

УДК 37.035:316.46-053.6

[https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2019.8\(53\).01](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2019.8(53).01)

## ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ДЖ. СКУЛЛЕРА У РОЗРОБЦІ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ СТАРШОКЛАСНИКІВ

**Марія Вижва**

**аспірантка кафедри психології**

Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова  
01616, Україна, м. Київ, вул. Пирогова, 9

**заступник завідувача навчально-методичного центру  
соціально-гуманітарної взаємодії та організації дозвілля студентів**

Київський університет імені Бориса Грінченка  
04053, Україна, м. Київ, вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2  
[mariacherpack@gmail.com](mailto:mariacherpack@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-4596-4164>

### **Анотація**

Стаття присвячена опису інтеграційної теорії лідерства, розробленої Дж. Скуллером (авторська назва – трирівнева модель лідерства (the three levels of leadership model) та її використання у розробці програми розвитку лідерських якостей старшокласників. Вказано основні особливості та структуру моделі та наведені головні характеристики кожного рівня. Подано детальний опис публічного, приватного та особистого рівнів лідерства, визначених Дж. Скуллером. Зазначено основні поведінкові патерни та властивості особистості на кожному рівні. Надано пояснення таким ключовим термінам моделі як лідерська присутність, технічне ноу-хау, виміри лідерства та ін. У статті звертається увага до визначення лідерства як процесу, що складається із чотирьох компонентів: мотиваційна мета, моніторинг прогресу та результатів; підтримка групової єдності та увага до особистостей. Аналізуються можливості практичного застосування моделі розвитку лідерства старшокласників на основі зазначеної концепції. У статті представлені основні модулі програми тренінгу розвитку лідерства для старшокласників і визначено її теми. Зазначено перелік навичок та якостей, які передбачається розвивати в старшокласників у рамках запропонованої програми.

**Ключові слова:** лідерство, трирівнева модель лідерства Дж. Скуллера, лідерська присутність, лідерські якості, рівні лідерства, виміри лідерства, публічне лідерство, приватне лідерство, особистісне лідерство.

### **Вступ**

Для сучасного етапу розвитку суспільства України характерна необхідність формування для країни потенційних лідерів, проте вимоги до них також змінюються. Парадигма адміністративного лідерства та менеджменту відійшла на другий план, змінилася на модель лідерства як впливу через цінності, особистісні якості та ефективну взаємодію.

**Мета** дослідження полягає в аналізі інтегрованої концепції лідерства Дж. Скуллера та презентації моделі її застосування під час розробки програми розвитку лідерських якостей старшокласників. **Завдання** дослідження: 1) проаналізувати визначення феномена лідерства за Дж. Скуллером; 2) визначити особливості його трирівневої моделі; 3) описати рівні лідерства, визначені Дж. Скуллером, із зазначенням спрямованості, особистісних

властивостей та патернів поведінки, що їх визначають; 4) описати модель використання теорії Дж. Скуллера під час розробки програми розвитку лідерських якостей старшокласників.

### Методи дослідження

У реалізації мети даної статті використано теоретичні методи дослідження, а саме: аналіз психологічної літератури; систематизація, узагальнення, структурування даних теоретичної концепції для прикладного використання.

### Результати та дискусії

В історії становлення та розвитку проблеми лідерства сформувалися такі основні напрями, що пояснюють лідерські здібності людини та явища у групі: теорія рис (К. Берд, Д. Крюгер, С. Сміт та ін.); ситуаційні теорії (Л. Картер, П. Пігрос, Е. Хартлі, Дж. Шнайдер та ін.); гуманістичні теорії (К. Арджерис, Е. Холландер та Дж. Джуліан, Р. Грінліф та ін.); теорії обміну (Дж. Бюлбон, У. Боннер та ін.), трансакційна теорія (М. Вебер, Б. Басс); трансформаційна теорія (Дж. Бернс, Б. Бас та ін.) та інші.

