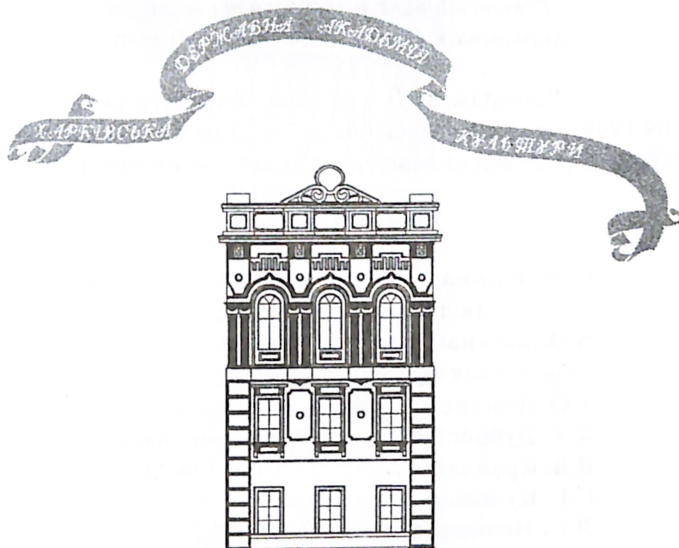


МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ УКРАЇНИ



**ВІСНИК**

**Харківської державної академії культури**

Випуск 3

Збірник наукових праць

Бібліотека ХДАК

інв. № 438098

Харків- ХДАК-2000

7. Немошкаленко В. Нові інформаційні технології та нові форми взаємодії бібліотек // Бібл. вісн. – 1999. – № 5. – С. 6-8.
8. Павлуша І. Електронні бібліотеки: зарубіжний досвід, розробка української концепції // Бібл. вісн. – 1999. – № 4. – С. 13-16.
9. Павлуша І. Відбір документів у фонди наукових бібліотек // Бібл. вісн. – 1999. – № 5. – С. 17 – 20.
10. Терешин В. И. Библиотечная селекция документов. – М.: МГИК, 1993. – 71 с.
11. Харламова Н. Экономические рифы в потоке комплектования // Библиотека. – 1999. – № 2. – С. 27-30.

Надійшла до редколегії 30.05.2000

УДК 658.012. 4-057. 177: 02

Ю.Є. ПЕТРУХНО

## **ЛІДЕРСТВО І КЕРІВНИЦТВО В КОЛЕКТИВІ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ**

*Розглядається керівник і лідер у бібліотеці як об'єкти управління бібліотечним колективом, а також моделі управління та концепції лідерства*

За останні роки поняття менеджменту в різноманітних сферах діяльності стало ледве чи не ключовим. Менеджмент є в економіці та політики. Не обминуло увагою це поняття і сферу культури. Однак слід зазначити, що розвиток менеджменту в бібліотечній справі відбувається через збагачення поживними речовинами світового управлінського досвіду новими ідеями і цінностями, завжди шляхом адаптації теоретичних позицій менеджменту, що сформувалися у виробничій сфері.

Іменник management, як і дієслово, від якого воно утворене - to manage - означає управління, а дієслово можна перекласти як управляти або, залежно від контексту і стилю, справлятися з якимось поставленим завданням.

Управління в бібліотечному колективі здійснюється через людей. Ефективна комунікація дуже важлива для успіху в управлінні. Вирішення багатьох управлінських завдань ґрунтується на безпосередній взаємодії людей (наприклад, начальник з підлеглим). Управління може здійснюватися через

керівника і через лідера.

Керівник виступає не лише як організатор роботи бібліотеки, але і як новатор, експерт, психолог, педагог-вихователь, як людина зі своїми індивідуальними рисами особистості. Керівництво кожною бібліотекою повинно перетворитися в творчу лабораторію по розробці засобів оптимального вирішення управлінських завдань, становленню управлінської технології, що базується на демократичних і гуманістичних ідеалах. Як дослідник суб'єкта управлінського процесу виступає керівник, який потребує широкої і конкретної інформації з проблем менеджменту. Обсяг та інтерпретація інформації є його правом. Отже, обсяг і якість інформації направлені на індивідуалізацію вибору, а не на його уніфікацію.

Який же, відповідно до наукових уявлень, має бути психологічний образ сучасного керівника бібліотеки? Вважаю, що найкращий психологічний портрет дав Р.Л. Кричевский [2]. Він включає в узагальнений портрет керівника наступні блоки:

- біографічні характеристики;
- здібності;
- особисті риси.

