

Н.А. КУЗЬМЕНКО**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛІДЕРСТВА:
ВІД ІНДИВІДУАЛЬНОГО ДО КОЛЕКТИВНОГО**

У статті здійснено філософське осмислення трансформації феномену лідерства через призму діалектичного методу. Досліджено еволюцію розуміння лідерства від індивідуалістичної до колективної парадигми, зроблено аналіз феномену лідерства через феноменологічний та герменевтичний підходи, розглянуто його як динамічний процес взаємодії між лідером, послідовниками та контекстом. Увагу приділено ролі лідера в якості каталізатора колективного розвитку, що створює умови для розкриття лідерського потенціалу в інших. Обґрунтовано необхідність переосмислення традиційних організаційних структур та програм розвитку лідерства в контексті сучасних викликів глобалізації та діджиталізації. Запропоновано новий погляд на лідерство як на процес постійної адаптації та колективного навчання, що має важливі епістемологічні та етичні наслідки для розвитку організацій та суспільства в цілому.

Ключові слова: лідерство, лідер, діалектика, філософія лідерства, феноменологія лідерства.

N.A. KUZMENKO**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF LEADERSHIP
TRANSFORMATION: FROM INDIVIDUAL TO COLLECTIVE**

The article provides a philosophical understanding of the transformation of the leadership phenomenon through the prism of the dialectical method. The evolution of the understanding of leadership from an individualistic to a collective paradigm was studied, the phenomenon of leadership was analyzed through phenomenological and hermeneutic approaches, and it was considered as a dynamic process of interaction between the leader, followers and the context. Attention is paid to the role of the leader as a catalyst of collective development, which creates conditions for revealing leadership potential in others. The necessity of rethinking traditional organizational structures and leadership development programs in the context of modern challenges of globalization and digitalization is substantiated. A new perspective on leadership as a process of constant adaptation and collective learning is proposed, which has important epistemological and ethical implications for the development of organizations and society as a whole.

Key words: leadership, leader, dialectic, leadership philosophy, leadership phenomenology.

Постановка проблеми. Традиційні погляди на лідерство часто зосереджуються на індивідуальних якостях та здібностях лідера, створюючи так би мовити певну дихотомію між лідером та послідовниками. Однак у світі, що стрімко змінюється, така парадигма стає все менш ефективною та все частіше демонструє свою обмеженість у вирішенні викликів сучасності. Як зазначає Беніс, «лідерство сьогодні вимагає не стільки контролю та командування, скільки розуміння складної динаміки людських взаємовідносин та здатності створювати умови для колективного розвитку» [3, с. 41]. Основна теза статті полягає в тому, що справжня мета лідера – не просто керувати, а створювати умови для пробудження та розвитку лідерських якостей у свого оточення. Актуальність дослідження зумовлена зростаючою потребою у переосмисленні традиційних моделей лідерства в контексті глобалізації, діджиталізації та становлення мережевого суспільства. Класичні теорії лідерства, що базуються на індивідуалістичному чи колективному підходах, все частіше демонструють свою обмеженість у вирішенні сучасних викликів, що потребує розробки нової філософської парадигми розуміння лідерства. Запропонованою статтею авторка представляє альтернативну модель, в якій структурно розглядається лідерство як діалектичний

процес, в якому індивідуальне та колективне взаємодіють та трансформуються. Саме зміни, які відбуваються при процесах комунікації, відкривають нові горизонти для філософського осмислення феномену лідерства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження підтверджують та розширюють розуміння діалектичної природи трансформації лідерства. Фундаментальні основи діалектичного розуміння лідерства закладені в роботах Б. Басса [2], який розглядав трансформаційне лідерство як процес якісних змін як лідера, так і послідовників. У своїх дослідженнях Басс підкреслював важливість переходу від транзакційного до трансформаційного лідерства, що відображає діалектичний рух від кількісних до якісних змін у розумінні природи лідерства. Значний внесок у розвиток колективної парадигми лідерства зробили автори К. Пірс та Дж. Конгер [12], які концептуалізували розподілене лідерство як динамічний процес взаємного впливу. Їхні дослідження заклали теоретичне підґрунтя для розуміння лідерства як колективного феномену. Феноменологічний аспект лідерства глибоко досліджений у роботах Д. Ладкін та С. Тейлор [8], які застосували гайдеггерівську концепцію «буття-з-іншими» до аналізу лідерської присутності та

автентичності. У цьому контексті важливими є також праці У. Беніса [3], який наголошував на необхідності переосмислення традиційних моделей лідерства в контексті сучасних викликів.

