УДК 005.003 https://doi.org/10.33271/ebdut/81.090

ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК ГРУПОВОЇ ДИНАМІКИ ВСЕРЕДИНІ ОРГАНІЗАЦІЇ

А. В. Бардась, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», bardas.a.v@nmu.one, orcid.org/0000-0002-8309-3796,
О. Є. Бардась, к. філ. наук, доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», bardas.o.e@nmu.one, orcid.org/0000-0002-3176-1641,
К. С. Богач, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», bogach.k.s@nmu.one, orcid.org/0000-0002-7359-7747,
А. В. Дудник, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», dudnik.a.v@nmu.one , orcid.org/0000-0001-7921-2548

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: теоретизації – при формулюванні гіпотез дослідження та описанні результатів їх практичної відповідності поведінковим та ситуаційним теоріям лідерства, анкетування – при оцінюванні ставлення респондентів як до власної здатності бути лідером, так і до важливих з їхньої точки зору лідерських якостей; аналізу – при визначенні відповідності отриманих результатів анкетування респондентів сформульованій науковій гіпотезі; синтезу – при узагальненні результатів дослідження та оцінці впливу лідерства на групову динаміку всередині організації.

Результати. Отримала підтвердження гіпотеза про готовність людей брати на себе відповідальність та роль лідера. Виявлено, що комунікаційні здібності та ораторське мистецтво лідера є для його послідовників так самj значимими, як і його готовність демонструвати особистою поведінкою відданість практичному досягненню спільних цілей. Не отримала підтвердження гіпотеза про визначальну роль спільних цінностей для визнання лідера з боку його послідовників. Не підтвердилося припущення про те, що найголовнішою характеристикою лідера є бачення майбутнього.

Новизна. У процесі дослідження виявлено, що для більшості респондентів притаманний демократичний стиль лідерства, а саме консультаційний. Визначено, що сприйняття лідера переважною мірою визначається за зовнішніми проявами поведінки, зокрема, ораторськими здібностями, умінням слухати людей, впевненим зовнішнім виглядом та іншими поведінковими патернами, що демонструють готовність лідера служити спільним інтересам групи.

Практична значущість. Оскільки лідери найбільшою мірою визначають групову динаміку всередині організацій, впливаючи на формування, розвиток та занепад формальних і неформальних груп, то необхідно брати до уваги ризики втрати послідовниками здатності до критичного мислення та об’єктивного оцінювання їхніх дій.

Ключові слова: лідерство, менеджмент, групова динаміка, мотиваційні теорії, організація, стилі лідерства.

Постановка проблеми. Традиційно менеджмент розглядає організації в якості об’єкту вивчення. Під організаціями розуміють групи людей, які можуть існувати у вигляді трудових колективів, зокрема робочих та міжфункціональних команд, діяльність яких спрямована на задоволення людських потреб. Очевидно, що маючи справу з колективами (групами людей) менеджмент намагається систематизувати підходи та функціональні особливості управління, врахувати вплив чинників середовища на злагодженість груп людей та узгодженість дій, оцінити рівень мотивування учасників процесу праці, а також результативність та ефективність роботи. Лідерство є одним з найважливіших факторів, що впливає на формування групи та її продуктивність, причому у

© 2023. A. V. Bardas, O. Ye. Bardas, K. S. Bogach, A. V. Dudnyk. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

сучасному менеджменті цей чинник набуває категоріальних ознак:

1) форми впливу, яка полягає у здатності впливати на окремих осіб та групи людей задля спрямування їхніх зусиль у визначеному напрямку;

2) функції управління (leading), що об'єднує у собі мотивування та стимулювання підлеглих, роз'яснення вимог до роботи, постановку робочих завдань, налагодження ефективних каналів зв'язку та розв'язання конфліктів;

3) влади, часом неформальної, що здійснюється однією особою чи групою задля спонукання членів групи до дій;

4) артефактом культури, відображаючи ціннісні уявлення груп людей, зумовлені соціокультурними та економічними умовами середовища.

Маючи комплексну природу лідерство стає своєрідним нематеріальним активом організації, забезпечуючи її конкурентні переваги на ринку та визначаючи тривалість існування. Однак, в силу відмінностей у ціннісних орієнтаціях членів організації, уявлення про оптимальні стилі лідерства та моделі власної поведінки у групі можуть суттєво різнитися, а отже існує потреба у вивченні особливостей поведінкових аспектів лідерства в українському суспільстві та їхнього впливу на групову динаміку всередині організації, зокрема з урахуванням домінування автократичних та демократичних стилів управління діяльністю людей.

В процесі підготовки до дослідження авторами було сформульовано дві гіпотези:

H1: Більшість людей схильні до проактивної позиції і готові брати на себе відповідальність у ситуаціях, коли обставини вимагають рішучих дій.

H2: Визначальною якістю лідера, що робить його привабливим для послідовників, є його поведінка стосовно них, зокрема здатність розподіляти з послідовниками складність виконання завдань.

H3: Визнання лідера підлеглими залежить від спільних цінностей, що поділяються обома сторонами, зокрема від здатності лідера виконувати роботу разом з послідовниками, демонструючи власним прикладом готовність служити спільним інтересам.

H4: Демонстрування характеристик візіонерського лідерства (здатності бачити майбутнє та змінювати усталені правила) є важливим для послідовників.

H5: При оцінюванні дій підлеглих лідери керуються настановами притаманними стилю, орієнтованому на виконання завдань (мотиваційною теорією *X* Дугласа Макгрегора), що пояснюється тяжінням як підлеглих, так і керівників до автократичних підходів в управлінні.

H6: Люди тяжіють до вирішення проблем із застосуванням автократичних стилів керівництва відповідно до моделі прийняття рішень керівником Віктора Врума та Філіппа Єттона.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання лідерства належать до числа найбільш популярних напрямків досліджень у світовій науці вже понад 100 років, що пояснюється як комплексністю самого цього феномена, так і трансформацією його форм, наприклад, по мірі зміни характеру трудової взаємодії людей в колективах, що спричинена поширенням дистанційних форм роботи, або в силу відмови від гендерних стереотипів внаслідок зміни співвідношень між чоловіками та жінками в організації, зокрема й на керівних посадах. Як зазначає В. Бенніс [1], лідерство залишається найбільш досліджуваним й одним з найменш зрозумілих феноменів менеджменту.

