

УДК 159.9.316.4

[https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2020.11\(56\).01](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2020.11(56).01)**СИТУАЦІЙНІ Й ІНТЕРАКЦІОНІСТСЬКІ ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА****Ірина Басінская**

старший викладач кафедри соціальної роботи та реабілітології

Білоруський державний університет

220030, Республіка Білорусь, Мінськ, пр. Незалежності, 4

3075007@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9640-2933>**Олег Радюк**

кандидат медичних наук, доцент, незалежний дослідник

Індивідуальний підприємець (www.stress.by)

220134, Республіка Білорусь, Мінськ-134, а/с 67

6311141@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2888-9238>**Ірина Нехвядовіч**

магістр психології, начальник відділу розвитку персоналу

Білоруський державний університет

220030, Республіка Білорусь, Мінськ, пр. Незалежності, 4

nehvyadovich@bsu.by, <https://orcid.org/0000-0003-0900-2750>**Анотація**

У розвитку підходів до вивчення лідерських якостей можна виділити чотири основні етапи: 1) теорію лідерських якостей, 2) поведінкові теорії лідерства, 3) ситуаційні теорії лідерства, 4) інтеракціоністські теорії лідерства. Ця стаття присвячена теоріям третього і четвертого етапів розвитку теорій лідерства в соціальній психології. *Мета дослідження* полягала в теоретичному аналізі ситуаційних та інтеракціоністських теорій лідерства. *Завдання дослідження* полягали в теоретичному аналізі підходів до вивчення лідерських якостей; у визначенні специфічних ознак ситуаційної та інтеракціоністської теорії лідерства. Для виявлення сутності ситуаційного та інтеракціоністського підходів до вивчення лідерських якостей були використані методи теоретичного дослідження: аналіз психологічної літератури; порівняння, узагальнення та систематизація отриманої інформації. Показано, що порівняно з поведінковими моделями лідерства, ситуаційні теорії, безумовно, є прогресивними, оскільки вони враховують не тільки поведінку лідера, а й той контекст, в умовах якого здійснюється вплив лідера на послідовника. Однак, вони мають свої обмеження. Загальним недоліком всіх ситуаційних теорій є ігнорування поведінки послідовників, які, швидше розглядаються як пасивні об'єкти, ніж як активні суб'єкти соціально-психологічної взаємодії. Спроби дослідників виправити це упущення привели до появи інтеракціоністських теорій лідерства. Перехід від «статичних» ситуаційних моделей до «динамічних» інтеракціоністських теорій, які розглядають лідерство як процес взаємодії між лідером і його послідовниками, став наступним прогресивним етапом у розвитку теорій лідерства. Інтеракціоністські теорії не заперечують знань, зібраних дослідниками на попередніх етапах розвитку науки про лідерство. Навпаки, вони враховують і особистісні особливості лідера, і його поведінкові стилі, й ситуаційні чинники – але додають до цих

компонентів ще одну важливу складову: процес взаємодії лідера і послідовників. Отже, інтеракціоністські теорії лідерства пропонують дослідникам не тільки найсучасніші, а й найбільш системні підходи до вивчення лідерства. Це багатофакторні теорії, які враховують і характер лідера, і його поведінку, і особливості ситуації, і процес взаємодії лідера з послідовниками.

Ключові слова: теорії лідерських якостей, поведінкові теорії лідерства, ситуаційні теорії лідерства, інтеракціоністські теорії лідерства, трансформаційне лідерство.

Вступ

У розвитку підходів до вивчення лідерських якостей можна виділити чотири основні етапи: 1) теорію лідерських якостей, 2) поведінкові теорії лідерства, 3) ситуаційні теорії лідерства, 4) інтеракціоністські теорії лідерства.

Теорія лідерських якостей була першою науковою спробою вивчення лідерства. Прийшовши на зміну теорії «великої людини» в ХІХ столітті, вона зберігала домінуючі позиції до середини 1940-х років (Nahavandi, 2012), потім в 1950-1960-х роках втратила свою популярність (Northouse, 2015; Stogdill, 1948), поступившись місцем поведінковим теоріям лідерства. У 1980-х роках, з появою п'ятифакторної моделі особистості, теорія лідерських якостей знайшла нове життя (Bem & Allen, 1974; House, Shane & Herold, 1996; Mischel, 1973; Schneider, 1983). Активізувавшись в 1990-і роки, дослідження зв'язків лідерства з особистісними властивостями в рамках п'ятифакторної моделі активно тривають і сьогодні (Howard & Howard, 1995; Радюк, Басинская & Нехвядович, 2016).

Після того, як у 1940-х роках теорія лідерських якостей потерпіла тимчасове фіаско, дослідники звернули свою увагу на поведінкові аспекти лідерства (Радюк, Басинская & Нехвядович, 2017). Вивчення поведінки уявлялося не настільки складним, як вивчення особистісних властивостей, оскільки, в порівнянні з властивостями характеру, поведінку легше спостерігати, її простіше виміряти, та поведінці можна навчити. Дослідники поставили перед собою завдання за допомогою спостереження за поведінкою лідерів встановити як саме діють ефективні лідери. Поведінкові аспекти лідерства вивчалися, переважно, в трьох університетах: в Університеті штату Айова (Ghosh, 2000: 180; Lewin, Lippitt & White, 1939), Університеті штату Огайо (Hemphill & Coons, 1957) і Мічиганському університеті (Kahn & Katz, 1968). Вивчення поведінкових моделей лідерства показало, що, незважаючи на відмінності в термінології, всі вони вказують на два основні чинники, пов'язані з ефективністю лідерства: «Орієнтація на досягнення» і «Орієнтація на міжособистісні взаємини» (Campbell, 1991). Хоча в окремих дослідженнях стверджувалося, що найкращі результати дає поєднання орієнтації на досягнення з орієнтацією на міжособистісні взаємини, стійкі взаємозв'язки між цими характеристиками поведінки лідера і результатами роботи, очолюваної лідером групи, так і не були виявлені. Різні лідери, що демонструють ідентичну поведінку, далеко не завжди досягають однакової ефективності. Більш того, один і той же лідер, який виявляє одну й ту ж поведінку в двох різних ситуаціях, не завжди однаково ефективний в обох контекстах. Це усвідомлення привело дослідників до необхідності вивчення ситуативних змінних.

Після подвійного розчарування (в 1940-х рр. – в теорії лідерських якостей, в 1960-х рр. – в поведінкових теоріях лідерства) дослідники приступили до вивчення контекстуальних (ситуативних) змінних і формування ситуаційних теорій лідерства. З'явившись в 1960-ті рр., цей підхід продовжує розвиватися і до цього дня (Радюк, Басинская & Нехвядович, 2020).

Ситуаційні теорії лідерства включають в себе елементи теорії лідерських якостей і поведінкових теорій та додають до них ситуаційні складові: відносини лідера з послідовниками, структуру завдань, формальну владу лідера, мотиви і здатності послідовників тощо. Трьома найпопулярнішими ситуаційними теоріями лідерства є: ситуаційна теорія лідерства Ф. Фідлера (Fiedler, 1967), теорія «шлях – мета» Р. Хауза (House, 1971) і теорія ситуаційного лідерства Херсі-Бланшара (Hersey & Blanchard, 1969; Hersey, Blanchard & Johnson, 2012).

Мета дослідження полягає у теоретичному аналізі ситуаційних та інтеракціоністських теорій лідерства. **Завдання** дослідження: 1) здійснити теоретичний аналіз підходів до вивчення лідерських якостей; 2) виявити специфічні ознаки ситуаційної та інтеракціоністської теорії лідерства.