Після довгих дискусій з проблем лідерства, які фігурували у ХХ столітті у соціальному та психологічному науковому доробку і намагалися визначити сукупність особистісних якостей та рис лідера, ХХІ століття ознаменувалось акцентуванням феномена лідерства в дихотомії стосунків «лідер – послідовники». І, якщо раніше феномен лідерства розглядався як необхідність особистості мати та проявляти такі якості лідера як відповідальність, ініціативність, креативність, комунікабельність тощо (Р. Стругділ, Дж. Каузес, Б. Познер, Б. Джорж та ін.), то, відповідно із сучасними уявленнями, критеріями ефективного лідерства все більше стає ступінь наділення владою членів колективу та залучення їх до процесу прийняття рішення, взаємодія з командою та послідовниками, емоційний інтелект, уміння бути аутентичним тощо (Бендас, 2009). «Інтегровані» психологічні теорії лідерства відрізняються введенням нового елементу – розвитку лідерської присутності та поведінкової гнучкості лідера. Спостерігається посилення ролі послідовників – від пасивної до лідерської позиції; зміна функцій лідера – від контролюючої до виховної (Scouller, 2016). Відповідно з підходом Дж. Скуллера, ефективність лідерства у будь-якій ситуації визначається його здатністю активізувати послідовників, долучати їх до прийняття рішень.

Найкращим періодом для розвитку лідерських властивостей є рання юність, адже це період самопізнання, самовизначення, самореалізації особистості. У юнаків актуалізується потреба зайняти внутрішню позицію дорослої людини, визначити себе у світі, зрозуміти себе і свої можливості разом з усвідомленням себе як члена суспільства, свого місця і призначення у житті. Спостерігається бажання віднайти та посісти бажане місце у групі однолітків, завоювати їх повагу, авторитет та симпатію. Саме в цей час інтенсивно розвивається особистісна та міжособистісна рефлексія. Зосередженість на майбутньому, визначенні ресурсів власної успішності висувають потребу опанування тих якостей та властивостей, що забезпечать цю успішність. Одними з них і є лідерські властивості у сучасному їх трактуванні. Отже, можна стверджувати, що саме ранній юнацький вік є сензитивним для розвитку лідерських якостей.

Аналіз різних теорій лідерства дозволив визначитись із вибором тієї теоретичної концепції, яка б інтегрувала переваги попередніх ключових теорій лідерства (теорій рис, поведінкової, ситуаційної, функціональної теорій), одночасно пропонуючи ґрунтовну основу для використання філософії лідерства служіння. Такою концепцією є теорія лідерства Дж. Скуллера.

Модель Дж. Скуллера складається з трьох рівнів: публічного, приватного та особистого. Кожен з них охоплює певні характеристики, якості, навички та поведінкові патерни, які необхідно розвивати лідеру. Схематично ця модель представлена у вигляді трьох концентричних кіл та чотирьох стрілок, котрі спрямовані назовні. У середині – особистісний рівень (рис.1).



**Рис. 1. Трирівнева модель лідерства Дж. Скуллера**

Рівні виокремлені зважаючи на стосунки лідера з іншими. Перші два – публічний та приватний – спрямовані назовні, тоді як особистий є внутрішньо спрямованим. Публічне лідерство представлено поведінковими патернами, якостями та уміннями, необхідними лідеру для спілкування з двома і більше людьми. Приватне лідерство – для індивідуальної роботи сам-на-сам. Особистісне лідерство стосується такого феномена як «лідерська присутність», а також якостей, умінь, навичок, переконань, емоційних реакцій та неусвідомлених звичок, які проявляються в особі лідера. В основі цього рівня лежить самоусвідомлення лідера, його прагнення змінюватися та удосконалюватись, а також його здатність налагоджувати контакт з іншими. Саме внутрішній рівень забезпечує результативність зовнішніх. Для того, щоб бути ефективним та успішним, лідер має працювати над розвитком усіх рівнів одночасно.

Наведемо основні характеристики кожного з рівнів. Так, *публічне* лідерство спрямоване на:

- розробку та забезпечення мотиваційного бачення для команди чи організації, що забезпечує єднання та основну мету;
- створення позитивного впливу учасників колективу для досягнення спільних високих стандартів та атмосфери довіри й командного духу;
- стимулювання успішних командних дій та результатів.

Дж. Скуллер виокремлює тридцять чотири поведінкові патерни, котрі визначають публічне лідерство. Вони об'єднані у групи:

- виявлення бачення та уміння фокусуватися (чотири патерни);
- організація, планування та мотивація інших (два патерни);
- ініціативність, уміння вирішувати проблеми, прийняття рішень (десять патернів);
- управління (шість патернів);
- командування та підтримка команди (дванадцять патернів).

