

## АВТЕНТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНОЇ СИТУАЦІЇ

Зливков В.Л. (м. Київ)

**Постановка проблеми.** У соціальній психології доведено, що стиль лідерства є передумовою і наслідком рівня групового розвитку. Він залежить також від змісту спільної діяльності, яка лежить в основі міжособистісних відносин в групі. Типовим для груп вищого рівня розвитку є стиль лідерства (керівництва), що передбачає відповідальність керівника і свідоме підпорядкування, повновладдя і самодіяльність колективу, адекватний розподіл відповідальності, максимальну довіру у взаєминах керівника і підлеглих, здатність керівника до децентрації. Для різних ситуацій придатними є різні стилі, наприклад, у надзвичайних умовах і при значній перевазі у компетентності лідера найбільш ефективним є авторитарний стиль, а у спільноті людей близьких за рівнем знань і умінь та при високій груповій згуртованості доцільнішим є демократичний стиль лідерства.

Окрім традиційних і детально вивчених стилів лідерства (авторитарного, демократичного та ліберального) сьогодні актуальним є питання аналізу та можливостей застосування у контексті вітчизняних реалій моделей транзакційного, трансформаційного та автентичного лідерства, також пов'язаних із ними теоріями харизматичного і неохаризматичного лідерства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У примітивних суспільствах інтереси автономної особистості ще не були усвідомлені. Функції лідера проявлялися слабо і зводилися в основному до забезпечення фізичного виживання членів громади. Самі лідери поставали в образі героїв, наділених особливими фізичними якостями і моральними чеснотами. Так, Платон зображав лідера як людину, що має вроджену схильність до знань, що відрізняється рішучим неприйняттям брехні і любов'ю до істини. За його уявленням, лідеру притаманні скромність, шляхетність, справедливість, великодушність, духовна досконалість.

Прихильники теорії рис лідерства (К. Бірд, Е. Богардус, Ю. Дженнігс та ін.) вважають передумовою визнання людини лідером володіння нею специфічними «лідерськими» рисами і здібностями. Дослідження, проведені в руслі цієї теорії, концентрувалися на виявленні якостей, специфічних для лідерів. Дана теорія являє собою важливий напрям західної емпіричної соціології 30-50-х рр. ХХ ст., яка прагнула чітко визначити феномен лідерства, конкретизувати його.

Починаючи із другої половини 70-х рр. ХХ ст. теорія лідерства поповнилася низкою нових підходів, пов'язаних зокрема із теоріями харизматичного лідерства (J.A. Conger, R.N. Kanungo), неохаризматичного лідерства (A. Bryman, J.J. Sosik, A.C. Dworakivsky), трансформаційного (J.M. Burns, B.M. Bass, N.M. Tichy, M.A. Devanna), неотрансформаційного лідерства (F.J. Yammarino, B.M. Bass, G.J. Curphy, G. Yukl) та автентичного лідерства (B.J. Avolio, J. Henderson, W. Hoy, R. Ilies, F.P. Morgeson, J.D. Nahrgang). При цьому саме автентичне лідерство перебуває у фокусі уваги зарубіжних дослідників, оскільки формує у індивідів почуття захищеності, задоволеності своєю роботою і стосунками у колективі, а тому й зумовлює вищу продуктивність праці при збереженні фізичного та психологічного здоров'я.

Ключовим у розгляді автентичного лідерства є соціальний аспект поняття автентичність. У психологічний обіг поняття «автентичність» як процес переживання власного життя, одним із перших ввів Дж. Бюдженталь, втім поширеним воно стало у другій половині ХХ-го століття у зв'язку із розвитком гуманістичної і трансперсональної психології. До цього періоду замість автентичності переважно використовувалися такі поняття як «самість», «тотожність особистості», «Я», «ідентифікація», «ідентичність», що досліджувалися в контексті проблематики самосвідомості особистості, а кризи автентичності ототожнювалися із кризами ідентичності та розглядалися у безпосередньому зв'язку із ними.