Біографічний підхід стає все популярнішим у психології. У російській психології його плідно розробляють К.А. Альбуханова-Славская і Л.І. Анциферова.

Зарубіжні дослідники, вивчаючи вікові особливості керівників, виявили багато цікавого. Так, середній вік президентів великих японських компаній 64 роки, в американських компаніях - 59 років. Оптимальний строк вступу на посаду керівника - від 30 до 50 років і більше.

У численних психобіографічних дослідженнях вітчизняних учених вживається поняття психологічний вік. Вік - це не лише природна, але і, значною мірою, соціальна характеристика, що детермінувалася у людині.

Важливим біографічним показником визнається також висока освіта керівників. Так, наприклад, багато західних керівників бібліотек мають 2 освіти: гуманітарну (загальну) і бібліотечну (спеціальну). Причому, бібліотечна набувається на базі гуманітарної освіти.

Здібності керівника - другий блок його характеристик, який поділяється на загальні (інтелект) і специфічні (знання, вміння, навички і т. д.). Американські дослідники з'ясували, що найефективнішими керівниками виявилися не ті, що мають надмірно високі або низькі показники інтелекту, а ті, в кого вони мають проміжний стан. Крім того, помічена така цікава закономірність: не всі, хто відмінно навчається, стають бездоганними керівниками.

Специфічні спроможності особистості - це спеціальні знання, вміння, компетентність, інформованість та ін., які виявляє керівник у його конкре-

тній діяльності.

Дослідження показали, що це професіоналізм, організаційний талант, особиста чарівність, відповідальність, ініціативність, почуття нового, тактовність, жалість, самокритичність, креатичність, незалежність. Розглянемо понятійний лад когнітивної структури авторитету.

За визначенням професіоналізм - це підготовленість до виконання завдань професійної (у даному разі бібліотечної) діяльності. Професіоналізм дасть можливість досягати значних якісних і кількісних результатів праці при найменших затратах фізичних і розумових сил на основі використання раціональних прийомів виконання робітничих завдань.

Організаційний талант розглядається як усвідомлення значимості соціального пласту людей, уміння не лише розрізняти особисті якості людей, але і використати ці якості на підходящому їм ділянці роботи.

Особиста чарівність - це спонтанно-щира подача якостей через зовнішню поведінку і виразні засоби мови. Особиста чарівність окрім зовнішньої привабливості припускає людяність, повагу до людей, культуру спілкування, самоконтроль і самокритичність. Особиста чарівність керівника посилюється завдяки елегантності манер, естетиці одягу, вмілому підтриманню свого фізичного і психічного здоров'я.

Відповідальність - це уміння відповідати за свої вчинки.

Ініціативність - внутрішнє спонукання до нових форм діяльності, творча і масова заповзятливість.

Почуття нового - це уміння керівника не лише стежити за новими досягненнями в своїй галузі, але і втілювати їх у власному колективі.

Тактовність - почуття міри, підказуючи найбільш делікатну лінію поведінки по відношенню до будь-кого. Ознаками психологічного такту є людяність, вимогливість без брутальності і дріб'язкового чіпляння, уміння слухати своїх співробітників, не висловлюючи байдужості або своєї переваги (простота спілкування без сухості і роздратованості, спілкування без панібратства), об'єктивний підхід до оцінки роботи своїх співробітників, гумор без глузування.

Співчуття - одна з форм прояву людяності, співчутливого розуміння психічного стану іншої людини. Мистецтво співчуття - це гуманізм особистісних стосунків.

Самокритичність - уміння щиро визнати свої помилки і не боятися відкрито вжити заходи для їхнього виправлення.

Креатичність - здібність творчо вирішувати завдання. Значною мірою це не лише характеристика інтелекту, але й здібність заохочувати своїх колег.

Незалежність - важлива ознака особистості керівника, що припускає на-

явність власної точки зору на певні проблеми, однак не виключає врахування думки своїх колег. Багато керівників навіть заохочують інакодумство [1].

Перелічені ознаки природно, не вичерпують усього багатства характеристик керівників. Разом з тим кожний справжній керівник має індивідуальні ознаки.

Існують різноманітні типи керівників, які широко розглянуті і вивчені в літературі. В бібліотечних колективах виявлені типи, що зустрічаються серед керівників, що умовно отримали назву керівники-технарі і керівники-футуристи.