У роботі української дослідниці Н. Прилепи [2] пропонується розглядається лідерство як процес, що переважно зосереджений на емоційному стані у колективі, духовній взаємодії лідера та послідовників (членів команди), а також визначено характерні риси сучасного лідерства. Зокрема, авторкою до таких рис віднесено компетентність, рішучість, комунікабельність, гнучкість, відповідальність, здатність до співпраці та самоврядування.

Т. Девенпорт [3] зазначав, що класичні теорії лідерства розроблялися для описання роботи людей у зовсім інших обставинах та організаційних умовах, що робить закономірним питання про їхню відповідність сучасному робочому середовищу, хоча водночас відзначає відсутність повноцінних альтернативних теорій. Зазначена точка зору знаходить підтримку у роботі Р. Осборна,

Дж. Ханта, Л. Джоуча [4], в якій відзначається радикальна зміна перспективи лідерства та необхідність виходу за рамки сформованих концепцій. Дослідники пояснюють це тим, що докорінно змінився ситуаційний контекст, в якому працюють лідери, а саме середовище стало більш різноманітним, у порівнянні з 1940-1960 роками, коли виникала значна частина теорій лідерства. Окремо серед сучасних теорій виокремлено лідерство служіння, інклюзивне та комплексне лідерство.

У статті С. Бенміра та М. Агбули автори розглядають еволюцію теорій лідерства, від описання особистих рис лідерів до трансакційного лідерства та трансформаційного лідерства, пояснюючи причину виникнення останніх необхідністю реагувати на стрімкі зміни та проривні технологічні інновації, що відбуваються одночасно з процесами глобалізації [5]. Підкреслюється значна різниця між двома стилями: трансакційним та трансформаційним лідерством. Простіше кажучи, трансакційний – це «промовистий» стиль керівництва, а трансформаційний – «продаючий». Перший з них передбачає позитивне та негативне підкріплення, звертаючись до власних інтересів окремих осіб, трансформаційний стиль наголошує на мотивації та натхненні, надаючи пріоритет груповому прогресу. Лідери трансакцій реактивні; трансформаційні лідери проактивні.

У науковій розвідці А. Чорного [6] розглянуто основні положення класичних та сучасних теорій лідерства, зокрема виокремлено ті з них, що орієнтовані на персону лідера, на відносини між лідером та послідовниками, орієнтовані на послідовників. Серед критичних зауважень до даного підходу можна відзначити те, що до першої групи (орієнтовані на персону лідера) потрапляють і особистісні, і поведінкові, і ситуаційні теорії, які традиційно розглядалися як альтернативні. Водночас, заслуговує на увагу визначений автором зв'язок між теоріями лідерства та запропоновані ним варіанти можливої еволюції цих теорій у майбутньому.

Більш детально комплексне лідерство описане у статті Мері Уль-Бьєн, Русса Меріона, Біла Макелві [7], в якій описано природу комплексної динамічної взаємодії всередині організацій, діяльність яких пов’язана зі створенням (генерацією) нових знань: так званих «комплексних адаптивних систем». Тут лідерство розглядається не лише як позиція людини в організації та повноваження, а й як інтерактивна динаміка – складна взаємодія, коли неоднорідні агенти (учасники) здійснюють мережеву взаємодію таким чином, що створюють нові моделі поведінки або нові способи дій, спричиняючи колективний поштовх до змін. Власне, вже згадані вище комплексні адаптивні системи виникають природним чином у соціальних системах та нагадують нейронні мережі, що складаються із взаємодіючих та взаємозалежних учасників, мають ієрархії, що накладаються одна на одну, змінюються у часі, а основою для об’єднання спільні цілі, їхніх учасників є спільні цілі, погляди та потреби. Мері Уль-Бьєн, Русса Меріона, Біла Макелві, описуючи теорію комплексного лідерства зазначають, що вона зосереджена на виявленні та вивченні стратегій та поведінки, які сприяють креативності організацій і підрозділів, навчанню та адаптивності.

Комплексне лідерство розглядає три загальні типи лідерства: 1) адміністративне – засноване на традиційних, бюрократичних поняттях ієрархії, упорядкування та контролю, 2) активаційне – таке, що структурує та створює оптимальні умови для комплексних адаптивних систем, сприяючи CAS можуть творчому вирішенню проблем, адаптивністю та навчанням, 3) адаптивне – лідерство як продуктивна динаміка, яка лежить в основі раптових змін. Такий підхід кардинально відрізняється від популярного розуміння лідерства як виконання формалізованих, зокрема управлінських, ролей або обрання визначених стилів поведінки. Натомість, автори з позицій трансформаційного лідерства розглядають лідерів як осіб, здатних визначати динаміку змін в організації та на результати таких змін.

Шнайдер [8] зазначає, що традиційне тлумачення лідерства (рольове, поведінкове чи навіть ситуаційне) не відображає повною мірою лідерство в межах усієї організації, внаслідок чого пропонується застосування терміну «адміністративного лідерства» для описання зазначеного феномену: формальних дій, які спрямовані на координування та структурування організаційної діяльності

(бюрократична функція). Що ж стосується лідерства, що має вигляд раптових, неформальних та адаптивних динамічних змін на усіх рівнях організації, то тут пропонується застосування терміну «адаптивне лідерство».

Оригінальним є дослідження І. Грам-Хансена [9], в якому розглядається феномен «місцевого лідерства» на прикладі вивчення реалізації спільнот тубільних народів Аляски до умов сталого розвитку, що досягається вивченням чотирьох взаємопов'язаних аспектів: індивідуального лідерства, лідерства на основі культури, процесного лідерства та інтеграційного лідерства. Дослідник звертає увагу на те, що лідерство у спільноті проявляється у характері взаємодії між індивідуальним та колективним, між лідером та його послідовниками.