Розглядаючи поняття «автентичність особистості», С. Нартова-Бочавер тісно пов'язує його із суверенністю особистісного простору. Здатність людини контролювати, захищати і розвивати свій життєвий простір позначається поняттям «психологічна (особистісна) суверенність». Особистісна суверенність базується на узагальненому досвіді успішної автономної поведінки, проявляється у переживанні автентичності власного буття (впевненості людини в тому, що вона поводиться згідно власних бажань і переконань), відчутті своєї доцільності у просторово-часових і ціннісних обставинах свого життя. Протилежна суверенності характеристика позначається як депривованість, яка проявляється у переживанні підпорядкованості, відчуженості, фрагментарності власного життя і характеризується складнощами у пошуку об'єктів середовища, з якими людина себе ідентифікує [1].

Часто поняття автентичності ототожнюється із ідентичністю, зазначимо, що тривалий час ідентичність не мала дисциплінарних меж, визначаючи одночасно індивідуальний, соціальний, культурний і політичний феномени. відображає не лише усвідомлювані, але і нерефлексивні, нераціональні механізми самовизначення. Можливість зміни ідентичності пов'язана з адаптаційною практикою, з використанням захисних механізмів і стратегій. . Автентичність – є більш інтегральним феноменом, для прояву якого необхідний високий рівень розвитку таких якостей суб'єкта як свобода, відповідальність і щирість.

***Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття.*** Зважаючи на неоднозначне трактування багатьма дослідниками поняття автентичності, зокрема у контексті не окремого індивіда, а соціуму в цілому, постає питання про наповненість поняття автентичного лідерства, можливості його практичного застосування. Саме у зв'язку із лідерством автентичність набуває соціального змісту, й стає предметом дослідження не лише психології особистості, а й соціальної психології загалом.

**Мета статті** – визначення особливостей автентичного лідерства у контексті сучасної соціально-політичної ситуації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Різноманіття теорій лідерства, що існують на сьогоднішній день, можна умовно розділити на чотири групи: теорії лідерських якостей та поведінкові теорії, ситуаційні теорії або теорії непередбачених обставин, а також теорії нового лідерства, які охоплюють харизматичний підхід, трансформаційний підхід, лідерство за допомогою самоврядних команд і атрибутивну теорію лідерства. Харизматичне лідерство є формою впливу на інших за допомогою особистісної привабливості, що викликає підтримку і визнання лідерства. Ці якості забезпечують власникові харизми владу над послідовниками. Як джерело лідерської влади, харизма пов'язана зі здатністю керівника впливати на підлеглих в силу своїх особистих якостей і стилю керівництва. Транзакційне лідерство – це стиль лідерства, при якому лідер домагається виконання поставлених завдань від своїх послідовників через метод «батога і пряника». Керівники такого типу ретельно аналізують дії своїх підлеглих, для виявлення помилок і неточностей в них. Даний тип лідерства ефективний у кризових і надзвичайних ситуаціях, а також, коли чітко визначені терміни виконання певних видів роботи. Даний стиль лідерства вперше був запропонований М. Вебером у 1947 р., а деталізований і поширений В. Bass у 1981 р. По суті це формальний підхід до керівництва, де лідер використовує свій авторитет і відповідальність як ключові показники його влади над підлеглими. Транзакція найбільш ефективна в умовах стабільного і передбачуваного середовища. Коли ж рівновага середовища порушується (вимагаючи інноваційних змін в діяльності співробітників), мотивація, що базується на транзакції, обмежує можливості лідера переконати співробітників прийняти інноваційні виклики. Для цього потрібні засоби мотивації іншого порядку, наприклад застосування трансформаційної моделі лідерства.