Методи дослідження

Для виявлення сутності ситуаційного та інтеракціоністського підходів до вивчення лідерських якостей були використані методи теоретичного дослідження: аналіз психологічної літератури; порівняння, узагальнення та систематизація отриманої інформації.

Результати та дискусії

Ситуаційна теорія лідерства Ф. Фідлера. Перша досить повна ситуаційна теорія лідерства (англ. “contingency theory of leadership”) була запропонована Фредом Фідлером в 1967 році (Fiedler, 1967). Ця теорія з’явилася в процесі пошуку найкращого співвідношення між стилем лідерства та сприятливою для нього ситуацією і базується на положенні, що ефективність групи залежить від того, наскільки стиль взаємодії лідера з послідовниками відповідає ступеню його впливу і контролю (Fiedler, 1964; Fiedler, 1967).

Ф. Фідлер створив свою теорію на підставі результатів ряду досліджень: польового експерименту з Бельгійським військово-морським флотом, дослідження трьох промислових і комерційних організацій та двох лабораторних експериментів. Метою кожного дослідження було вивчення взаємин між керівниками і підлеглими. Ф. Фідлер виявив, що лідери, орієнтовані на виконання роботи, отримували більш високі оцінки (Fiedler, 1967). Згодом було показано, що лідери, орієнтовані на виконання завдань, найбільш ефективні в критичних ситуаціях, в той час як лідери, які орієнтовані на відносини, більш ефективні в звичайних ситуаціях (Nelson & Quick, 2012).

Модель Ф. Фідлера включала в себе поведінку лідера (стиль лідерства), особистісні характеристики, а також незалежні від лідера ситуаційні змінні (англ. “contingencies”) (Fiedler, 1967). Особливості кожної ситуації в цій моделі визначаються трьома основними факторами: 1) відносинами між лідером і підлеглими, 2) структурованістю завдань, 3) посадовими повноваженнями (Fiedler, 1967).

Відносини між лідером і підлеглими включали в себе ступінь впевненості підлеглих у своєму лідері, ступінь їх поваги і довіри до нього. Під структурованістю завдань розумівся ступінь структурованості розподілу завдань, конкретність і визначеність посадових обов’язків. Посадові повноваження позначали ступінь контролю, який лідер мав над такими змінними влади як прийом на роботу та звільнення співробітників, виробнича дисципліна, просування по службі і підвищення заробітної плати, винагорода і покарання підлеглих (Роббинз, 2006: 230). Відносини між лідером і підлеглими можуть бути добрими чи поганими, структурованість завдань – вищою або нижчою, посадові повноваження –

сильними або слабкими. Хороші відносини, висока структурованість і сильні повноваження роблять ситуацію сприятливою і посилюють вплив лідера, і навпаки (Роббинз, 2006: 230).

Залежно від оцінок за кожним з трьох ситуаційних факторів Ф. Фідлер ділив умови (ситуації) на сприятливі, помірні та несприятливі. Сприятливим ситуаціям відповідає високий ступінь впливу і контролю з боку лідера, помірним – обмежений, несприятливим – низький ступінь. Проведені дослідження показали, що лідери, орієнтовані на завдання, більш ефективні в сприятливих і несприятливих ситуаціях, в той час як в помірних (помірно сприятливих) ситуаціях ефективніше діють лідери, орієнтовані на відносини (Роббинз, 2006: 230).

Ф. Фідлер вважав, що кожна людина має свій «базовий стиль лідерства», який є незмінним і пов'язаний з особистісними особливостями (Fiedler, 1967). Незважаючи на те, що дослідники Мічиганського університету (Kahn & Katz, 1968) й університету штату Огайо (Hemphill & Coons, 1957; Hemphill & Coons, 1957) раніше виділили два незалежних континуума стилів лідерства («структурування або орієнтація на виробництво» і «пильність або орієнтація на працівників»), Ф. Фідлер вирішив обмежитися однією шкалою з двома протилежними полюсами «орієнтація на завдання» і «орієнтація на відносини».

Для оцінки базового стилю лідерства Ф. Фідлер створив «Анкету оцінки найменш бажаного співробітника» (англ. "Least preferred coworker questionnaire", LPC), яка містила 16 пар прикметників-антонімів (ефективний – неефективний, доброзичливий – ворожий, приємний – неприємний, відкритий – замкнутий та ін.). Випробований повинен був згадати всіх людей, з якими йому доводилося працювати, і охарактеризувати людину, працювати з якою йому було найважче, вибравши оцінку за шкалою від 1 до 8 балів для кожної пари прикметників. Високі бали відповідали полюсу «орієнтація на відносини», низькі – полюсу «орієнтація на завдання» (Fiedler, 1970). Ф. Фідлер вважає, що люди, яких мотивують відносини, схильні характеризувати своїх найменш бажаних колег в більш позитивній манері. І навпаки, люди, які мотивовані виконувати завдання, схильні більш негативно оцінюють своїх найменш бажаних колег. Іншими словами, випробовувані, які оцінюють свого найменш бажаного колегу більш позитивно за цією шкалою, отримують задоволення від міжособистісних відносин. Люди, які оцінюють найменш бажаного колегу в негативній манері, отримують задоволення від успішного виконання завдань. Отже, шкала LPC насправді оцінює мотивацію досліджуваного, а не його колеги. На підставі отриманих результатів робився висновок про стилі лідерства самого досліджуваного. Якщо найменш бажаний співробітник отримував високі оцінки за шкалою LPC, це інтерпретувалося як прагнення до орієнтації на відносини у досліджуваного. Якщо ж найменш бажаний співробітник отримував низькі оцінки, то це розцінювалося як домінування орієнтації на завдання у досліджуваного (Роббинз, 2006: 229).

Вважаючи, що особистісні властивості й поведінка лідера є незмінними, Ф. Фідлер описує ефективне лідерство, як результат відповідності «правильного лідера» «правильній ситуації» (Wood, 1994). Кожен тип ситуацій має «свій» оптимальний стиль лідерства. Проблеми, викликані дисонансом між стилем лідерства та особливостями ситуації, повинні вирішуватися або за допомогою заміни лідера, або адаптацією робочого оточення (ситуації) під його звичний стиль управління (Fiedler, 1967).

Теорія Ф. Фідлера має численні підтвердження її достовірності, однак характеризується і рядом невирішених проблем, що стосуються методики оцінки лідерського стилю і об'єктивності оцінки ситуаційних змінних (Роббинз, 2006: 230). Так, ситуаційні

змінні занадто складні, і на практиці буває важко встановити, наскільки сильні посадові повноваження лідера, чи добре структуровані завдання і наскільки хороші відносини між лідером і підлеглими (Роббинз, 2006: 230).

Про недоліки односпрямованості моделі лідерських якостей говорилося вище. До того ж, критики теорії вказують, що на результати використовуваної для визначення стилю лідерства анкети, окрім стилю лідерства, можуть впливати соціальна дистанція, когнітивна складність і ціннісні відносини (Ekvall & Arvonen, 1994: 141). Не зовсім зрозуміла логіка оцінки найменш бажаного співробітника, а оцінки, виставлені респондентами, не відрізняються стабільністю (Роббинз, 2006: 230).

Критики моделі Ф. Фідлера вказують також на потенційні спотворення, викликані можливим «перетином» двох параметрів: ситуаційної змінної «взаємини «лідер – послідовник»» і змінної, що характеризує стиль лідерства (Ekvall & Arvonen, 1994: 141).