Перший тип керівників піклується про цілісність бібліотечного колективу, про бібліотечні фонди, оснащення бібліотеки новітніми інформаційними технологіями. Ці керівники намагаються створити добре налагоджений апарат, який би працював на високому рівні і без перебоїв. Технарі надають перевагу процесу роботи як такому. Для них люди - це лише частина добре відлагодженої машини. Бібліотечні працівники можуть зацікавити керівника-технаря у тому разі, якщо від них залежить щось дуже важливе в процесі роботи.

Керівники-футуристи надають перевагу людям. Ці керівники вибагливо шукають людей не лише відданих бібліотечній справі, але й талановитих. Футуристи втілюють феєричні ідеї, згодні на перебої в роботі. Вони розуміють, що найважливіше - це працювати не на нинішнє, а на майбутнє.

На практиці технарі - це керівники-одноденки: коли вони керують, їм підкоряються, але коли вони залишають колектив, то їх справа забувається і новому керівникові потрібно починати все з початку.

Футуристи працюють на ідею. Тому навіть після того як вони залишають колектив залишається справа, люди продовжують працювати в тому режимі, який започаткував керівник-футурист. Втім, у такого керівника більше шансів стати офіційним лідером бібліотечного колективу.

Керівник повинен впливати як на окремих людей, так і на групи, спонукаючи до праці для досягнення загальної мети. Керівник, щоб краще виконувати свої функції управління, має вміти вести за собою підлеглих.

Прикладом може стати думка відомих фахівців у сфері управління Г. Кунца і О'Донела: Якщо підлеглі керуються лише правилами і потребами, встановленими керівництвом, вони можуть працювати приблизно на 60-65% своїх можливостей, виконуючи свої обов'язки задовільно, щоб утриматися на роботі. Щоб досягти повного використання можливостей підлеглих, керівник повинен викликати у них відповідний відгук.

Посівши керівну посаду, керівник часто не розуміє свого становища. Віднині він не людина, зайнята лише собою і одержує завдання, а людина, зайнята іншими людьми і керує їхньою поведінкою. Така поведінка дуже

часто стає основою незадовільного взаєморозуміння і відчуженості між керівником і його колегами.

Останнім часом в американській спеціальній пресі велика увага приділяється взаємодії адміністрації бібліотек з персоналом, розвитку неофіційних відносин і їхньому використанню для підвищення ефективності функціонування бібліотечних структур; формуванню почуття задоволеності працею, зокрема у технічного персоналу бібліотеки через його навчання і підвищення кваліфікації.

Американському бібліотечному менеджменту властивий, конфліктологічний підхід, який припускає аналіз реалій стосовно притаманних їм обмежень (конфліктних ситуацій), що перешкоджають оптимальному функціонуванню як окремого працівника, так і структур. Наприклад, на межі ХХІ ст. у практиці американського бібліоменеджменту виявлені важливі недоліки, що зумовлюють конфліктні ситуації серед персоналу і знижують дієздатність: відсутність залучення до праці і почуття належності до колективу, обмежені можливості просування по службі і нерівність в оплаті. Подолання цих обмежень повинна сприяти принципово іншій стратегії роботи з кадрами, що уможливує розвиток творчого потенціалу і самовизнання працівників. Завдання менеджменту - зробити людей здатними до спільних дій, придати їхнім зусиллям результативність, згладити притаманні їм індивідуальні слабості.

Питання професіоналізації управління бібліотекою починають розглядатися і у вітчизняних друкованих виданнях. Цьому сприяє просування вітчизняної економіки до ринку. Однак осмислення проблеми відбувається лише в контексті обговорення обмежень процесу професіоналізації управління.

Дуже важливо для керівника тримати під аудитором реакції співпрацівників. Ці реакції можна посилити за допомогою покарання або заохочення. Однак, перш за все керівник повинен виробити концепцію розвитку бібліотеки, тобто поставити конкретну мету.

До речі, ще Б.Ф. Скіннер зважав на асиметрію між позитивним і негативним підкріпленням стимулів (особливо під загрозою санкцій). Тобто негативне підсилення впливу викликає часто непередбачувані, небажані наслідки. Позитивне ж підкріплення стимулу також зумовлює модифікації в поведінці, але звичайно в бажаному напрямі. Сам Скіннер казав: Людина, яка була покарана, не стає через це менш схильною вести себе як раніше, в кращому випадку вона навчається уникати покарання.

Позитивне підкріплення формує поведінку, але не тільки. Головне - воно підвищує самооцінку людини. На жаль, більшість керівників знають дуже мало про важливість позитивного підкріплення, вважають його недо-

статньо дієвим.