Трансформаційним називається такий стиль лідерства, при якому лідер вдається до дій, спрямованих на підвищення обізнаності «підлеглих» про те, що є правильним і важливим у досягненні цілей, а також впливає на їх особистісне зростання. Трансформаційне лідерство в групі допомагає її учасникам вийти за межі власних особистих інтересів і отримати більш широкую перспективу у прийнятті рішень, що приносять позитивні результати для групи (команди), організації і суспільства в цілому. Загалом, трансформаційне лідерство спрямоване на підвищення мотивації та продуктивності діяльності співробітників і створення позитивного соціально-психологічного клімату колективу. Поняття «трансформаційне лідерство» вперше введено у науковий обіг соціологом, дослідником харизматичного лідерства J.V. Downton (1973 р.), а згодом дане поняття було деталізовано американським істориком, президентським біографом J.M. Burns (1978 р.). Згідно із J.M. Burns, трансформаційне лідерство полягає у тісній співпраці лідера та підлеглих, спрямованій на взаємодопомогу у підвищенні рівня моральності і мотивації один одного. Трансформаційні лідери здатні надихати колег на зміну очікувань стосовно результатів діяльності, бачень власної та колективної перспективи професійного розвитку, мотивованості на досягнення загальних цілей. На відміну від транзакційного підходу, воно не базується на стосунках «давати і брати», а наголошує саме на особистості лідера, його індивідуальних властивостях і здібностях. Іншими словами, трансформаційний лідер є певним моральним ідеалом, зразковим командним гравцем, орієнтовним на згуртування організації чи спільноти. На думку J.M. Burns трансформаційне та транзакційне лідерство є взаємовиключними стилями і прямо суперечать одне одному [2]. Пізніше організаційний психолог В.М. Bass (1985 р.) розширив уявлення J.M. Burns про трансформаційне лідерство створивши так звану Трансформаційну теорію лідерства (Transformational Leadership Theory), згідно з якою трансформаційне лідерство визначається тим впливом, який лідер чинить на своїх підлеглих. В.М. Bass пояснив психологічні механізми, що

лежать в основі транзакційного та трансформаційного лідерства, але насамперед він замінив слово «трансформуючий» (transforming) та «трансформаційний» (transformational). На його думку даний стиль лідерства можливо виміряти на кшталт того, як вимірюється мотивація чи продуктивність праці. Ступінь, в якій лідер є трансформаційним, визначається передусім, з точки зору його впливу на підлеглих. Підлеглі (або послідовники) такого лідера відчують довіру, захоплення, вірність і повагу до лідера, готові працювати більше, ніж спочатку очікувалося, рівняються на свого керівника, як на організатора та морального взірця, що не просто керує діяльністю, а й є її натхненником [3]. Іншими словами, трансформаційний лідер є достатньо харизматичним аби згуртувати колектив. В.М. Bass на відміну від J.M. Burns вважав, що лідерство одночасно може бути як транзактним, так і трансформаційним.

Тісно пов'язаним із трансформаційним є лідерство автентичне. Під *автентичним лідерством* розуміється патерн відкритої та етичного лідерської поведінки, що заохочує відкритість до обміну інформацією, необхідної для прийняття рішень, при цьому приймаються думки всіх членів колективу. Від трансформаційного автентичне лідерство відрізняється більш вираженою моральною складовою та вищими етичними стандартами. Вперше на роль автентичності в організації діяльності звернув увагу С. Barnard (1938 р.), згідно із ним, здатність бути автентичним є показником ефективності лідера. Потім феномен автентичності вивчався у контексті позитивної організаційної поведінки, втім власне поняття автентичного лідерства було введено у науковий обіг лише у 2005 р. В.J.Avolio та W.L.Gardner [4]. Вони визначали автентичне лідерство як процес, що базується на позитивних психологічних якостях і високорозвиненому організаційному середовищі, які зумовлюють позитивнішу й усвідомленішу поведінку лідера та його підлеглих, формуючи тим самим основу для ефективного саморозвитку обох сторін даного процесу. Тобто автентичний лідер чітко розуміє свої думки і поведінку, як він

сприймається іншими людьми, впевнений у своїй моральності, компетентності та вмінні впливати на інших, крім того йому властиві такі якості як позитивне самоствалення, оптимізм, психологічна пружність і стресостійкість.