Теорія «шлях-мета» Р. Хауза. Теорія «шлях-мета» (англ. “path – goal theory”) була створена Робертом Хаузом в 1971 році (House, 1971) і згодом доопрацьована ним у 1996 році (House, 1996). Теорія Р. Хауза базувалася на роботах колег по університету штату Огайо Хемфілла і Кунса, які, вивчаючи характеристики поведінки лідерів, виділили структурування та уважність як два найголовніших параметри (Hemphill & Coons, 1957). Окрім поведінкових характеристик лідерів, в модель «шлях-мета» були включені також елементи мотиваційної теорії очікувань Віктора Врума (Vroom, 1964), а також невіддільні впливу лідера ситуаційні фактори оточення і особистісні властивості підлеглих.

Центральний елемент теорії – зв’язок поведінки лідера із задоволеністю, мотивацією й ефективністю підлеглих. Лідер повинен забезпечити задоволення потреб підлеглих залежно від їх ефективної роботи, обіцяючи їм отримання цінної для них винагороди за досягнення цілей (House, 1971).

Зв’язок «поведінка лідера – результати підлеглих» схильний до впливу двох груп змінних: індивідуальних особливостей підлеглих і ситуаційних чинників, пов’язаних з роботою (House, 1971).

У переглянутому варіанті теорії також стверджується, що поведінка лідера має доповнювати ситуаційні фактори оточення і здатності підлеглого компенсувати їх недоліки (House, 1996). Тобто, лідер повинен не тільки формулювати правильні цілі роботи, а й допомагати своїм підлеглим в їх досягненні. Ефективному лідеру необхідно вирішити чотири основні завдання: 1) сформулювати разом з підлеглими такі цілі роботи, які будуть відповідати як цілям робочої групи і організації, так і потребам підлеглих; 2) вказати підлеглим шлях до досягнення поставлених перед ними цілей; 3) полегшити рух до поставлених цілей, усуваючи, виникаючі на шляху до них перешкоди і «пастки»; 4) надати підтримку (керівництво, наставництво, коучинг) і винагороду, необхідні для ефективної роботи підлеглих.

Щоб надати підлеглим цінну для них винагороду (а потім і допомогти їм знайти кращий спосіб отримати її), лідер повинен добре розуміти, що є цінністю для співробітників і що буде мотивувати їх. Окрім того, обов’язковою умовою працездатності моделі «шлях – мета» є розуміння підлеглими своїх можливостей і їх бажання отримати винагороду (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2014).

Р. Хауз виділив чотири стилі лідерства: директивне, підтримуюче, партнерське й орієнтоване на досягнення. Директивне й підтримуюче лідерство відповідають структуруванню й уважності в моделі Хемфілл-Кунса (Роббинз, 2006: 233).

Директивне (англ. “directive”) лідерство базується на наданні підлеглим чітких вказівок, роз’яснення їх ролі, вимога дотримання стандартних правил. Директивний лідер формулює конкретну мету, планує роботу і дає рекомендації про те, як її необхідно виконувати.

Підтримуюче (англ. “supportive”) лідерство орієнтоване, передусім, на хороші взаємини з підлеглими, турботу про їх благополуччя. Підтримуючий лідер відрізняється дружелюбністю і чуйністю до потреб підлеглих.

Партнерське (англ. “participative”) лідерство проявляється в інформуванні підлеглих і залученні їх до обговорення рішень та до їх прийняття. Лідер-партнер бере до уваги поради і пропозиції своїх підлеглих при прийнятті рішень, проводить консультації з ними.

Лідерство, орієнтоване на досягнення (англ. “Achievement oriented”), відрізняється формулюванням складних (важкодосяжних, іноді, зухвалих) цілей поряд з вираженням впевненості в тому, що підлегли здатні їх досягти. Орієнтований на досягнення лідер розраховує, що його послідовники будуть повністю віддавати себе роботі.

На противагу Ф. Фідлеру (який вважав, що поведінка лідера не здатна змінюватися), Р. Хауз вважав, що один і той же лідер здатний використовувати всі стилі лідерства, і рекомендував (House & Mitchell, 1974) лідерам варіювати різні типи лідерства для того, щоб відповідати різним характеристикам послідовників і завдань. Наприклад, якщо підлегли недосвідчені і їх робоче середовище не структуроване, то найбільш ефективним буде директивне лідерство. Якщо ж підлеглим необхідний суворий контроль, а поставлені завдання досить неоднозначні, то найбільш підходящим буде підтримуючий чи партнерський тип лідерства (Nelson & Quick, 2012).

Теорія «шлях-мета» має безліч підтверджень своєї правильності (Роббинз, 2006: 233). Задоволеність і ефективність підлеглих дійсно збільшуються, якщо лідеру вдається компенсувати те, чого не вистачає їх робочому оточенню або їм самим. І, навпаки, спроби лідера допомогти підлеглому, який цілком у силах впоратися сам, або спроби пояснити підлеглому і без того зрозумілі для нього питання, можуть спричинити демотивуючий вплив.

Теорія ситуаційного лідерства Херсі – Бланшара. Пауль Херсі і Кеннет Бланшар в 1969 році (Hersey & Blanchard, 1969; Hersey et al., 2012) запропонували свою теорію ситуаційного лідерства, відому в науковій літературі також під назвою «теорія життєвого циклу лідерства» (англ. “life cycle theory of leadership”). Теорія ситуаційного лідерства Херсі – Бланшара пропонує лідеру вибирати тип поведінки з урахуванням рівня розвитку (рівня зрілості) своїх послідовників (Hersey & Blanchard, 1969; Hersey et al., 2012; Hughes et al., 2014).

Рівень зрілості має дві складові: професійну і психологічну. Професійна складова включає в себе знання та вміння: вміння брати на себе відповідальність і виконувати роботу до призначеного терміну, наявний досвід роботи; психологічна – наполегливість, самостійність, орієнтацію на досягнення, мотивацію до виконання роботи, готовність приймати на себе зобов’язання (Northouse, 2015). Професійна складова, також виражається в здатності, а психологічна – в готовності підлеглих виконувати робочі завдання.

Керівник з урахуванням завдання, яке виконує, й на підставі своєї суб’єктивної оцінки визначає порівняльну зрілість конкретної людини або робочої групи і вибирає стиль поведінки, найбільш ефективний в такій ситуації.

Автори теорії виділяють чотири стилі лідерства: делегуючий, підтримуючий (заохочуючий), коучинговий (наставницький, навчальний) і директивний (структуруючий).

Директивний стиль («давати вказівки») характеризується високим ступенем орієнтованості на завдання і малоорієнтований на відносини. Він ефективний при управлінні підлеглими з низьким рівнем зрілості, які не хочуть і не можуть відповідати за конкретне завдання і, яким потрібні відповідні інструкції і суворий контроль.

Коучинговий стиль («переконувати, навчати») характеризується високим ступенем орієнтованості і на завдання, і на стосунки. Він оптимальний для підлеглих, які хочуть, проте, ще поки не можуть прийняти відповідальність, оскільки володіють середнім рівнем зрілості. Керівник-коуч дає підлеглим конкретні інструкції щодо того, що і як слід робити, і, одночасно, підтримує їх ентузіазм і мотивацію приймати відповідальність на себе.