У праці Джеремі Чуа та Олуремі Б. Айоко [10] обговорюються теоретичні та практичні зв'язки між трансформаційним лідерством та залученістю до роботи. Виходячи з положень мотиваційної теорії самовизначення (згідно з нею людина мотивується до особистого зростання та змін універсальними потребами в автономності, компетентності та приналежності) автори провели дослідження та виявили її зв'язок зі сприйняттям працівниками трансформаційного лідерства (стиля лідерства, який надихає послідовників на позитивні зміни) та залученості працівників до роботи.

Руне Тоднем Бай аналізує у статті [11] роль наявності мети у спрямуванні зусиль послідовників та впливі їхню поведінку. Автор пропонує модель Лінз лідерських цілей, яка складається з таких принципів: 1) лідерство є відповідальністю багатьох, а не привілеєм обраних; 2) лідерство є колективним прагненням досягти мети; 3) мета лідерства повинна визначатися внутрішнім прагненням приносити користь.

Концепцію духовного лідерства досліджено у роботі польської науковиці Джоанни Самул [12], в якій авторка пропонує модель такого лідерства в контексті сталості робочого місця, акцентуючи на важливості формування лідером моральних орієнтирів та етики поведінки у колективі, сприяння виникненню позитивних емоцій у працівників, визначення візії та цінностей всередині організації, збільшення рівня довіри та почуття приналежності серед послідовників.

У статті Стенлі Й. Б. Хуанґа, Мінґ-Вей Лі та Тай-Вей Ченґа [13] розглядають концептуальні положення теорії залученості працівника Кана, використовуючи теорії трансформаційного лідерства, етичного лідерства та партисипативного лідерства як попередні умови, що дозволяють передбачити деструктивну робочу поведінку на підставі застосування моделі прихованого зростання. Теорія залученості у роботу описує умови, за яких працівник отримує шанс максимально розкрити свій потенціал у професійній діяльності, зокрема шляхом оцінювання того, як саме людина визначає зв'язки і розставляє пріоритети між власними інтересами та інтересами роботи, як підвищує ефективність своєї функціональної ролі завдяки когнітивним, емоційним та фізичним інвестиціям.

Праця М. Назмул Іслама, Фумітаки Фуруоки, Аіди Ідріс [14] досліджує роль довіри як посередницького інструменту між трансформаційним лідерством та захисною поведінкою найманих працівників у контексті організаційних змін на основі співставлення теорії соціальних зобов'язань та психологічної теорії контракту.

Українські науковці [15] дослідили окремі аспекти впливу влади та лідерства на управління персоналом підприємства, представивши процес лідерства як коло правил , яке містить поєднання функцій менеджменту та управлінських процедур, хоча дискусійним залишається ототожнення згаданих вище правил з тайм-менеджментом, оскільки подібне трактування надто спрощує розглянутий феномен.

Карен Гендрікз, Амон С. Енгельбрехт [16] запропонували застосовувати шкалу принципів лідерства на основі поєднання заснованої на цінностях поведінки, властивих трансформаційному, служіння, автентичному та етичному лідерству.

Александр Фрайз, Надін Камерляндер, Макс Ляйтерштorф [17] здійснивши системний аналітичний огляд наукових публікацій, присвячених лідерству у сімейних фірмах, виокремили окремі його стилі (автократичний, експертний, ліберальний, партисипа-

тивний, референтний, трансакційний, трансформаційний) та специфічні форми поведінки (підприємницьку, кумівську, патерналістську, стюардну, підтримуючу), оцінивши взаємозв'язок між ними.

Еко Нурхаджи Пурномо, Ахмад Супріянто, Мустінінґсіх, Зуммі Ансельмус Дамі [18] дослідили типи стилів лідерства керівників з точки зору управління закладами освіти, відзначивши, що трансформаційне лідерство має сильний та позитивний вплив на кризовий менеджмент, харизматичне та трансакційне лідерство мають позитивний, але слабкий вплив, а натомість підприємницьке лідерство спричиняє негативний і водночас слабкий вплив на кризовий менеджмент.

На окрему увагу заслуговує стаття У. Єліз Есеріел, Кевіна Кроустона, Роберта Хекмена [19], де лідерство описується як процес, метою якого є створення, зміцнення та еволюція спільних ментальних моделей і норм, що впливає на поведінку члена команди, спрямовуючи її на успішне досягнення спільних цілей. Автори розрізняють два типи лідерства: 1) функціональне (працює в межах усталених правил та норм, зміцнюючи їх задля впливу на поведінку групи), 2)«візіонарне» (змінює чинні моделі та норми), доводячи, що успішні самокеровані віртуальні команди потребують обох типів лідерства, демонструючи парадоксальну комбінацію спільного, розподіленого функціонального лідерства з одного боку та сильного, концентрованого та централізованого візіонарного лідерства – з іншого.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є дослідження прикладного аспекту лідерства як чинника групової динаміки всередині організації з урахуванням положень поведінкової та ситуаційної концепцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зміст поняття лідерства, що розкритий вище, має окрім суто теоретичного ще й прикладний аспект, коли мова заходить про практичне втілення людиною принципів та демонстрацію якостей лідерської поведінки. Розуміння того, як саме люди схильні поводити себе у колективах, як відбувається делегування відповідальності, що саме приваблює послідовників у лідері, як лідери сприймають своїх підлеглих дозволяє краще зрозуміти особливості групової динаміки всередині організацій – як неформальних, так і формалізованих, до яких зокрема належать підприємства та їх підрозділи.

Для перевірки гіпотез, описаних у постановці наукової проблеми, авторами було виконано пілотне дослідження, що передбачало опитування 38 респондентів різного віку, що працюють у комерційних та неприбуткових організаціях. Питання були згруповані відповідно до шести основних гіпотез даного дослідження, результати якого наведено у цій статті.

H1: Більшість людей схильні до проактивної позиції і готові брати на себе відповідальність у ситуаціях, коли обставини вимагають рішучих дій.

Для перевірки даної гіпотези було сформульовано запитання щодо того, як людина поводить себе у незрозумілій ситуацій. Відповіді респондентів на ці питання представлені на рис. 1.