Одним із ключових компонентів автентичного лідерства є самоусвідомлення. На думку В.І. Avolio, W.L. Gardner самоусвідомлення є основою даного стилю лідерства та означає, що лідер чітко розуміє чого він хоче і вміє транслювати своє бачення ситуації іншим людям. Пов'язавши самоусвідомлення із саморегуляцією, R.T. Sparrowe [5] визначив їх базовими у дефініції автентичного лідерства. Тобто саморегуляція допомагає лідеру зрозуміти відмінності між його інтерналізованими стандартами та вимогами практики, при цьому саморегуляція є комплексним конструктом, що охоплює інтерналізоване регулювання, збалансовану обробку інформації, реляційну відкритість і автентичну поведінку. Процес саморегулювання допомагає лідеру протистояти зовнішнім тискам і впливам.

У науковій літературі існує загальновизнане розуміння чотирьох чинників-компонентів автентичного лідерства:

- об'єктивний аналіз релевантної інформації до прийняття рішення;
- керівництво внутрішніми моральними стандартами для регуляції своєї поведінки;
- чесний і відкритий інформаційний та емоційний обмін відповідно до ситуації;
- демонстрація розуміння власних сильних і слабких сторін.

Натепер існує декілька методик дослідження автентичного лідерства: Шкала автентичного лідерства (LAS), Опитувальник автентичного лідерства (ALQ), Опитувальник автентичного лідерства (ALI), Опитувальник автентичності (AI:3).

Шкала автентичного лідерства (*Leader Authenticity Scale, (LAS)* J.E. Henderson, W. Hoy, 1983) [6] – перша шкала, створена для визначення автентичного лідерства, а саме схильності лідера поводитися по-справжньому,

незалежно від формальних назв посад (бути над своєю професійною роллю), визнавати відповідальність за помилки, і уникати маніпуляцій підлеглими. Методика складається із 32 пунктів, створена менеджерами сфери освіти задля ідентифікації автентичних лідерів, здатних створити позитивний психологічний клімат в педагогічному колективі. Згодом надійність даної методики була поставлена під сумнів, оскільки її розробка та валідація відбувалися на невеликій нерепрезентативній вибірці. У 1985 р. було створено скорочену версію Шкали LAS, яка складалася із 18 пунктів і містила шкалу брехні. Було встановлено позитивні кореляційні зв'язки між автентичністю педагогів і рівнем довіри до них учнів.

Опитувальник автентичного лідерства (*Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)*) В.Ж. Avolio, W.L. Gardner, F.O. Walumbwa, 2007) створений для визначення рівня автентичності поведінки управлінців. Методика складається із 16 пунктів, згрупованих у чотири шкали: самоусвідомлення, реляційна відкритість, етичність/моральність, збалансована обробка. Нині опитувальник критикується фахівцями за використання якісного (а відповідно суб'єктивного), а не кількісного підходу до валідації. Дана методика знаходиться у комерційному доступі, користувачі можуть вільно ознайомитись лише із окремими її пунктами.

Опитувальник автентичного лідерства (*Authentic Leadership Inventory (ALI)*) L.L. Neider, C.A. Schriesheim) [7] – методика створена у 2011 р. для визначення вираженості автентичного лідерства у керівників. Ґрунтуючись на теоретичних дослідженнях, використаних для розробки ALQ, опитувальник ALI попри це є валідизованим і надійним інструментом оцінювання лідерства, крім того він знаходиться у вільному доступі і може застосовуватися як із діагностичною, так і з дослідницькою метою. Так само як і ALQ дана методика складається із 16 пунктів.

Опитувальник автентичності (*Authenticity Inventory (AI:3)*, М.Н. Kernis, В.М. Goldman, 2006) [8] використовується для вимірювання індивідуальної

автентичності, він прямо не стосується автентичного лідерства, але оцінює вираженість автентичності як якості лідера.