Підтримуючий стиль («брати участь, заохочувати») характеризується низьким ступенем орієнтованості на завдання і високим – на відносини. Цей стиль є найкращим вибором при спілкуванні з підлеглими, які можуть, проте, не хочуть відповідати за виконання завдання. Підлеглі знають, що і як треба виконувати, і їм уже не потрібно конкретних вказівок. Завдання керівника – підвищити мотивацію і залученість підлеглих, надаючи їм допомогу і, запрошуючи їх брати участь в ухваленні рішень. Спільне прийняття рішень сприяє активнішій участі та більшій залученості підлеглих (Грудзинская, 2006: 19-20).

Делегуєчий стиль («делегувати, передоручати») характеризується низьким ступенем орієнтованості і на завдання, і на стосунки. Цей стиль найбільш ефективний при роботі з підлеглими, які і можуть, і хочуть нести відповідальність. Вони знають, що і як треба робити, і добре усвідомлюють свою причетність до роботи, тому лідер може дозволити їм діяти самостійно: їм не потрібні ні підтримка, ні вказівки керівника (Грудзинская, 2006: 19-20).

Завдяки своїй простоті й зрозумілості теорія ситуаційного лідерства Херсі – Бланшара стала дуже популярною, проте експериментальних доказів на підтримку ефективності цієї моделі наразі зібрано недостатньо (Hughes et al., 2014). Результати досліджень лише частково підтвердили теорію Херсі – Бланшара: прогнози виявилися досить точними для підлеглих з низькою і середньою зрілістю, однак, були зовсім неточними для співробітників з високою зрілістю (Шеклтон, 2003: 41). Окрім того, слабкими місцями цієї теорії є також суб'єктивність оцінки рівня зрілості підлеглою керівником і потенційні проблеми, викликані відмінностями в рівнях розвитку (зрілості) окремого співробітника і його робочої групи (Northouse, 2015).

Перехід від ситуаційних до інтеракціоністських теорій лідерства. У порівнянні з поведінковими моделями лідерства ситуаційні теорії, безумовно, є прогресивними, оскільки вони враховують не тільки поведінку лідера, а й той контекст, в умовах якого здійснюється вплив лідера на послідовника.

Однак, вони мають свої обмеження, що побічно підтверджується суперечливістю результатів їх наукових досліджень. Загальним недоліком всіх ситуаційних теорій є ігнорування поведінки послідовників, до яких ситуаційні теорії лідерства ставляться скоріше як до пасивних об'єктів, ніж як до активних суб'єктів. Спроби дослідників виправити це упущення привели до появи інтеракціоністських теорій лідерства.

До найбільш відомих інтеракціоністських теорій відносяться теорія «Лідерство як служіння» Р. Грінліфа, а також теорії транзакційного і трансформаційного лідерства. Розглянемо їх докладніше.

Теорія «лідерство як служіння» Р. Грінліфа. Автором терміна «лідерство як служіння» (англ. “servant leadership”) є Роберт К. Грінліф – дослідник, теолог, бізнес-

консультант і творець першого корпоративного асесмент-центру (Greenleaf, 1970; Greenleaf & Spears, 2012). Грінліф вперше використав цей термін в своєму есе “The Servant as Leader” («Слуга як лідер») в 1970-му році (Spears, 2004; Stone, Russell, & Patterson, 2004).

Слід зазначити, що в деяких перекладах словосполучення “servant leadership” використовується термін «обслуговуюче лідерство», що, на наш погляд, не цілком коректно, оскільки Р. Грінліф закладав в свою теорію сенс саме служіння, а не обслуговування. Тому, ми далі будемо користуватися тільки терміном «лідерство як служіння».

Суть цієї теорії можна позначити однією фразою: «хороший лідер – це, перш за все, слуга». Лідерство як служіння вимагає, щоб лідер ставив мету і потреби організації і послідовників вище своїх власних потреб і бажань (Woodruff, 2004). Такий лідер повинен фокусуватися на розвитку здібностей послідовників з наміром підвищити їх креативність і відповідальність (Stone & Patterson, 2005). Більш того, «лідер-слуга» спочатку часто взагалі не хоче бути лідером, але приймає таку роль, якщо це потрібно для успіху колективної роботи (Greenleaf & Spears, 2012; Patterson, 2003).

Джеймс Лауб у своїй дисертації (Laub, 1999b, 1999a) описує шість характеристик лідера-слуги, який: 1) цінує людей (англ. “valuing people”): уважно вислуховує, ставить потреби інших вище власних, довіряє людям; 2) розвиває людей (англ. “developing people”): надає можливості для навчання, моделює бажану поведінку, надихає інших; 3) створює спільноту (англ. “building community”): формує сильні взаємини, працює у співпраці, враховує індивідуальні відмінності; 4) проявляє автентичність (англ. “displaying authenticity”, від грец. αὐθεντικός – справжній, правильний): демонструє залученість, довіру, відкритість, надійність, готовність вчитися у інших; 5) забезпечує лідерство (англ. “providing leadership”): формує бачення майбутнього, бере ініціативу в свої руки, прояснює цілі; 6) ділиться лідерством (англ. “sharing leadership”): створює спільне бачення майбутнього, залучає інших у процес прийняття рішень, делегує статус і привілеї на всі рівні організації.

Хоча поняття «лідерства як служіння» було введено 50 років тому, спроби виміряти цей конструкт і вивчити його вплив на організацію почали здійснюватися лише в 2000-х рр. Існують окремі роботи, які вказують на ефективність лідерства як служіння в комерційних компаніях, навчальних закладах та інших типах організацій (Hunter et al., 2013; Jaramillo, Grisaffe, Chonko & Roberts, 2009; Leithwood & Sun, 2012; Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008; Reed, Vidaver-Cohen & Colwell, 2011; Walumbwa, Hartnell & Oke, 2010), однак, і на сьогодні ця тема залишається ще недостатньо дослідженою.

Теорія транзакційного лідерства. Теорію транзакційного лідерства запропонував Бернард Басс в 1985 році (Bass, 1985). Ця теорія є логічним розвитком теорій ситуаційного лідерства, хоча містить в собі також і елементи теорії лідерських якостей і поведінкових теорій лідерства. Як вказує Б. Басс, транзакційне лідерство ґрунтується на соціальному обміні й взаємній угоді між лідером і співробітниками: «транзакційний лідер обмінює винагороди і обіцянки винагороди на зусилля послідовників» (Bass, 1985: 11), «транзакційне лідерство переслідує взаємовигідні цілі, економічний обмін, щоб задовольнити матеріальні і нематеріальні потреби підлеглих в обмін на послуги, що надаються ними відповідно до контракту» (Bass, 1985: 14).

Транзакційне лідерство базується на формальній владі в організації, коли лідер, обіцяючи винагороду, або, погрожуючи покаранням, у межах своїх повноважень, домагається від співробітників виконання поставлених перед ними завдань (Tracey & Hinkin, 1994).

У транзакційному процесі лідер і послідовники впливають на поведінку один одного за допомогою підкріплюючих або караючих стимулів, які «прив'язані» (англ. “contingent”) до виконання договірних зобов'язань, причому, підкріплюючі стимули є ефективнішими (Bass, 1999). Головні компоненти транзакційного лідерства – поєднане (тобто пов'язане з бажаною поведінкою) підкріплення (винагорода) і контроль за відхиленнями, що дозволяє лідерам коректувати поведінку послідовників при відхиленні від встановлених стандартів (Bass & Avolio, 1994).