Рис. 1. Стиль поведінки людини в умовах групової взаємодії всередині організації
Джерело: власні дослідження авторів

Відповіді, подані на рис.1, розподілилися наступним чином:

1) гуртую навколо себе інших людей та разом з ними обговорюю ситуацію, аби зробити її більш зрозумілою та роз'яснити оточуючим 12 осіб;

2) вважаю за краще нічого не робити, якщо відсутні чіткі вказівки – 0 осіб;

3) закликаю інших людей до обговорення ситуації, але сам не беру активної участі в обговоренні, доки ситуація роз'яснюється спільними зусиллями – 0 осіб;

4) ніколи не беру ініціативу на себе, покладаючись на поведінку оточення та повторюючи їхні дії – 0 осіб;

5) чекаю на пояснення від інших, а якщо їх немає, то беруся самостійно розбиратися у ситуації, а згодом пояснюю її іншим – 16 осіб;

6) беру на себе ініціативу самостійно розібратися у ситуації та пояснюю іншим, що треба робити – 10 осіб.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що переважна більшість респондентів (22 відповіді) займають проактивну позицію та готові брати на себе відповідальність, виступаючи у ролі лідера. Ще частина респондентів (16 відповідей) готові взяти на себе лідерські обов'язки лише за умови, якщо в їхньому оточенні не проявив себе лідер, а отже існує потреба в організації соціальної взаємодії людей та спрямуванні їхніх зусиль на пошук рішень та розв'язання проблеми.

Можна відзначити, що в цілому гіпотеза про готовність брати на себе відповідальність та роль лідера підтвердилася на прикладі відповідей більшості респондентів, причому жодний з опитаних не обрав варіанти, що передбачали відмову особи від проявів лідерської поведінки.

H2: Визначальною якістю лідера, що робить його привабливим для послідовників, є його поведінка стосовно них, зокрема здатність розподіляти з послідовниками складність виконання завдань.

Для підтвердження чи спростування висунутої гіпотези було сформульоване питання щодо очікуваних лідерських якостей, якими повинна володіти людина, аби вести людей за собою. В результаті було отримано відповіді, наведені на рис. 2.

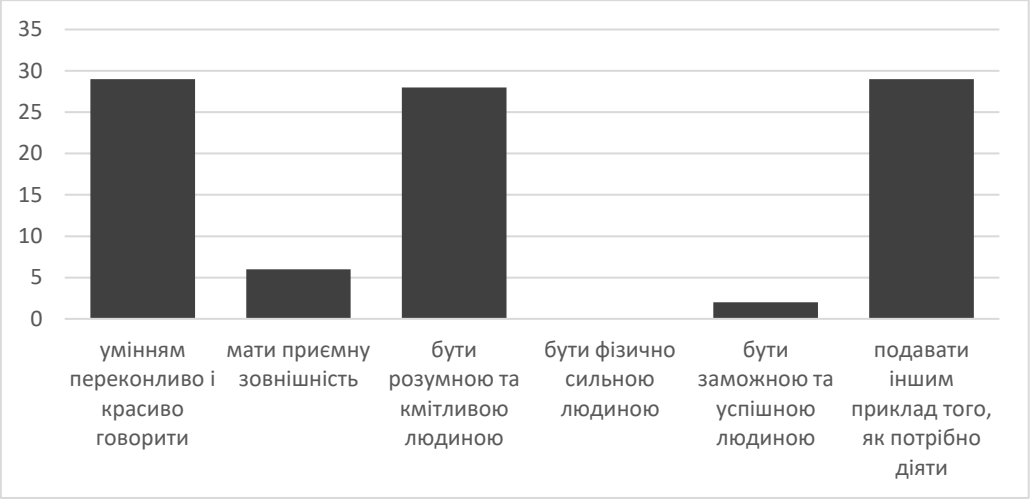

Рис. 2. Найбільш привабливі лідерські якості для послідовників
Джерело: власні дослідження авторів

Результати досліджень, подані на рис. 2, свідчать, що за кількістю респонденти розподілилися таким чином:

1) лідер повинен мати уміння переконливо і красиво говорити – 29;

2) лідер повинен мати приємну зовнішність – 6;

3) лідер повинен бути розумною та кмітливою людиною – 28;

4) лідер повинен бути фізично сильною людиною – 0;

5) лідер повинен бути заможною та успішною людиною – 2;

6) лідер повинен подавати іншим приклад того, як потрібно діяти – 29.

За підсумками дослідження гіпотези можна зробити висновок, що отримано її часткове підтвердження, оскільки відповіді респондентів рівним чином розподілилися між варіантами 1 (лідер повинен мати уміння переконливо і красиво говорити) та 6 (лідер повинен подавати іншим приклад того, як потрібно діяти). Таким чином, комунікаційні здібності та ораторське мистецтво лідера є для його послідовників такими саме значимими, як і його готовність демонструвати особистою поведінкою відданість практичному досягненню спільних цілей, але водночас навіть більш значимим, аніж розум та кмітливість лідера (28 відповідей). Це можна пояснити тим, що розум та кмітливість людини важко оцінити до моменту початку нею практичної діяльності, а при здійсненні такої оцінки люди підсвідомо беруть до уваги манеру людини триматися та уміння передавати власну точку зору. Останнє питання потребує додаткового дослідження у подальших роботах, оскільки оцінка лідерів за їх здатністю красиво та переконливо говорити підтверджує ризики потрапляння підлеглих під маніпулятивний вплив в результаті застосування лідерами технологій нейролінгвістичного програмування. Варто відзначити, що роль комунікативних здібностей лідера підтверджується також відповідями респондентів на запитання 5 даного дослідження.

НЗ: Визнання лідера підлеглими залежить від спільних цінностей, що поділяються обома сторонами, зокрема від здатності лідера виконувати роботу разом з послідовниками, демонструючи власним прикладом готовність служити спільним інтересам.

Для з'ясування ставлення респондентів до якостей та дій лідера, що зумовлюють його визнання послідовниками, авторами статті було сформульовано два запитання:

1) назвіть найважливіші якості лідера з точки зору послідовників;

2) назвіть дії лідера, спрямовані на спонукання підлеглих до виконання завдань, що забезпечують його визнання.