Оскільки кожен колектив складається із людей, які відрізняються своїми амбіціями, цінностями, особливостями характеру та досвідом, лідеру важливо вміти знаходити підхід до кожного. Цю особливість діяльності лідера визначає *приватне* лідерство. Автор пропонує чотирнадцять характеристик, що визначають цей рівень:

- індивідуальні цілі та завдання (зворотній зв'язок щодо роботи; підбір членів команди; дисципліна; визначення мети; моніторинг);
- індивідуальне виховання та забезпечення (розвиток особистісного потенціалу – дев'ять патернів) (Scouller, 2016).

Особистісне лідерство стосується технічного, психологічного та морального розвитку лідера, особливостей прояву лідерської присутності, умінь та поведінки. Особистісне лідерство складається з трьох елементів:

- технічні ноу-хау та навички (обізнаність у сфері індивідуальної та групової психології, тайм-менеджмент);
- ставлення до інших (демонстрація лідерства як служіння суспільству);
- самовдосконалення (усвідомленість та гнучкість мислення, котрі дозволяють долати попередні підсвідомі установки та захисні механізми) (Scouller, 2016).

Особливістю концепції Дж. Скуллера є визначення феномена лідерської присутності, який він пояснює як «цілісність особистості, котра дозволяє людині повністю виявити себе тут і зараз, фокусуючись на конкретних питаннях, не уникаючи проблем та приділяючи увагу людям навколо» (Scouller, 2016: 90). Автор зазначає, що цей феномен є відмінним від харизми, оскільки вона є лише зовнішнім проявом, у той час як лідерська присутність полягає в акумулюванні внутрішніх характеристик, котрі проявляються в контакті з іншими.

У своєму розумінні феномена лідерства автор звертає увагу на чотири виміри лідерства: мотивуюча мета; моніторинг прогресу і результатів; підтримка командної єдності та увага до особистостей. Усі ці чотири компоненти Дж. Скуллер вводить у своє визначення лідерства і підкреслює, що так можна зрозуміти не лише суть лідерства, а й висвітлити зони, де лідерство проявляється. Автор наголошує на необхідності бути уважним до кожного із вимірів, адже саме їх реалізація є запорукою успішної діяльності лідера. Він також розглядає лідерство як процес, який є значно більшим за одну особистість – керівника чи лідера. У такий спосіб підкреслюючи, що кожен у команді може взяти участь у цьому процесі. Автор говорить про процес спільного лідерства (*shared leadership*) і визначає необхідність усвідомлення такого підходу, адже саме ті команди, де керівник чи менеджер визнає роль підлеглих у процесі лідерства, досягають успіху. Він вважає, що феномен лідерства не можна ототожнювати з особистістю лідера. Так, дослідник розширив поняття лідерства та визнав як «феномен, котрий не лише охоплює усіх членів групи, але й має відображення у кожному» (Дж. Скуллер, 2016).

Отже, лідерство є як груповим, так і особистісним феноменом, а його розвиток у старшокласників є доцільним в середовищі однолітків у межах соціально-психологічного тренінгу відповідно з психологічною моделлю, представленою у табл. 1.

Таблиця 1

**Психологічна структура моделі розвитку лідерства у старшокласників  
відповідно до концепції Дж. Скуллера**

<b>Рівні лідерства</b>	<b>Спрямованість рівня</b>	<b>Поведінкові патерни</b>	<b>Особистісні властивості</b>
Особистісний	Прояв лідерської присутності	Ставлення до інших як служіння суспільству, технічні ноу-хау	Гнучкість мислення, здатність до постійного самовдосконалення, усвідомленість
Приватний	Цілепокладання, підтримка членів команди	Дисципліна, уміння визначати мету, підтримка членів команди	Саморозвиток, самовиховання
Публічний	Мотиваційне бачення для забезпечення мети та єднання, стимулювання успішності результатів	Уміння фокусуватись, з'ясувати бачення, мотивувати інших; вирішувати проблеми, конфлікти; створювати та утримувати команду	Здатність до планування, організаційні здібності, ініціативність, відповідальність, управлінські здібності

Така модель дозволяє усім учасникам групи розвивати та демонструвати лідерський потенціал, впливати та підтримувати групу, а також досягати як групових, так й індивідуальних цілей, що є важливим акцентом у процесі розвитку лідерських якостей.

Модель Дж. Скуллера покладена в основу програми тренінгу розвитку лідерства для старшокласників. Вона складається з п'яти модулів, кожен з яких розкриває низку тем, пов'язаних із лідерством.