Для визначення автентичного лідерства В. Shamir і G. Eilam ввели поняття автентичного партнерства [9], яке досягається людьми, що слідує за лідером через зрозумілі їм причини і формують із ним автентичні стосунки. Автентичне партнерство характеризується відкритістю і довірою; спрямованістю на досягнення важливих цілей; наголосом на особистісному та професійному розвитку усіх учасників групової взаємодії. Дослідники застосували життєвописовий підхід для визначення компонентів становлення автентичного лідерства, до яких вони віднесли позитивний психологічний капітал або особисті ресурси (впевненість у собі, оптимізм, емоційну стабільність), позитивні моральні перспективи (моральний потенціал, самоефективність, сміливість), самоусвідомленість (здатність зрозуміти свої таланти, сильні сторони, життєві цілі, основні цінності, переконання і бажання), саморегуляція (самоконтроль шляхом а) встановлення внутрішніх стандартів, б) визначення розбіжностей між цими стандартами і фактичними чи очікуваними результатами та в) окресленням дій спрямованих на узгодження цих розбіжностей), лідерська поведінка (впевненість у собі, вміння приймати рішення та нести за них відповідальність, оптимізм, відсутність розбіжностей між словами та справами). Ще одним аспектом у дослідженні автентичного лідерства є те, яким чином лідер впливає на своїх підлеглих. Встановлено, що автентичні лідери створюють такий організаційний клімат, де працівники відчують переважно позитивні емоції; лідери уособлюють позитивну поведінкову модель, орієнтуючись на яку підлеглі розвивають власну автентичність; такі лідери підтримують самодетермінацію підлеглих, стимулюючи їх до особистісного зростання і розвитку автономності.

**Висновки.** Отже, у психології автентичне зазвичай визначається як усвідомлюване людиною як те, що стосується її самості. Звернення до автентичності як ідеї збереження автономності, цілісності та особистісної

ідентичності у відповідь на невизначеність і нестійкість світу, є сьогодні потребою часу. Дослідження автентичного лідерства знаходяться на початковому етапі, проводиться валідація діагностичних методик, створюються програми емпіричного вивчення можливостей використання автентичного лідерства в організаційній психології. Особливою відмінністю автентичного лідерства є вираженість морально-етичної складової.

#### Література

1. Нартова-Бочавер С. К. Понятие аутентичности в зарубежной психологии личности: история, феноменология, исследования / С. К. Нартова-Бочавер // Психологический журнал. – 2011. Т.32 (N6). – С. 18-29
2. Burns J.M. *Leadership* / J.M. Burns. – New York. Harper & Row, 1978. – 175 p.
3. Bass B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectations* / B.M.Bass. – New York: Free Press, 1985. – 328 p.
4. Avolio B.J. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership / B.J.Avolio, W.L. Gardner // *The Leadership Quarterly*. – 2005. – Vol. 16. – P. 315-338.
5. Sparrowe R.T. Authentic leadership and narrative self / R.T. Sparrowe // *The Leadership Quarterly*. – 2005. – Vol. 16. – P. 419-439
6. Henderson J. Leader authenticity: the development and test of operational measure / J.Henderson, W.Hoy// *Educational and Psychological Research*. – 1983. – Vol. 3(2). – P. 63-75
7. Neider L.L. The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests / L.L.Neider, C.A.Schriesheim // *Leadership Quarterly*. – 2011. –Vol. 22(6). – P. 1146-1164
8. Kernis M.H. A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research / M.H.Kernis, B.M.Goldman // *Advances in Experimental Psychology*. – 2006. – Vol. 38. – P. 283-356
9. Shamir B. What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development / B.Shamir, G.Eilam // *The Leadership Quarterly*. – 2005. – Vol. 16 (3). – P. 395–417

#### Reference

1. Nartova-Bochaver, S.K. (2011) Ponyatie autentichnosti v zarubezhnoy psikhologii lichnosti: istoriya, fenomenologiya, issledovaniya [The concept of authenticity in a foreign personality psychology: history, phenomenology, research]. *Psikhologicheskiy zhurnal* [Psychological journal], 32 (6), 18-29 (rus)
2. Burns, J.M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978
3. Bass, B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985

4. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338
5. Sparrowe, R.T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *Leadership Quarterly*, 16, 419-439.
6. Henderson, J.E., & Hoy W.(1983). Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational and Psychological Research*, 3, 63-75.
7. Neider, L.L., & Schriesheim, C.A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *Leadership Quarterly*, 22(6), 11-46
8. Kernis, M.H., & Goldman, B.M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283-357
9. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, 16, 395-417.