М. Ухл-Біен та М. Арена [15] розвивають концепцію комплексного адаптивного лідерства, яка демонструє, як у сучасних організаціях відбувається синтез формального та емерджентного лідерства. За їхніми спостереженнями, успішні організації створюють «адаптивні простори», де традиційні ієрархічні структури співіснують з мережевими формами організації, що дозволяє балансувати між стабільністю та інноваціями. Д. Гоулман, Р. Боятзіс і А. Маккі [5] доповнюють це розуміння концепцією резонансного лідерства, яка підкреслює важливість емоційного інтелекту та усвідомленості у створенні середовища для колективного розвитку. Їхні дослідження показують, як емоційно інтелегентні лідери здатні створювати «поля резонансу», де індивідуальні та колективні аспекти лідерства природно підсилюють один одного.

Незважаючи на значний обсяг досліджень, досі залишається недостатньо розробленим питання діалектичної єдності індивідуального та колективного аспектів лідерства, що й зумовлює актуальність даного дослідження. Особливої уваги потребує розробка цілісної філософської концепції, яка б інтегрувала різні підходи до розуміння трансформації лідерства в сучасному контексті.

Метою статті є філософське осмислення діалектики трансформації лідерства від індивідуального до колективного феномену, виявлення основних закономірностей цієї трансформації та розробка теоретичної моделі лідерства на основі діалектичного методу.

Виклад основного матеріалу. Концепція діалектики, розроблена Г.В.Ф. Гегелем, пропонує потужну основу для розуміння динамічної природи лідерства. За словами Г.В.Ф. Гегеля «істина є ціле, що розкривається через рух внутрішніх протиріч», тобто розвиток відбувається через протиріччя та їх подолання [6]. Лідерство містить у собі внутрішні протиріччя, які виступають рушійною силою його розвитку. Основне протиріччя полягає у дуалізмі індивідуального та колективного починань у природі лідерства. З одного боку, лідерство традиційно розглядається як прояв індивідуальних якостей та здібностей особистості. З іншого боку, сам феномен лідерства неможливий без наявності послідовників та соціального контексту, що надає йому колективного характеру.

У контексті лідерства гегелівський «рух внутрішніх протиріч» можна розглядати як постійну взаємодію між індивідуальним баченням лідера та колективними потребами і прагненнями групи. Історичний розвиток феномену лідерства демонструє поступовий перехід від індивідуалістичної до колективної парадигми. Цей процес можна розглядати як прояв діалектичного закону заперечення заперечення. Індивідуалістична парадигма, що домінувала протягом тривалого часу, базувалася на уявленні про лідера як виняткову особистість, наділену особливими якостями та здібностями. Виходячи з цього, індивідуальне лідерство виступає як теза, тому Басс і описує традиційне розуміння лідерства як «процес, через

який одна особа впливає на групу для досягнення спільної мети» [2]. І це має на увазі централізацію влади, ієрархічну структуру, індивідуальне прийняття рішень та контроль як основний механізм управління. Виходячи з цього, теза лідерства підкреслює важливість візії, харизми та здатності приймати рішення. Як зазначає Беніс [3], лідери повинні мати чітке бачення та здатність артикулювати це бачення. Однак ця індивідуалістична перспектива має свої обмеження. Вона може призвести до надмірної залежності від однієї особи та недооцінки колективного потенціалу групи.