Розподіл відповідей на перше запитання представлено на рис. 3.

Рис. 3. Найважливіші якості лідера з точки зору послідовників
Джерело: власні дослідження авторів.

Як свідчить рис. 3, більшість (29 респондентів) вважають, що найважливішою якістю лідера є те, що той має впевнено виглядає та знати, що потрібно робити. Дана відповідь може свідчити, що більшість послідовників суб'єктивно оцінюють якості лідера, встановлюючи зв'язок між зовнішніми формами його поведінки та рівнем компетентності. Такий підхід несе ймовірність похибок та розчарувань у лідерах. Друга за кількістю група респондентів (5 осіб) вважає, що важливою якістю лідера є красномовність і уміння переконливо говорити. Таким чином абсолютна більшість респондентів вважають, що ораторські здібності лідера є визначальними при оцінці якостей лідера.

Лише 4 респонденти обрали варіант відповіді, який зазначає, що лідер повинен мати такі ж саме цінності, як і його послідовники. Дана умова є визначальною для трансформаційних лідерів, які спрямовують своїх послідовників до змін та трансформацій організацій, в яких лідер та послідовники працюють. Жодний з респондентів очікувано не обрав відповіді, що важливою якістю лідера є ставлення себе вище за інших, а також здатність впливати на підлеглих примусом та погрозами. Це є свідченням егалітарного характеру лідерства (лідера є першими серед рівних) та підкреслює значення людських відносин між лідером та послідовниками (обидві сторони пов'язані зобов'язання, що за своєю природою ближче до психологічного контракту, аніж до формальних ієрархій).

На рис. 4 наведено відповіді респондентів, які оцінювали ефективність тих або інших дій лідера з точки зору впливу на їхню продуктивну поведінку, а можливість впливу лідера на поведінку підлеглих можлива лише за умови його визнання з боку останніх.

Рис. 4. Дії лідера, спрямовані на спонукання підлеглих до виконання завдань
Джерело: власні дослідження авторів.

Як видно з рис. 4, переважна більшість респондентів (20 осіб) обрала варіант, згідно з яким прохання лідера про допомогу та демонстрація ним на власному прикладі того, як потрібно виконувати роботу. Дана відповідь підтверджує висновки авторів щодо егалітарного характеру лідерства, про що зазначалося вище.

Порівну розподілилися відповіді за варіантами:

А) обіцяєте їм велику винагороду навіть якщо не впевнені, що зможете її дати;

Б) скаржитеся на підлеглих керівництву та вимагаєте вжити дисциплінарних заходів.

Обидва варіанти не є формами прояву лідерської поведінки, незважаючи на те, що відповідь А містить ознаки трансакційного лідерства. Водночас, даний варіант дій свідчить про переслідування короткострокових інтересів, оскільки за відсутності впевненості лідера у можливості винагородити підлеглих подібна обіцянка призведе до розчарування у ньому послідовників, а отже призведе до відмови визнання ними за особою права вести їх за собою.

Варіант Б свідчить про те, що керівник обирає формальні важелі, а саме організаційно-адміністративні методи менеджменту, що являють собою примусовий вплив на підлеглих та підтримання дисципліни у колективі за допомогою покарань. У цій частині відповідь Б має дещо спільне з відповіддю, яка опинилася на другому місці за кількістю респондентів, що її обрали (10 осіб): обіцянкою підлеглим покарання та звільнення за відмову працювати. Проте остання відповідь, порівняно з варіантом Б, містить вже ознаки лідерської поведінки, оскільки тут керівник бере на себе відповідальність за ухвалення

рішень щодо оцінки трудової поведінки підлеглого, а також за застосування організаційно-адміністративні методів, не перекладаючи цю частину роботи на вищі ланки управління та більш абстрактне «вище керівництво».

H4: Демонстрування характеристик візіонерського лідерства (здатності бачити майбутнє та змінювати усталені правила) є важливим для послідовників.

Для вивчення того, наскільки значимим для підлеглих є здатність лідера бачити майбутнє та змінювати усталені в організації правила, респондентам було запропоновано обрати один з шести можливих варіантів відповіді. У підсумку респонденти розподілилися таким чином, як це можна побачити на рис.5.

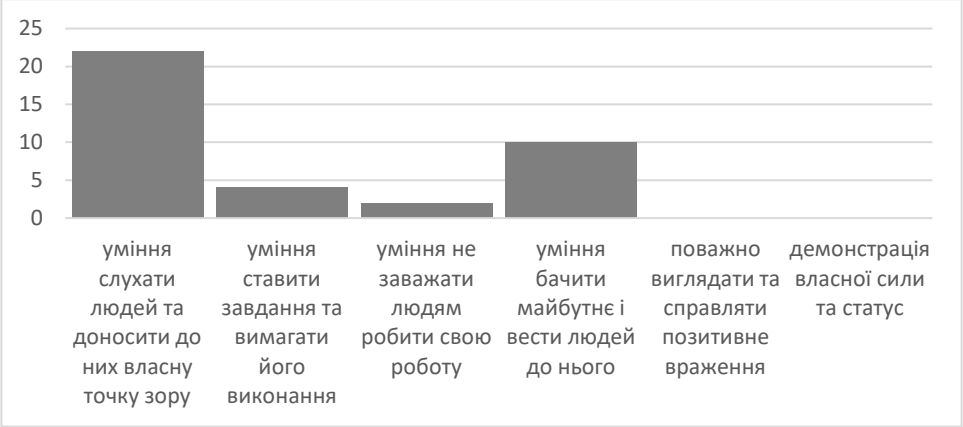

Рис. 5. Найважливіші навички лідера у соціальній взаємодії з точки зору послідовників
Джерело: власні дослідження авторів

Як свідчить рис.5., більшість (22 респонденти) погодилися з тим, що для лідера найважливішою характеристикою є уміння слухати людей та доносити до них власну точку зору.