**Анотація.** У даній статті розглянуто автентичність як суб'єктивне відчуття справжності буття людини, її дійсного «Я». Визначено автентичність як складову психологічного благополуччя особистості. Проаналізовано поняття автентичного лідерства, яке останніми десятиліттями перебуває у центрі уваги великої кількості науковців. Автентичне лідерство визначається як підхід до керівництва, за якого влада лідера базується на чесних та етичних стосунках із послідовниками, які цінують вчинки лідерів та поважають їх внесок у спільну діяльність. У даній статті представлено огляд змісту автентичного лідерства, у тому числі його теоретичного і методологічного підґрунтя з подальшим обговоренням альтернативних концептуальних основ і визначень понять автентичності та автентичного лідерства. Подано детальний опис компонентів автентичного лідерства. Визначено подібності та відмінності автентичного лідерства порівняно із трансформаційним, харизматичним і транзакційним видами лідерства. Проаналізовано теоретичні основи та особливості емпіричного використання зарубіжних методик вимірювання вираженості автентичного лідерства. Визначено подальші перспективи вивчення автентичного лідерства та можливості застосування концепції автентичності і базованого на ній лідерства у практиці діяльності психологів і управлінців.

**Ключові слова:** автентичність, автентичне лідерство, трансформаційне лідерство, послідовники лідера, психологічне благополуччя.

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены аутентичность как субъективное ощущение подлинности бытия человека, его действительного «Я». Определены аутентичность как составляющую психологического благополучия личности. Проанализированы понятия аутентичного лидерства, которое в последние десятилетия находится в центре внимания большого количества ученых. Аутентичное лидерство определяется как подход к руководству, при котором власть лидера базируется на честных и этических отношениях с последователями, которые ценят поступки лидеров и уважают их вклад в общую деятельность. В данной статье представлен обзор содержания аутентичного лидерства, в том числе его теоретического и методологического основания с последующим обсуждением альтернативных концептуальных основ и определений понятий подлинности и аутентичного лидерства. Подано детальное описание компонентов аутентичного лидерства. Определены сходства и различия аутентичного лидерства по сравнению с трансформационным, харизматичным и Транзакционным видами лидерства. Проанализированы теоретические основы и особенности эмпирического использования зарубежных методик измерения выраженности аутентичного лидерства. Определены дальнейшие перспективы изучения аутентичного лидерства и возможности применения концепции аутентичности и основанного на ней лидерства в практике деятельности психологов и управленцев.

**Ключевые слова:** аутентичность, аутентичное лидерство, трансформационное лидерство, последователи лидера, психологическое благополучие.

**Annotation.** This article deals with authenticity as the subjective sense of being one's true self. The concept of authenticity described as a related to well-being. The investigation of authentic leadership has increase in scholarly attention over the last decade. It's shown that authentic leadership is an approach to leadership that emphasizes building the leader's legitimacy through honest relationships with followers which value their input and are built on an ethical foundation. This article provide an overview of authentic leadership contents, including the diverse theoretical and methodological perspectives presented, followed by a discussion of alternative conceptual foundations and definitions for the constructs of authenticity and authentic leadership. A detailed description of the components of authentic leadership theory is provided next. The similarities and defining features of authentic leadership theory in comparison to transformational, charismatic and transactional leadership perspectives are subsequently examined. A theoretical and empirical conceptualization of the authentic leadership scales are analyzed. The implications for leadership research and practice are explored.

**Keywords:** authenticity; authentic leadership, transformational leadership, followership, well-being.