Поєднання контролю та винагороди базується на активній та позитивній взаємодії між лідером і послідовниками. Підлеглий повинен розуміти, що йому необхідно зробити для того, щоб отримати винагороду. Потрібен також контроль лідера за відхиленнями та контроль діяльності підлеглих і прийняття коригувальних заходів у разі виникнення проблем (Avolio, Bass, & Jung, 1999). Ефективне транзакційне лідерство неможливе без взаєморозуміння і згоди щодо функціональних обов'язків як лідера, так і його послідовників (Avolio et al., 1999).

Доведено, що транзакційне лідерство робить позитивний вплив на задоволеність роботою і продуктивність праці (Kim & Lee, 2011). Однак, такий тип лідерства може мати і негативні сторони. Так, в рамках установ освіти транзакційне лідерство може викликати негативний ефект на творчу поведінку вчителів, тому що воно зосереджується більше на продуктивності праці, ніж на стимулюванні інновацій (Bass, 1985; Kim & Lee, 2011). Порівняння транзакційного та трансформаційного (охарактеризованого далі) лідерства показали, що транзакційні лідери менш схильні до інновацій в порівнянні з лідерами трансформаційними (Bogler, 2001; Bolkan & Goodboy 2009; Kurland, Peretz & Hertz-Lazarowitz, 2010; Valentine & Prater, 2011).

Теорія трансформаційного лідерства. Автором концепції трансформаційного лідерства є Джеймс Бернс, лауреат Пулітцерівської премії, однієї з Найбільш престижних нагород у галузі літератури. Дж. Бернс вперше використав поняття транзакційного лідерства в 1978 році в книзі, присвяченій дослідженню політичних лідерів (Burns, 1978).

Дж. Бернс протиставляв трансформаційних і транзакційних лідерів. Якщо транзакційні лідери домагаються співпраці шляхом встановлення з послідовниками відносин взаємовигідно обміну, то трансформаційні лідери отримують підтримку, надихаючи послідовників прагнути до цілей, які стоять вище їх безпосередніх особистих інтересів (Burns, 1978).

Приблизно в ті ж роки Роберт Хауз (House, 1977) і Бернард Басс (Bass, 1985) розробляли власні теорії лідерства, які були, певним чином, споріднені з теорією Дж. Бернса та Б. Басса.

На противагу теорії Дж. Бернса, який протиставляв трансформаційне і транзакційне лідерство, Б. Басс у своїй теорії виходив з постулату про те, що лідери можуть в один і той же час бути і трансформаційними, і транзакційними (або ні тими, ні іншими) (Bass, 1985).

Відповідно до теорії Б. Басса, існують чотири виміри трансформаційного лідерства (Bass, 1985): ідейний вплив, надихаюче мотивування, інтелектуальне стимулювання й індивідуальний підхід.

Спочатку ці чинники були отримані з інтерв'ю, в яких людей просили описати лідера, який спонукав їх діяти понад їх очікування. Подальший розвиток діагностичного інструментарію дав змогу уточнити ці вимірювання (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2005; Burns, 1978).

Хоча незалежність чотирьох чинників була поставлена під сумнів (Avolio et al., 1999; Вусіо, Hackett & Allen, 1995), додаткові дослідження показали, що ці чинники дійсно є самостійними і можуть оцінюватися при тестуванні незалежно один від одного (Воно & Judge, 2004). Трансформаційні лідери, досягаючи чудових результатів разом з послідовниками, можуть використовувати або один, або одночасно кілька із зазначених чинників, які, відповідно до теорії Басса, описані нижче.

Ідейний вплив (поведінковий і особистісний). Суть ідейного впливу полягає в тому, що трансформаційний лідер виступає в якості рольової моделі (зразка для наслідування) для своїх послідовників. Цей чинник, нерідко іменований терміном «харизма», є найбільш важливою (і нерідко – єдино важливою) характеристикою трансформаційного лідерства. Повага до лідера призводить до того, що співробітники ідентифікують його поведінку як правильну і бажану. Як правило, харизматичним лідером стає той, хто наполегливий, енергійний, працьовитий, впевнений, компетентний і успішний (Bass & Riggio, 2005). Поведінка лідера стає етичним і моральним стандартом для оцінки поведінки послідовників.

Харизматичність лідера пов'язана з вірою послідовників у лідера, в його місію і бачення. Також в поняття харизми лідера включені поклоніння підлеглих своєму лідерові, довіру до нього і відданість йому.

Завдяки своїм високим моральним стандартам трансформаційні лідери, як правило, послідовні і справедливі у своїх рішеннях (Bass & Riggio, 2005) і користуються повагою своїх послідовників (Воно & Judge, 2004). За допомогою високоморальної і гідної захоплення поведінки, такі лідери домагаються довіри, поваги та безмежної відданості послідовників (Bass & Riggio, 2005).

Ідейний вплив складається з двох субчинників: 1) «поведінкового впливу» – власне поведінки трансформаційного лідера і 2) «особистісного впливу» – набору характеристик, які приписують лідеру послідовники, спостерігаючи за його поведінкою (Bass & Riggio, 2005). Цей набір характеристик створюється послідовниками в спробах пояснити собі поведінку лідера і, нерідко, містить ряд екстраординарних здібностей і можливостей.

Надихаюче мотивування проявляється у формулюванні чіткої, привабливої і надихаючої для послідовників мети; в уявленні бажаного майбутнього; поясненні яким чином це бажане майбутнє може бути досягнуто; визначенні прикладів для наслідування; встановленні високих стандартів продуктивності; демонстрації рішучості і впевненості (Bass & Avolio, 1990; Bass & Avolio, 1993).

Надихаюче мотивування підвищує командний дух, викликає ентузіазм і підсилює оптимізм у послідовників. Трансформаційні лідери надихають і мотивують своїх співробітників, допомагаючи їм усвідомити сенс і значущість своєї роботи.

Лідери прояснюють очікування підлеглих і залучають їх до побудови бачення майбутнього, що формує загальне, одностайне розуміння бачення і підсилює прихильність послідовників поставленим цілям і актуалізує прагнення їх досягати.

Чітко формулюючи очікування від діяльності, посилюючи впевненість і викликаючи ентузіазм, трансформаційні лідери формують командний дух й індивідуальну мотивацію (Bass & Riggio, 2005; Воно & Judge, 2004).

Формулювання бачення і харизма – концептуально різні чинники, проте було доведено, що надихаюче мотивування сильно корелює з ідейним впливом, і вони часто поєднуються на практиці (Bass, 1998). Ідейний вплив і надихаюче мотивування – настільки

близькі чинники, що, іноді, їх навіть об'єднують в загальний надихаюче-харизматичний (англ. "charismatic-inspirational") фактор (Bass & Riggio, 2005).

Інтелектуальне стимулювання проявляється в посиленні креативності та новаторської поведінки послідовників (Bono & Judge, 2004) за допомогою зміни їх думок і переконань, ставлення до існуючої ситуації та думки про проблему (Bass, 1985: 99).

Трансформаційний лідер спонукає своїх послідовників понад мінімально необхідний рівень обмірковувати ідеї, кидати виклик існуючим ситуаціям і по-іншому дивитися на проблеми (Bass, 1999).

Лідери стимулюють своїх підлеглих діяти інакше і не критикують їх за помилки, що здійснюються в процесі експериментування з новими способами вирішення проблем (Bass & Riggio, 2005). Такий підхід створює атмосферу, що сприяє новаторству, яке створює для організації нові перспективи. Трансформаційні лідери, які застосовують інтелектуальне стимулювання, часто вдаються до використання раціональної аргументації в діалозі з послідовниками (Charbonneau, 2004). Як і інші чинники трансформаційного лідерства, інтелектуальне стимулювання є достовірним предиктором лідерської ефективності (Sadeghi & Pihie, 2012).