Друга за чисельністю група респондентів обрала варіант, згідно з яким найважливішою характеристикою лідера є уміння бачити майбутнє і вести людей до нього. Ще 4 респонденти обрали варіант, що описує лідера, зосередженого на виконанні завдань: найважливішим є уміння ставити завдання та вимагати його виконання. Варіант ліберального стилю лідерства (уміння не заважати людям робити свою роботу) обрало 2 респонденти або 5% опитаних. Зрештою, жоден з опитаних не обрав варіанти, де передбачалося, що лідер повинен демонструвати силу та статус, поважно виглядати та справляти позитивне враження. Остання відповідь, а точніше її відсутність, заслуговує на окрему увагу: зростання ризиків маніпулятивного впливу лідера на послідовників відбувається переважно завдяки поєднанню навичок вербального та невербального спілкування.

Рис.6. Умови, що зумовлюють формування особистості як лідера
Джерело: власні дослідження авторів

На рис. 6 можна побачити розподіл відповідей стосовно умов, які забезпечують формування особистості як лідера.

Аналізуючи рис. 6 можна дійти висновку: більшість респондентів вважають, що для лідера найважливішими є відповідні психологічні навички, причому окремо варто виділити 2 відповіді респондентів про те, що лідером варто народитися. Таким чином, абсолютна більшість респондентів віддала перевагу теорії великих людей, відповідно до якої розвиток лідерських навичок є неможливим, оскільки вони мають бути успадкованими.

H5: При оцінюванні дій підлеглих лідери керуються настановами притаманними стилю, орієнтованому на виконання завдань (мотиваційною теорією X Дугласа Макгрегора), що пояснюється тяжінням як підлеглих, так і керівників до автократичних підходів в управлінні.

Для перевірки даної гіпотези учасникам дослідження було запропоновано оцінити за шкалою, представленою на рис. 7, твердження, що представлені у таблиці 1.

Таблиця 1

Розподіл відповідей респондентів щодо тверджень теорії Дугласа Макгрегора (%)

№	Твердження	Згодний	Частково згодний	Частково незгодний	Незгодний
1	Люди ледачі і не люблять працювати	10,6	60,5	18,4	10,5
2	Людям подобається, коли їм кажуть, що робити	2,6	42,1	39,5	15,8
3	Люди не люблять відповідальності за власні дії	15,7	63,2	13,2	7,9
4	Люди не люблять змін	2,5	71,1	21,1	5,3
5	Примус та страх добре спонукають людей до праці	5,3	36,8	31,6	26,3
6	Праця – природний стан людини	57,9	28,9	13,2	0
7	За сприятливих обставин люди готові брати відповідальність на себе	42,1	52,6	5,3	0
8	Люди успішно застосовують самоврядування та самоконтроль	13,1	63,2	21,1	2,6
9	Люди здатні творчо вирішувати завдання	50	36,8	13,2	0
10	Задоволення від роботи є формою винагородження	68,4	26,3	5,3	0

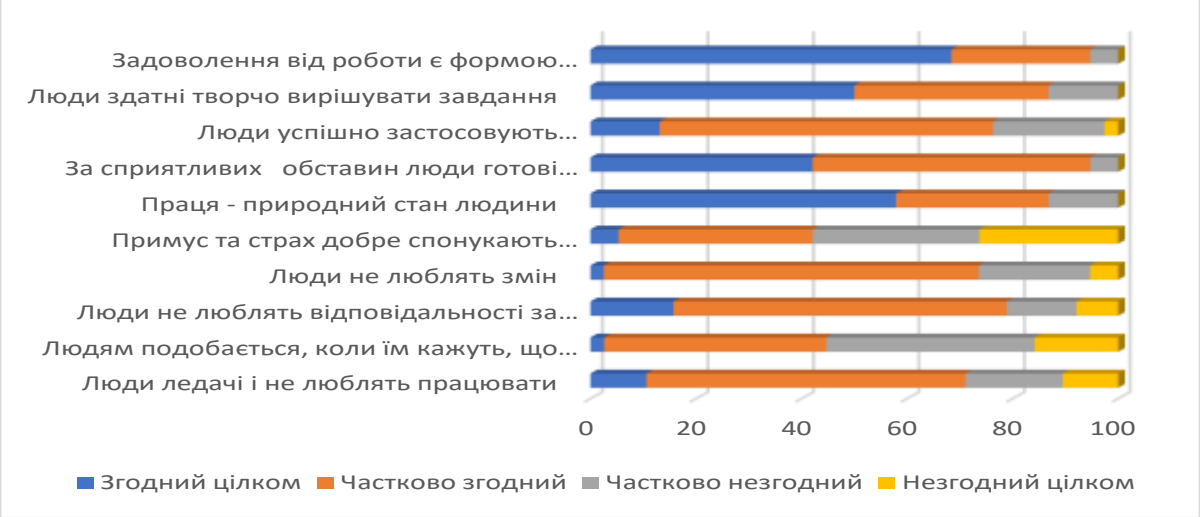

Рис. 7. Ставлення до постулатів мотиваційної теорії Дугласа Макгрегора з точки зору управління діяльністю груп людей

Джерело: власні дослідження авторів

Як видно з рис.7 та таблиці 1 більшість респондентів однозначно обрала твердження 6, 9, 10, які відповідають теорії Y, що не підтверджує гіпотезу про те, що лідери керуються настановами притаманними стилю, орієнтованому на виконання завдань (теорією X). Утім ситуація виглядає менш однозначною, бо з твердженнями 1–5, які описують уявлення про причини мотивації підлеглих в організаціях з точки зору керівників-автократів, погодилася відносна більшість опитаних (від 36,8% до 71,1%). Це вимагає додаткового вивчення даного питання під час перевірки гіпотези Н6.

Н6: Люди тяжіють до вирішення проблем із застосуванням автократичних стилів керівництва відповідно до моделі прийняття рішень керівником Віктора Врума та Філіппа Єттона.

Для оцінювання найбільш притаманного респондентам стилю лідерства було сформульовано 6 варіантів дій на підставі описання поведінки керівника згідно з моделлю прийняття рішень Віктора Врума та Філіппа Єттона (рис. 8).