У відповідь на обмеження індивідуалістичного підходу, виникла концепція колективного або розподіленого лідерства, що є запереченням індивідуалістичного підходу, акцентуючи увагу на соціальній природі лідерства та його емерджентних властивостях. При цьому відбувається не повне заперечення ролі особистості, а її переосмислення в контексті колективної взаємодії. Виходячи з твердження С. Пірса і А. Конгера, що «колективне лідерство є динамічним процесом взаємного впливу між індивідами в групах, де метою є ведення один одного до досягнення групових цілей» [12, с. 1], то його, колективне лідерство, можна прийняти за антитезу, яка складається з розподіленої влади, мережевої структури, колективного прийняття рішень та довіри як основний механізм координації. Тобто, ця антитеза підкреслює важливість колективного розуму, співпраці та взаємного впливу. Однак повністю розподілене лідерство також має свої виклики, такі, як потенційна відсутність чіткого напрямку або повільність у прийнятті рішень.

Синтез індивідуального та колективного підходів створює нову парадигму лідерства, яку можна описати як «діалектичне становлення» і яка постійно еволюціонує. У цій моделі роль лідера трансформується: замість того, щоб бути єдиним джерелом візії та рішень, лідер стає каталізатором колективного розвитку. Д. Ульріх та Н. Смоллвуд [16] говорять про «лідерство як спроможність», підкреслюючи важливість створення організаційного контексту, який сприяє розвитку лідерських якостей на всіх рівнях. У цьому синтезі лідер створює середовище, яке сприяє прояву лідерських якостей у інших, фасилітує процеси колективного осмислення та прийняття рішень, моделює постійне навчання та адаптацію, балансує між наданням напрямку та створенням простору для емерджентних ініціатив. За словами П. Сенге, «справжнє лідерство проявляється у здатності системи усвідомлювати себе» [13], тобто, в такій системі присутня інтеграція індивідуального та колективного, відбуваються гнучкі організаційні структури, контекстуальне прийняття рішень та баланс контролю та довіри. Як зазначає Б. Басс [2], саме така форма лідерства передбачає підняття і лідера, і послідовників на вищий рівень мотивації та моралі, що і відображає діалектичний процес, де протиріччя між індивідуальним та колективним вирішуються на новому, вищому рівні розуміння та дії.

Звернувшись до феноменології, започаткованої М. Гуссерлем та розвинутої Б. Гайдеггером, ми можемо знайти інструменти для розуміння

суб'єктивного досвіду лідерства. Б. Гайдеггер підкреслює важливість «буття-з-іншими» (Mitsein): «Буття-в-світі є завжди буттям-з-іншими, і розуміння буття Dasein вже включає розуміння інших» [7, с. 152]. Д. Ладкін та С. Тейлор [8] застосовують феноменологічний підхід до лідерства, розглядаючи його як «втілений» досвід, що виникає в конкретних ситуаціях та взаємодіях. Цей підхід дозволяє нам розглядати лідерство не як фіксований набір характеристик, а як динамічний процес, що постійно формується через взаємодію лідера, послідовників та контексту. Тому ми можемо зробити висновок, що діалектичне становлення лідерства переосмислює саму його природу, де присутні спрямованість на колективні цілі та темпоральність лідерського буття. Герменевтика також пропонує цінні інсайти для розуміння лідерства. Б. Гадамер [4] говорить про «злиття горизонтів як про процес, через який досягається розуміння. У контексті лідерства це можна розглядати як постійний процес інтерпретації та реінтерпретації ситуацій, цілей та взаємодій між лідером та групою. Діалектичне розуміння лідерства також має важливі епістемологічні наслідки. Воно підкреслює важливість колективного пізнання та створення знань. І. Нонака і Х. Такеучі [11] описують процес створення організаційних знань як спіраль, що включає постійну взаємодію між явним та неявним знанням. У контексті лідерства це означає, що знання про ефективне лідерство не є чимось, що може бути просто передано від експерта до новачка, але є чимось, що постійно створюється та переосмислюється через практику та рефлексію. Слід додати, що як показує аналіз відповідної літератури, діалектичне становлення лідерства піднімає важливі етичні питання: якщо лідер відповідальний не лише за досягнення цілей, але й за розвиток лідерських якостей в інших, це створює «нову етичну парадигму»: Е. Левінас говорить про етичну відповідальність перед іншим, яка передує онтології. У контексті лідерства це можна інтерпретувати як фундаментальну відповідальність лідера за створення умов, в яких інші можуть розкрити свій потенціал [10].