Основна мета програми – розвиток лідерських властивостей старшокласників, що забезпечували б їхню соціальну та індивідуальну успішність. Завданнями програми визначено: ознайомлення учнів із поняттям лідерства; формування основних лідерських властивостей та поведінкових патернів, що забезпечують спрямованість та досягнення поставлених групових й індивідуальних цілей; формування та розвиток комунікативних навичок й умінь працювати в команді; розробка індивідуальних карт розвитку лідерства учасників.

В основі тематичного планування програми – рівні лідерства, визначені Дж. Скуллером. Так, перший модуль програми – «Особистість лідера та основні лідерські властивості» – спрямований на вивчення особистості лідера та розвиток індивідуальних характеристик учасників, що відповідає особистому рівню у моделі Дж. Скуллера. Основними темами цього модуля є: самоусвідомленість як уміння лідера; цінності лідера; особливості характеру, позитивні та негативні якості лідера; техніки та прийоми тайм-менеджменту; емоційний інтелект.

Другий модуль «Робота з командою» має на меті розвинути навички командної роботи та показати особливості командної взаємодії, що відповідає публічному та приватному рівням лідерства моделі Дж. Скуллера. Основні теми цього модуля: розвиток навичок комунікації; мотивація; основи групової роботи; довіра, повага, взаємодія у команді; техніки розв'язання конфліктів; креативність.

Оскільки основною функцією лідерства є досягнення командою спільно визначених результатів, учасники програми розвитку мають навчитися виробляти спільне бачення для команди та визначати шляхи досягнення поставлених завдань. Ці характеристики повністю відповідають публічному рівню лідерства моделі Дж. Скуллера. Так, третій модуль програми «Шлях до змін» охоплює теми: розробка групового бачення та мети; планування проєкту; реалізація та моніторинг виконання; презентація та узагальнення результатів.

Кінцевий результат реалізації програми визначає модель ефективного лідера, який у своїй діяльності вміє розвивати себе та інших учасників, ставити мету та її досягати, спільно з групою визначати бачення та цінності команди тощо.

Реалізація програми передбачає надання учасникам можливості визначати власні цінності та їх ієрархію, глибше пізнавати свої власні характерологічні особливості та розробляти стратегію індивідуального розвитку, стати учасником процесу перетворення групи у справжню команду та набути досвіду роботи в ній, розробляти та реалізувати власний суспільно важливий проєкт.

У процесі реалізації програми учасники повинні набути таких практичних умінь та навичок:

- усвідомленість (уміння знати та сприймати, відчувати та розуміти події, що відбуваються);
- активність (здатність продукувати нові ідеї та демонструвати сміливість, щоб їх реалізувати);
- цілепокладання та тайм-менеджмент (уміння ставити мету та формувати цілі діяльності; розробляти стратегію їх досягнення);
- усвідомлення й розуміння власних емоцій та емоцій оточуючих;
- комунікативність (здатність людини взаємодіяти з іншими людьми, адекватно інтерпретуючи отримувану інформацію, а також правильно її передавати);
- уміння створювати атмосферу ефективної взаємодії та співпрацювати з іншими;
- креативність (творчі здібності індивіда, тобто здатність до продукування принципово нових ідей);
- розв'язання конфлікту (уміння визначати інтереси сторін у конфлікті та шляхи їх розв'язання);
- толерантність (здатність сприймати без агресії думки, які відрізняються від власних, а також особливості поведінки та способу життя інших).

### Висновки

Трирівнева модель лідерства Дж. Скуллера має перспективне практичне спрямування завдяки чітко вираженому психологічному компоненту (спрямованість, поведінкові патерни, особистісні властивості кожного рівня). Акцент на певних видах поведінки, система визначених дій, особистісних властивостей, необхідних для

ефективного лідерства, дозволяє спрямувати активність учасників тренінгу на розвиток лідерства. Основною метою реалізації програми визначено розвиток лідерських якостей старшокласника, який у своїй діяльності здатен до саморозвитку, постановки і досягнення мети, визначення бачення та цінностей групи спільно з її учасниками тощо. *Перспективи подальших досліджень* будуть полягати у реалізації розробленої програми під час проведення формувального експерименту та перевірки її ефективності.