Індивідуальний підхід включає в себе турботу і допомогу в задоволенні особистих потреб послідовників, і в цьому він близький до понять «уважність» і «орієнтація на працівників», описаних раніше дослідниками університету штату Огайо і Мічиганського університету (Yukl, 2012). Однак, у моделі Б.Басса, яка базується, переважно, на індивідуальному підході до кожної особистості більше уваги приділяється розвитку послідовників і менше – їх участі в прийнятті рішень (Bass, 1996). Індивідуальний підхід також проявляється в різному ставленні лідера до підлеглих з урахуванням їх потреб і можливостей. Лідер, звертаючи увагу на кожного наступника, фокусується на його індивідуальні досягнення і потреби зростання (Bass & Riggio, 2005).

Лідер по-різному поводить з різними підлеглими, залежно від їх здібностей, можливостей, цілей і потреб. Одному він може дозволити бути більш самостійним, від іншого вимагатиме більшої формалізації робочих завдань, третьому запропонує більш детальний і конструктивний зворотний зв'язок тощо (Bass & Riggio, 2005).

Оскільки індивідуальний підхід вимагає від лідера звертати особливу увагу на особистісне зростання своїх підлеглих і їх потреби, цей чинник часто не випадково поєднується з коучингом і наставництвом. Проведення коучингу індивідуально допомагає лідеру розпізнати унікальні цілі та потреби кожного послідовника (Bono & Judge, 2004).

Висновки

Перехід від «статичних» ситуаційних моделей до «динамічних» інтеракціоністських теорій, які розглядають лідерство як процес взаємодії між лідером і його послідовниками, став прогресивним етапом у розвитку теорій лідерства, зокрема, в соціальній психології.

До найбільш відомих інтеракціоністських теорій відносяться теорія «Лідерство як служіння», а також теорії транзакційного і трансформаційного лідерства. Лідерство як служіння вимагає, щоб лідер ставив мету і потреби організації й послідовників вище своїх власних потреб і бажань. Транзакційне лідерство базується на формальній владі в організації, коли лідер, обіцяючи винагороду, або, погрожуючи покаранням, у межах своїх повноважень, домагається від співробітників виконання поставлених перед ними завдань. У транзакційному процесі лідер і послідовники впливають на поведінку один одного за

допомогою підкріплюючих або караючих стимулів, які «прив'язані» до виконання договірних зобов'язань, причому підкріплюючі стимули є ефективнішими.

Інтеракціоністські теорії не заперечують знань, зібраних дослідниками на попередніх етапах розвитку науки про лідерство. Навпаки, вони враховують і особистісні особливості лідера, і його поведінкові стилі, і ситуаційні чинники та додають до цих компонентів ще одну важливу складову: процес взаємодії лідера і послідовників.

Отже, інтеракціоністські теорії лідерства пропонують дослідникам не лише найсучасніші, а й найбільш системні підходи до вивчення лідерства. Це багатофакторні теорії, які враховують і характер лідера, і його поведінку, і особливості ситуації, і процес взаємодії лідера з послідовниками.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні сучасних теорій лідерства, які найчастіше впроваджуються у практику управління керівниками державних і приватних підприємств і організацій.

Література

1. Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
2. Алифанов, С. (1991). Основные направления анализа лидерства. *Вопросы психологии*, 3, 90-96.
3. Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
4. Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press; Collier Macmillan
5. Bass, Bernard M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
6. Bass, Bernard M., & Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14.
7. Bass, Bernard M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.
8. Bass, Bernard M., & Riggio, R.E. (2005). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, N.J : Psychology Press.
9. Bass, Bernard M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.
10. Bem, D.J., & Allen, A. (1974). On predicting some of the people some of the time: The search for cross-situational consistencies in behavior. *Psychological Review*, 81, 506-520.
11. Blanchard, K.H. (1985). *SL II, a situational approach to managing people*. Escondido, CA : Blanchard Training and Development.
12. Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37, 662-683.
13. Bolkan, S., & Goodboy, A.K. (2009). Transformational leadership in the classroom : Fostering student learning, student participation, and teacher credibility. *Journal of Instructional Psychology*, 36, 296-307.
14. Bono, J.E., & Judge, T.A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.
15. Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
16. Bycio, P., Hackett, R.D., & Allen, J.S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.

17. Campbell, D.P. (1991). *Manual for the Campbell Leadership Index*. Minneapolis, MN : National Computer Systems.
18. Charbonneau, D. (2004). Influence tactics and perceptions of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 565-576.
19. Ekvall, G., & Arvonen, J. (1994). Leadership Profiles, Situation and Effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 3, 139-161.
20. Fiedler, Fred E. (1970). *Personality, motivational systems, and behavior of high and low LPC persons* (p. 38). Washington : University of Washington.
21. Fiedler, Fred Edward. (1967). *Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw-Hill Inc., US.
22. Ghosh, B. (2000). *Human Resource Development and Management*. New Delhi : Sangam Books Ltd.
23. Greenleaf, R.K. (1970). *The Servant as Leader, The Robert K*. Indianapolis, IN : Greenleaf Center.
24. Greenleaf, R.K., & Spears, L.C. (2012). *Servant Leadership : A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New Jersey : Paulist Press.
25. Грудзинская, Е.Ю. (2006). *Эффективное лидерство в управлении человеческими ресурсами с использованием информационных технологий*. Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского.
26. Hemphill, J., & Coons, A. (1957). Development of the leader behavior description and measurement. *Columbus : Business Research, Ohio State University*, 1-18.
27. Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23, 26-34.
28. Hersey, Paul, Blanchard, K.H., & Johnson, D.E. (2012). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (10th ed.). Boston : Pearson.
29. House, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 321-339.
30. House, R.J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership : The Cutting Edge* (pp. 189–207). Carbondale, IL : Southern Illinois University Press.
31. House, R.J. (1996). Path-goal theory of leadership : Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7, 323-352.
32. House, R.J., & Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
33. House, R.J., Shane, S.A., & Herold, D.M. (1996). Rumors of the death of dispositional research are vastly exaggerated. *The Academy of Management Review*, 21, 203-224.
34. Howard, P.J., & Howard, J.M. (1995). The Big Five Quickstart: An Introduction to the Five-Factor Model of Personality for Human Resource Professionals. Retrieved April 13, 2016, from <http://eric.ed.gov/?id=ED384754>
35. Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy, G.J. (2014). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. New York : McGraw-Hill Education Limited.
36. Hunter, E.M., Neubert, M.J., Perry, S.J., Witt, L.A., Penney, L.M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24, 316-331.
37. Jaramillo, F., Grisaffe, D.B., Chonko, L.B., & Roberts, J.A. (2009). Examining the Impact of Servant Leadership on Sales Force Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29, 257-275.
38. Kahn, R.L., & Katz, D. (1968). Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group Dynamics, Research and Theory* (3rd ed.). New York : Harper & Row.