Діалектичне розуміння лідерства вимагає переосмислення традиційних організаційних структур. Замість жорстких ієрархій, організації можуть рухатися до більш гнучких, мережевих структур, які сприяють розподіленому лідерству. Ф. Лалу описує «бірюзові організації», які характеризуються самоорганізацією та еволюційною метою. Ці організації створюють простір для прояву лідерських якостей на всіх рівнях [9].

Традиційні програми розвитку лідерства, які фокусуються на передачі знань та навичок, повинні бути доповнені підходами, які сприяють рефлексії, експериментуванню та колективному навчанню. Д. Шон говорить про важливість «рефлексії-в-дії» для професійного розвитку. У контексті лідерства це означає створення можливостей для постійної рефлексії та навчання у процесі роботи. Розвиток метакогнітивних навичок стає ключовим для лідерів, які прагнуть сприяти колективному становленню лідерства. Це включає практики рефлексії, розвиток

системного мислення та здатність до критичного самоаналізу [14]. Ч. Аргіріс і Д.А. Шон говорять про важливість «подвійного циклу навчання», який передбачає не лише корекцію помилок, але й переосмислення базових припущень та ментальних моделей [1].

Висновки. Трансформація лідерства від індивідуального до колективного є закономірним процесом діалектичного розвитку, що відображає фундаментальні зміни у природі людських відносин та викликів сучасності. Цей процес характеризується не простим запереченням індивідуального лідерства, а його якісним переосмисленням та інтеграцією з колективними формами організації. Сучасні дослідження підтверджують необхідність створення інтегративної моделі лідерства, яка враховує як індивідуальні, так і колективні аспекти. Концепція «діалектичного становлення» пропонує теоретичну основу для такої інтеграції, демонструючи, як протиріччя між індивідуальним та колективним можуть бути продуктивно вирішені на новому рівні розуміння та практики.

Список джерел інформації

1. Argyris Ch, and Donald A. (1997). Schön. Organizational learning: a theory of action perspective. *Reis. № 77/78*. P. 345–348.
2. Bass Bernard M. and M. Bass Bernard. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. P. 481–484.
3. Bennis Warren. (2009). *On Becoming a Leader* (revised edition). 396 p.
4. Gadamer Hans-Georg. (2013). *Truth and method*. A&C Black. 664 p.
5. Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, and Annie McKee. (2013). *Primal leadership ; with a new preface by the authors: unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press. 336 p.
6. Hegel Georg Wilhelm Friedrich. (1977). *Phenomenology of spirit*. Trans. A.V. Miller. Oxford: Oxford UP. 595 p.
7. Heidegger Martin. (1962). *Heidegger, Being and Time*. Blackwell. 589 p.
8. Ladkin Donna and Steven S. Taylor. (2010). Enacting the "true self": towards a theory of embodied authentic leadership. *The leadership quarterly*. Vol. 21.1. 64–74.
9. Laloux Frederic. (2016). *Reinventing organizations*. 382 p.
10. Levinas Emmanuel. (1979). *Totality and infinity: an essay on exteriority*. Vol. 1. Springer Science & Business Media. 307 p.
11. Nonaka Ikujiro, and Hirotaka Takeuchi. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*. Vol. 85.7/8. P. 162.
12. Pearce Craig L., and Jay A. Conger. (2002). *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications. 330 p.
13. Senge Peter M. The fifth discipline. (1997). *Measuring business excellence*. Vol. 1/3. P. 46–51.
14. Schön Donald A. (2017). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Routledge. 384 p.
15. Uhl-Bien M., & Arena M. (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*. № 46 (1). P. 9-20. DOI <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001>
16. Ulrich D., & Smallwood N. (2013). Leadership sustainability: what's next for leadership improvement efforts. *Leader to Leader*. Vol. 70. P. 32–38.

Надійшла (received) 18.10.2024

Кузьменко Наталя Анатоліївна (Kuzmenko Natalia) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», аспірантка кафедри філософії, Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8786-6330>.