Рис. 8. Обрання респондентами стилів керівництва відповідно до теорії Врума-Єттона
Джерело: власні дослідження авторів

Зокрема:

1) вирішив би проблему самостійно, не звертаючись до підлеглих;

2) отримав би інформацію від підлеглих та вирішив проблему самостійно;

3) виклав би зміст проблеми тим підлеглим, кого вона стосується, вислухав думки кожного окремо, а потім самостійно ухвалив би рішення;

4) повідомив би колектив про проблему, обговоривши разом з ним усі можливі варіанти розв'язання проблеми, а потім одноосібно ухвалив би рішення;

5) пояснив би сутність проблеми колективу, спільно з ним обговорив усі можливі варіанти розв'язання проблеми, а потім, а потім погодився би на рішення, ухвалене більшістю;

6) пояснив сутність проблеми колективу, спільно з ним обговорив усі можливі варіанти розв'язання проблеми, а потім, а потім погодився би на рішення, ухвалене більшістю.

Серед відповідей на запитання (див. рис. 8), сформульоване дослідниками, перше місце посів варіант 5, який відповідає консультативному стилю лідерства, який загалом підтверджує схильність більшості респондентів до демократичного стилю взаємодії з підлеглими (послідовниками) в організації. Таким чином, сформульована гіпотеза не знайшла практичного підтвердження у ході даного дослідження.

Висновки. Таким чином, у результаті виконання дослідження було вивчено прикладні аспекти лідерства як чинника групової динаміки всередині організації з урахуванням положень класичних теорій. У результаті перевірки сформульованих гіпотез було отримано такі результати:

1) Гіпотеза Н1 про готовність брати на себе відповідальність та роль лідера підтвердилася на прикладі відповідей більшості респондентів, причому жодний з опитаних не обрав варіанти, що передбачали відмову особи від проявів лідерської поведінки.

2) Гіпотеза Н2 підтвердилася частково: виявлено, що комунікаційні здібності та ораторське мистецтво лідера є для його послідовників такими саме значимими, як і його готовність демонструвати особистою поведінкою відданість практичному досягненню спільних цілей, але водночас навіть більш значимим, аніж розум та кмітливість лідера.

3) Гіпотеза Н3 підтвердилася частково, зокрема не знайшло підтвердження припущення про визначальну роль спільних цінностей для визнання лідера з боку його послідовників. Визначено, що найважливішими якостями лідера є впевнений вигляд та знання того, що потрібно робити. Дана відповідь може свідчити, що більшість послідовників суб'єктивно оцінюють якості лідера, встановлюючи зв'язок між зовнішніми формами його поведінки та рівнем компетентності.

4) Гіпотеза Н4 не підтвердилася, оскільки більшість респондентів вважає найголовнішою рисою не уміння лідера бачити майбутнє, але уміння слухати людей та доносити до них власну точку зору. Водночас ибільшість респондентів відзначила значення психологічних характеристик та ще частина – впевненість у тому, що лідером необхідно народитися. Отже, більшість респондентів віддала перевагу теорії видатних людей у лідерстві, яка наголошує на значенні успадкованих особистісних рис у формуванні лідера.

5) Гіпотеза Н5 була спростована при перевірці, оскільки більшість респондентів обрали настанови, притаманні стилю лідера, орієнтованому на вплив на співробітників відповідно до стилю Y мотиваційної теорії Д. Макгрегора. Це є свідченням того, що більшість учасників дослідження дотримуються демократичного стилю управління у взаємодії з послідовниками в організації.

6) Гіпотеза Н6 не знайшла підтвердження в результаті даного дослідження, оскільки більшість респондентів віддала перевагу консультативному стилю управління, який є різновидом демократичного.

Узагальнюючи наукові результати дослідження можна зазначити, що для більшості респондентів притаманний демократичний стиль лідерства, найважливішими якостями визначено комунікаційні та навички невербального спілкування. Фактично, за сукупністю отриманих відповідей можна стверджувати, що саме лідери найбільшою мірою визначають групову динаміку всередині організацій, впливаючи на формування, розвиток та занепад формальних і неформальних груп. Учасники дослідження переважно схилялися до думки, що більшість лідерів мають вроджені психологічні характеристики, які допомагають стати на чолі груп людей в організаціях. Потребує додаткового вивчення те, наскільки послідовники лідера зберігають здатність до критичного мислення та неупередженого оцінювання його дій. Зазначені питання стануть предметом подальшого вивчення, що потребуватиме збільшення вибірки респондентів.

Література

1. Bennis W.G. (2009). *On becoming a leader*. New York, NY: Basic Books.
2. Прилепа, Н.В. (2019). Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. №5,* 184-187.
3. Davenport, T.H. (2001). Knowledge work and the future of management. In W.G. Bennis G.M. Spreitzer & T.G. Cummings (Eds.), *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders* (pp. 41-58). 2001 San Francisco: Jossey-Bass.
4. Osborn, R.N., Hunt, J.G., & Jauch, L.R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The leadership quarterly*, *13*(6), 797-837.
5. Benmira S, Agboola M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*,*5*, 3-5.
6. Чорний А.В. (2018). Сучасні теорії лідерства: загальний огляд і структурна модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». № 9*(37), 78-84.
7. Mary Uhl-Bien, Russ Marion, & Bill McKelvey. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly, 18*, 298-318
8. Schneider, M. (2002). A stakeholder model of organizational leadership. *Organization Science, 13*(2), 209-220.
9. Gram-Hanssen I. (2021). Individual and collective leadership for deliberate transformations: Insights from Indigenous leadership . *Leadership, Vol. 17*(5), 519–541.

10. Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization, 27(3),* 523-543.

11. Rune Todnem By (2021). Leadership: In Pursuit of Purpose, Journal of Change. *Management*, *21*:1, 30-44.

12. Samul, J. (2020). Spiritual leadership: Meaning in the sustainable workplace. *Sustainability*, *12*(1), 267.

13. Huang, S.Y., Li M.W., & Chang, T.W. (2021). Transformational leadership, ethical leadership, and participative leadership in predicting counterproductive work behaviors: evidence from financial technology firms. *Frontiers in psychology*, *12*.

