed and how can it influence subordinates? Which components of leadership are conscious and which are not? Management psychology recognizes leadership as a necessary condition for business organizations to be competitive.

Understanding the nature and mechanisms of team leadership will allow understanding also other organizational phenomena, which include, among others, staff motivation and revival of 'dying' organizations.

The need to study team leadership is also prompted by the needs of future managers' training and company managers' professional and personal development as well as by the needs of management theory and practice.

*Keywords:* leadership, management team, empowerment, group cohesion, social identification.

#### **Відомості про автора**

**Черкаський Андрій Володимирович** – кандидат історичних наук, керівник «Центру психологічної підтримки», доцент кафедри соціології, філософії і права Одеської національної академії харчових технологій, науковий кореспондент Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, Україна.

**Cherkassky, Andrii Volodymyrovych** – PhD (history), Head, Psychological Support Center, Assoc. Prof., Dept. of Sociology, Philosophy and Law, Odessa National Academy of Food Technologies, Odessa, Ukraine.

E-mail: academy\_@ukr.net