### Література

1. Бендас, Т. (2009). *Психология лидерства: Учебное пособие*. Санкт-Петербург : Питер.
2. George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Last Value*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
3. Hernez-Broome, G., & Hughes, R.L. (2004). Leadership development: Past, present, and future. *Human Resource Planning*, 27(1), 24-32. Retrieved from [https://pdfs.semanticscholar.org/2ecd/68eb8a38dd7d17341541ec71a7f9edf313cc.pdf?\\_ga=2.66135726.188184519.1580930842-571898374.1580503917](https://pdfs.semanticscholar.org/2ecd/68eb8a38dd7d17341541ec71a7f9edf313cc.pdf?_ga=2.66135726.188184519.1580930842-571898374.1580503917)
4. Mango, E. (2018). Rethinking Leadership Theories. *Open Journal of Leadership*, 7, 57-88. <https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71005>
5. Posner, J.M., & Kouzes, B.Z. (2003). *The Leadership Challenge*. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons.
6. Scouller, J. (2016). *The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill*. Oxford : Management Books 2000 Ltd.
7. Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
8. Watt, W.M. (2009). Facilitative social change leadership theory: 10 recommendations toward effective leadership. *Journal of Leadership Education*, 8(2), 50-71. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/032c/c33fa4db0cfa2819e8006e57800eb109b72c.pdf>

### References

1. Bendas, T. (2009). *Psikhologiya liderstva: Uchebnoe posobie [Psychology of Leadership: tutorial]*. Sankt-Peterburg : Piter [in Russian].
2. George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Last Value*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
3. Hernez-Broome, G., & Hughes, R.L. (2004). Leadership development: Past, present, and future. *Human Resource Planning*, 27(1), 24-32. Retrieved from [https://pdfs.semanticscholar.org/2ecd/68eb8a38dd7d17341541ec71a7f9edf313cc.pdf?\\_ga=2.66135726.188184519.1580930842-571898374.1580503917](https://pdfs.semanticscholar.org/2ecd/68eb8a38dd7d17341541ec71a7f9edf313cc.pdf?_ga=2.66135726.188184519.1580930842-571898374.1580503917)
4. Mango, E. (2018). Rethinking Leadership Theories. *Open Journal of Leadership*, 7, 57-88. <https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71005>
5. Posner, J.M., & Kouzes, B.Z. (2003). *The Leadership Challenge*. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons.
6. Scouller J. (2016). *The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill*. Oxford : Management Books 2000 Ltd.
7. Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
8. Watt, W.M. (2009). Facilitative social change leadership theory: 10 recommendations toward effective leadership. *Journal of Leadership Education*, 8(2), 50-71. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/032c/c33fa4db0cfa2819e8006e57800eb109b72c.pdf>

**THE THREE-LEVEL LEADERSHIP MODEL BY JAMES SCULLER AND ITS USE  
IN THE LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM FOR HIGH SCHOOL  
STUDENTS**

**Mariia Vyzhva**

**Postgraduate student of the Department of Psychology**

National Pedagogical Dragomanov University

9, Pyrohov Str., Kyiv, Ukraine, 01601

**Deputy head of education-methodological centre  
of social-humanitarian interaction and organization of student leisure**

Kyiv Borys Grinchenko University

18/2, Bylvarno-Kydriavska Str., Kyiv, Ukraine, 04053

[mariacherpack@gmail.com](mailto:mariacherpack@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-4596-4164>

**Abstract**

This article is dedicated to the description of integral theory of leadership, developed by J. Scouller (the three levels of leadership model) and the way it can be used for the program of development of leadership qualities among high school students. Main features and structure of this model are described; main characteristics of each level are mentioned. James Scouller suggests three levels of leadership: public, private and personal. These three levels are carefully described and explained in the article. Basic behaviour patterns and personal characteristics of each level are described. Such key terms of the concept as: leadership presence, technical knowhow, dimensions of leadership etc are explained. In this article we pay attention to explain leadership as a process which consists of four components: motivating purpose, task progress and results, upholding group unity, attention to individuals. Possibilities of practical side for the model of leadership development high school students are analyzed. Main modules of the program are stated and topics are listed. List of skills and qualities which supposed to be developed among participants of the program are indicated.

**Keywords:** leadership, three level leadership model by J. Scouller, leadership presence, leadership qualities, levels of leadership, measurements of leadership, public leadership, private leadership, personal leadership.

*Подано 09.12.2019*

*Рекомендовано до друку 13.12.2019*