14. Islam, M.N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, *26*(2), 95-102..

15. Єфименко М.О., Ізюмцева Н.В. (2018). Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Інфраструктура ринку, 24*, 157-162.

16. Hendrikz, K., & Engelbrecht, A. S. (2019). The principled leadership scale: An integration of value-based leadership. *SA Journal of Industrial Psychology*, *45*(1), 1-10.

17. Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy*, *12*(1), 100374.

18. Purnomo, E. N., Supriyanto, A., & Dami, Z. A. (2021). The effectiveness of principal leadership styles in crisis management. *Pedagogika*, *141*(1), 5-25.

19. Eseryel, U. Y., Crowston, K., & Heckman, R. (2021). Functional and visionary leadership in self-managing virtual teams. *Group & Organization Management*, *46*(2), 424-460.

References

1. Bennis, W.G. (2009). *On becoming a leader*. New York, NY: Basic Books.
doi.org/10.1080/00131729009335565

2. Prylepa, N.V. (2019). Liderstvo v systemi upravlinnia pidpryiemstvom. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, Ekonomichni nauky, (5), 184-187.
DOI: 10.31891/2307-5740-2019-274-5-186-189

3. Davenport, T.H. (2001). Knowledge work and the future of management. In W.G. Bennis G.M. Spreitzer & T.G. Cummings (Eds.). *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders* (pp. 41-58). 2001 San Francisco: Jossey-Bass.

4. Osborn, R.N., Hunt, J.G., & Jauch, L.R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The leadership quarterly*, *13*(6), 797-837.

5. Benmira, S, Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader,5*, 3-5.
doi.org/10.1136/leader-2020-000296

6. Chornyi, A.V. (2018). Suchasni teorii liderstwa: zagalnyi ogliad i strukturna model. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriia «Ekonomika». № 9*(37), 78-84.
DOI: 10.25264/2311-5149-2018-9(37)-78-84

7. Mary Uhl-Bien, Russ Marion, & Bill McKelvey. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly, 18*, 298-318
doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002

8. Schneider, M. (2002). A stakeholder model of organizational leadership. *Organization Science*, *13*(2), 209-220.
doi.org/10.1287/orsc.13.2.209.531

9. Gram-Hanssen I. (2021). Individual and collective leadership for deliberate transformations: Insights from Indigenous leadership . *Leadership, Vol. 17*(5), 519-541.
doi.org/10.1177/1742715021996486

10. Chua, J., & Ayoko, O.B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, *27(3),* 523-543.

11. Rune Todnem By (2021). Leadership: In Pursuit of Purpose, Journal of Change. *Management*, *21*:1, 30-44.
doi.org/10.1080/14697017.2021.1861698

12. Samul, J. (2020). Spiritual leadership: Meaning in the sustainable workplace. *Sustainability*, *12*(1), 267.
doi.org/10.3390/su12010267

13. Huang, S.Y., Li, M.W., & Chang, T.W. (2021). Transformational leadership, ethical leadership, and participative leadership in predicting counterproductive work behaviors: evidence from financial technology firms. *Frontiers in psychology*, *12*.

14. Islam, M.N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, *26*(2), 95-102..
doi.org/10.1016/j.apmrv.2020.09.002

15. Yefymenko, M.O., & Iziumtseva, N.V. (2018). Rol liderstva v systemi upravlinnia personalom na pidpryiemstvi. Infrastruktura rynku, *(*24), 157-162.

16. Hendrikz, K., & Engelbrecht, A.S. (2019). The principled leadership scale: An integration of value-based leadership. *SA Journal of Industrial Psychology*, *45*(1), 1-10.

17. Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy*, *12*(1), 100374.
doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374

18. Purnomo, E.N., Supriyanto, A., & Dami, Z.A. (2021). The effectiveness of principal leadership styles in crisis management. *Pedagogika*, *141*(1), 5-25.
doi.org/10.15823/p.2021.141.1

19. Eseryel, U.Y., Crowston, K., & Heckman, R. (2021). Functional and visionary leadership in self-managing virtual teams. *Group & Organization Management*, *46*(2), 424-460.
doi.org/10.1177/1059601120955034

LEADERSHIP AS A FACTOR OF GROUP DYNAMICS WITHIN THE ORGANIZATION

A. V. Bardas, D.E., Professor, O. Ye. Bardas, Ph. D (Philology), Associate Professor, K. S. Bogach, Ph. D (Econ.), Associate Professor, A. V. Dudnyk, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology

Methods. The results were obtained through the use of the following methods: theorization - when formulating research hypotheses and describing the results of their practical compliance with behavioral and situational theories of leadership, questionnaires – when assessing the attitude of respondents both to their own ability to be a leader and to important leadership qualities from their point of view; analysis – when determining the correspondence of the obtained results of the questionnaire of respondents to the formulated scientific hypothesis; synthesis – when summarizing research results and evaluating the impact of leadership on group dynamics within the organization.

Results. The hypothesis about the readiness of people to take on responsibility and the role of a leader was confirmed. It was found that the leader's communication skills and public speaking skills are just as important for his followers as his willingness to demonstrate their personal behavior of commitment to the practical achievement of common goals. The hypothesis about the determining role of common values for the recognition of the leader by his followers was not confirmed. The assumption that the most important characteristic of a leader is the vision of the future was not confirmed.

Novelty. In the course of study, it was found that the majority of respondents have a democratic style of leadership, namely a consultative one. It was determined that the leader's perception is largely determined by external manifestations of behavior, in particular, oratory skills, the ability to listen to people, a confident appearance and other behavioral patterns that demonstrate the leader's willingness to serve the common interests of the group.

Practical value. Since leaders to the greatest extent determine group dynamics within organizations, influencing the formation, development and decline of formal and informal groups, it is necessary to take into account the risks of followers' losing the ability to think critically and objectively evaluate leaders' actions.

Keywords: leadership, management, group dynamics, motivational theories, organization, leadership styles.

Надійшла до редакції 12.02.23 р.