39. Kim, J.-G., & Lee, S.-Y. (2011). Effects of transformational and transactional leadership on employees' creative behaviour: Mediating effects of work motivation and job satisfaction. *Asian Journal of Technology Innovation*, 19, 233-247.
40. Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: The mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48, 7-30.
41. Laub, J.A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument* (Florida Atlantic University). Florida Atlantic University, Boca Raton, Florida.
42. Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The Nature and Effects of Transformational School Leadership A Meta-Analytic Review of Unpublished Research. *Educational Administration Quarterly*, 48, 387-423.
43. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created «Social Climates» *The Journal of Social Psychology*, 10, 269-299.
44. Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
45. Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252-283.
46. Nahavandi, A. (2012). *The Art and Science of Leadership*. New York: Pearson Education.
47. Nelson, D.L., & Quick, J.C. (2012). *Organizational Behavior : Science, The Real World, and You* (8th ed.). Mason, OH: South-Western College Pub.
48. Northouse, P.G. (2015). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Los Angeles : SAGE Publications, Inc.
49. Patterson, K.A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. Regent University. *Dissertation Abstracts, UMI, 3082719*.
50. Pierce, J.L., & Newstrom, J.W. (2011). *Leaders and the Leadership Process* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
51. Радюк, О.М., Басинская, И.В., & Нехвядович, И.Г. (2016). Теория лидерских качеств и пятифакторная модель личности. *Современные евразийские исследования*, (4), 108-112.
52. Радюк, О.М., Басинская, И.В., & Нехвядович, И.Г. (2017). Основные факторы эффективности в поведенческих теориях лидерства. *Лидерство и менеджмент*, 4(2), 99-107.
53. Радюк, О.М., Басинская, И.В., & Нехвядович, И.Г. (2020). Преимущества и ограничения ситуационных теорий лидерства. *Методи і технології загальної і соціальної психології та психотерапії в умовах сучасного суспільства / Матеріали IV науково-практичної конференції з міжнародною участю (21 травня 2020 року, м. Київ)* (с. 181–184). Київ : НПУ імені М.П.Драгоманова.
54. Reed, L.L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S.R. (2011). A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research. *Journal of Business Ethics*, 101, 415-434.
55. Роббинз, С.П. (2006). *Основы организационного поведения*. Москва : Вильямс.
56. Rosenbach, W.E., Taylor, R., & Youndt, M.A. (2012). *Contemporary Issues in Leadership* (7th ed.). Boulder : Westview Press.
57. Sadeghi, A., & Pihie, Z.A.L. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3.
58. Шеклтон, В. (2003). *Психология лидерства в бизнесе*. СПб : «Питер».
59. Schneider, B. (1983). Interactional psychology and organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 5, 1-31.
60. Spears, L.C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, 2004, 7-11.
61. Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25, 35-71.

62. Stone, A. Gregory, Robert F. Russell, & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 349-361.
63. Stone, A.G., & Patterson, K. (2005). The History of Leadership Focus. Servant Leadership Research Roundtable. *Unpublished Conference Proceedings*. Available from https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/stone_history. Pdf. Presented at the Virginia Beach, VA. Virginia Beach, VA : Regent University.
64. Tracey, J.B., & Hinkin, T.R. (1994). Transformational leaders in the hospitality industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35, 18-24.
65. Valentine, J.W., & Prater, M. (2011). Instructional, Transformational, and Managerial Leadership and Student Achievement : High School Principals Make a Difference. *NASSP Bulletin*, 95, 5-30.
66. Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York : Wiley.
67. Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95, 517-529.
68. Wood, R.C. (1994). *Organizational Behaviour for Hospitality Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
69. Woodruff, T.R. (2004). *Executive pastors' perception of leadership and management competencies needed for local church administration* (The Southern Baptist Theological Seminary). The Southern Baptist Theological Seminary.
70. Yukl, G.A. (2012). *Leadership in Organizations* (8th ed.). New York : Pearson Education.

References

1. Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
2. Alifanov, S. (1991). Osnovnye napravleniya analiza liderstva [The main directions of leadership analysis]. *Voprosy Psichologii*, 3, 90-96 [in Russian].
3. Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ : Erlbaum.
4. Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press; Collier Macmillan.
5. Bass, Bernard M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
6. Bass, Bernard M., & Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14.
7. Bass, Bernard M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.
8. Bass, Bernard M., & Riggio, R.E. (2005). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, N.J : Psychology Press.
9. Bass, Bernard M., & Stogdill, R.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.
10. Bem, D.J., & Allen, A. (1974). On predicting some of the people some of the time: The search for cross-situational consistencies in behavior. *Psychological Review*, 81, 506-520.
11. Blanchard, K.H. (1985). *SL II, a situational approach to managing people*. Escondido, CA : Blanchard Training and Development.
12. Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37, 662-683.
13. Bolkan, S., & Goodboy, A.K. (2009). Transformational leadership in the classroom: Fostering student learning, student participation, and teacher credibility. *Journal of Instructional Psychology*, 36, 296-307.

14. Bono, J.E., & Judge, T.A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.
15. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
16. Bycio, P., Hackett, R.D., & Allen, J.S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
17. Campbell, D. (1991). *Manual for the Campbell Leadership Index*. Minneapolis, MN : National Computer Systems.
18. Charbonneau, D. (2004). Influence tactics and perceptions of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 565-576.
19. Ekvall, G., & Arvonen, J. (1994). Leadership Profiles, Situation and Effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 3, 139-161.
20. Fiedler, Fred E. (1970). *Personality, motivational systems, and behavior of high and low LPC persons* (p. 38). Washington: University of Washington.
21. Fiedler, Fred Edward. (1967). *Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw-Hill Inc., US.
22. Ghosh, B. (2000). *Human Resource Development and Management*. New Delhi : Sangam Books Ltd.
23. Greenleaf, R.K. (1970). *The Servant as Leader, The Robert K*. Indianapolis, IN : Greenleaf Center.
24. Greenleaf, R.K., & Spears, L.C. (2012). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New Jersey : Paulist Press.
25. Grudzinskaja, E.Ju. (2006). *Effektivnoe liderstvo v upravlenii chelovecheskimi resursami s ispol'zovaniem informacionnyh tehnologij [Effective leadership in human resource management using information technology]*. Nizhnij Novgorod : Nizhegorodskij gosudarstvennyj universitet im. N.I. Lobachevskogo [in Russian].
26. Hemphill, J., & Coons, A. (1957). Development of the leader behavior description and measurement. *Columbus: Business Research, Ohio State University*, 1-18.
27. Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23, 26-34.
28. Hersey, Paul, Blanchard, K.H., & Johnson, D.E. (2012). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (10th ed.). Boston : Pearson.
29. House, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 321-339.
30. House, R.J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189–207). Carbondale, IL : Southern Illinois University Press.
31. House, R.J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7, 323-352.
32. House, R.J., & Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
33. House, R.J., Shane, S.A., & Herold, D.M. (1996). Rumors of the death of dispositional research are vastly exaggerated. *The Academy of Management Review*, 21, 203-224.
34. Howard, P.J., & Howard, J.M. (1995). The Big Five Quickstart: An Introduction to the Five-Factor Model of Personality for Human Resource Professionals. Retrieved April 13, 2016, from <http://eric.ed.gov/?id=ED384754>

35. Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy, G.J. (2014). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. New York : McGraw-Hill Education Limited.
36. Hunter, E.M., Neubert, M.J., Perry, S.J., Witt, L.A., Penney, L.M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24, 316-331.
37. Jaramillo, F., Grisaffe, D.B., Chonko, L.B., & Roberts, J.A. (2009). Examining the Impact of Servant Leadership on Sales Force Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29, 257-275.
38. Kahn, R.L., & Katz, D. (1968). Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group Dynamics, Research and Theory* (3rd ed.). New York : Harper & Row.
39. Kim, J.-G., & Lee, S.-Y. (2011). Effects of transformational and transactional leadership on employees' creative behaviour: Mediating effects of work motivation and job satisfaction. *Asian Journal of Technology Innovation*, 19, 233-247.
40. Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: The mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48, 7-30.
41. Laub, J.A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument* (Florida Atlantic University). Florida Atlantic University, Boca Raton, Florida.
42. Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The Nature and Effects of Transformational School Leadership A Meta-Analytic Review of Unpublished Research. *Educational Administration Quarterly*, 48, 387-423.
43. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates." *The Journal of Social Psychology*, 10, 269-299.
44. Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
45. Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252-283.
46. Nahavandi, A. (2012). *The Art and Science of Leadership*. New York: Pearson Education.
47. Nelson, D.L., & Quick, J.C. (2012). *Organizational Behavior: Science, The Real World, and You* (8th ed.). Mason, OH: South-Western College Pub.
48. Northouse, P.G. (2015). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Los Angeles : SAGE Publications, Inc.
49. Patterson, K.A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. Regent University. *Dissertation Abstracts, UMI, 3082719*.
50. Pierce, J.L., & Newstrom, J.W. (2011). *Leaders and the Leadership Process* (6th ed.). New York : McGraw-Hill.
51. Radyuk, O.M., Basinskaya, I.V., & Nehvjadovich, I.G. (2016). Teorija liderских kachestv i pjatifaktornaja model' lichnosti [Leadership theory and the five-factor personality model]. *Sovremennye evrazijskie issledovanija*, (4), 108-112 [in Russian].
52. Radyuk, O.M., Basinskaya, I.V., & Nehvjadovich, I.G. (2017). Osnovnye faktory jeffektivnosti v povedencheskih teorijah liderstva [The main factors of effectiveness in behavioral leadership theories]. *Liderstvo i menedzhment*, 4(2), 99-107 [in Russian].
53. Radyuk, O.M., Basinskaya, I.V., & Nehvjadovich, I.G. (2020). Preimushhestva i ogranichenija situacionnyh teorij liderstva [Benefits and Limitations of Situational Leadership Theories]. *Metodi i tehnologii zagal'noi i social'noi psihologii ta psihoterapii v umovah suchasnogo*

- suspil'stva/ Materiali IV naukovo-praktichnoï konferencii z mizhnarodnoju uchastju (21 travnja 2020 roku, m. Kiyv) (pp. 181-184). Kiyv : NPU imeni M.P.Dragomanova [in Ukrainian].*
54. Reed, L.L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S.R. (2011). A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research. *Journal of Business Ethics, 101*, 415-434.
 55. Robbinz, S.P. (2006). *Osnovy organizacionnogo povedenija [Fundamentals of Organizational Behavior]*. Moskva : Vil'jams [in Russian].
 56. Rosenbach, W.E., Taylor, R., & Youndt, M.A. (2012). *Contemporary Issues in Leadership* (7th ed.). Boulder: Westview Press.
 57. Sadeghi, A., & Pihie, Z.A.L. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science, 3*.
 58. Sheklton, V. (2003). *Psihologija liderstva v biznese [Business leadership psychology]*. SPb. : «Piter» [in Russian].
 59. Schneider, B. (1983). Interactional psychology and organizational behavior. *Research in Organizational Behavior, 5*, 1-31.
 60. Spears, L.C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader, 2004*, 7-11.
 61. Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology, 25*, 35-71.
 62. Stone, A. Gregory, Robert F. Russell, & Kathleen Patterson. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal, 25*, 349-361.
 63. Stone, A.G., & Patterson, K. (2005). The History of Leadership Focus. Servant Leadership Research Roundtable. *Unpublished Conference Proceedings*. Available from https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/stone_history.pdf. Presented at the Virginia Beach, VA. Virginia Beach, VA : Regent University.
 64. Tracey, J.B., & Hinkin, T.R. (1994). Transformational leaders in the hospitality industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 35*, 18-24.
 65. Valentine, J.W., & Prater, M. (2011). Instructional, Transformational, and Managerial Leadership and Student Achievement: High School Principals Make a Difference. *NASSP Bulletin, 95*, 5-30.
 66. Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York : Wiley.
 67. Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology, 95*, 517-529.
 68. Wood, R.C. (1994). *Organizational Behaviour for Hospitality Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
 69. Woodruff, T.R. (2004). *Executive pastors' perception of leadership and management competencies needed for local church administration* (The Southern Baptist Theological Seminary). The Southern Baptist Theological Seminary.
 70. Yukl, G.A. (2012). *Leadership in Organizations* (8th ed.). New York : Pearson Education.

SITUATIONAL AND INTERACTIONIST LEADERSHIP THEORIES**Irina Basinskaya****Lecturer of the Department of the Social Work and Rehabilitation**

Belarusian State University

4, Nezavisimosti Avenu, Minsk, Belarus 220030

3075007@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9640-2933>**Oleg Radyuk****PhD in Biochemistry & Psychiatry, Associate Professor, Independent Researcher**Individual Entrepreneur (www.stress.by)

Post office box 67, Minsk-134, Belarus, 220134

6311141@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2888-9238>**Iryna Nekhviadovich****Master of Psychology, Head of HR Development Department**

Belarusian State University

4, Nezavisimosti Avenu, Minsk, Belarus, 220030

nehvyadovich@bsu.by, <https://orcid.org/0000-0003-0900-2750>**Abstract**

There are four main stages in the development of approaches to the study of leadership qualities: 1) the theory of leadership qualities, 2) behavioural theories of leadership, 3) situational theories of leadership, 4) interactionist theories of leadership. This article is devoted to the theories of the third and fourth stages of development of leadership theories in social psychology. The purpose of the study is a theoretical analysis of situational and interactionist theories of leadership. The objectives of the study were: in the theoretical analysis of approaches to the study of leadership qualities; in identifying specific features of situational and interactionist leadership theory. To identify the essence of situational and interactionist approaches to the study of leadership qualities were used methods of theoretical research: analysis of psychological literature; comparison, generalization and systematization of the received information. It is shown that, in comparison with behavioural models of leadership, situational theories are certainly progressive, because they take into account not only the behaviour of the leader but also the context in which the leader influences the follower. However, they have their limitations. A common shortcoming of all situational theories is ignoring the behaviour of followers, who are seen as passive objects rather than as active subjects of socio-psychological interaction. A common shortcoming of all situational theories is ignoring the behaviour of followers, to whom situational theories of leadership are treated as passive objects rather than active subjects. Attempts by researchers to correct this omission have led to the emergence of interactionist theories of leadership. The transition from static situational models to dynamic interactionist theories, which view leadership as a process of interaction between a leader and his followers, was the next progressive stage in the development of leadership theories. Interactionist theories do not deny the knowledge gathered by researchers in the previous stages of development of the science of leadership. On the contrary, they take into account the personal characteristics of the leader, and his behavioural styles, and situational factors - but add to these components another important component: the process of interaction between the leader and followers. Thus, interactionist theories of leadership offer researchers not only the most modern, but also the most complete approaches to the study of leadership. These are multifactorial theories that take into account the character of the leader, and his behaviour, and the peculiarities of the situation, and the process of interaction of the leader with followers.

Keywords: theories of leadership qualities, behavioural theories of leadership, situational theories of leadership, interactionist theories of leadership, transformational leadership.

*Подано 18.08.2020**Рекомендовано до друку 03.09.2020*