За Скіннером, підкріплення має бути:

1. конкретним, спиратися на максимально можливий інформаційний зміст;
2. невідкладним;
3. система механізмів зворотного зв'язку повинна працювати на тих, зважаючи на досяжність (тобто слід нагороджувати як великі так і малі перемоги);
4. невідчутною, але багатозначною увагою з боку вищого керівництва;
5. непередчувані, неочікувані заохочення діють краще (тобто малі нагороди ефективніші, ніж великі).

Ця концепція дозволяє пояснити поведінку, допомогти керівникові в контактах з людьми, налагодити систему заохочень і покарань. Керівники бібліотеки повинні мати свій, чітко вироблений стиль керівництва.

Стиль керівництва складається з елементів: розподіл повноважень між керівником і підлеглими, надання їм самостійності, вміння інформувати колектив, характер взаємодії у колективі, форма звернення до підлеглих, тактика впливу на них (у тому числі і система заохочень і покарань), особливості прийняття рішень, організація аудиту, ставлення керівника до порад, висловлювань і критики з боку підлеглих, позиція керівника в конфліктних ситуаціях та ін.

Стиль і засоби керівництва залежать від індивідуальних особливостей особистості керівника. Кожний керівник повинен залишатися самим собою і мати власний, притаманний лише йому стиль. Тому в цьому суто індивідуальному питанні не може бути загальних рекомендацій.

Перша модель управління - директивна. Їй притаманні такі ознаки: управляє одна людина, керівник. Саме він координує і контролює діяльність групи.

Безпосередні результати цієї моделі:

Якість рішення залежить від інформації, якою володіє керівник, і його здібності правильно її інтерпретувати з метою вибору рішення.

Рішення повинно бути доведене до відома підлеглих у розумній та стилій формі.

Рішення залежить від авторитету керівника, від його вміння переконувати і тих санкцій, якими він володіє (заохочення і покарання). Прийняття рішення зумовлене безпосередньо.

Однак, прийняття рішення не означає обов'язкового погодження з ним. Нині дні багато рішень заперечуються. Більшість підлеглих не схвалюють того, що їм диктують. Не схвалюють навіть тих, хто веде себе найбільш конформістськи.

Керівникові не слід боятися делегувати повноваження. Як гарний гос-

подар, він має знати, що відбувається в колективі і контролювати процес, доручати важливі справи іншим. Бажання все замкнути на собі може призвести до катастрофи. Навіть найталановитіший, найяскравіший керівник не може і не повинен охоплювати все. Неподання повноважень призведе до руйнування гарного менеджменту.

Директивна модель управління породжує стосунки у формі зірки між підлеглими, взятими окремо, і їхнім начальником. Вона сприяє збільшенню ієрархічних східців і перешкоджає співробітництву, зумовлює необхідність в аудиті і, отже, в збільшенні бюрократичного апарату, сприяє виникненню неофіційних груп.

Друга модель управління - кооперативна. Характерною ознакою цієї моделі є активний обмін між начальниками і співробітниками його групи. Рішення приймається на загальних зборах.

Цей тип управління збільшує інформацію і полегшує прийняття рішення. Однак, останнє здійснюється повільніше, порівняно з директивною моделлю. Очевидно, що цей тип управління викликає більші труднощі і тому припускає наявність особливих якостей у керівника (почуття особистої безпеки, спроможність розуміння, володіння технікою проведення зібрань) і поступову підготовку групи. Керівник і група повинні навчитися спілкуватися між собою.

Тому перехід від директивного управління до кооперативного виявиться корисним при формуванні групи, а також при вирішенні завдань, що потребують не негайних, але глибоких модифікацій.

Оцінка довгострокових результатів застосування цього типу управління - справа непроста. Ми не володіємо таким досвідом впровадження цієї моделі, як у випадку з директивною моделлю. Не викликає сумнівів, що при такому управлінні моральний стан групи і ступінь задоволеності її членів значно вищі.

Можна припустити, що віддаленим результатом застосування кооперативної моделі буде створення структури групи у формі розгалуженої мережі.

Тут краще здійснюється самоконтроль, і - оперативно приймається рішення. Крім того, участь усіх - це неможливість забезпечення таємності.

Слід додати, що кооперативна модель потребує від керівника організаторських здібностей і психічної витривалості.

Таким чином, обидві моделі рівноцінні і перевага однієї з них буде залежати головним чином від таких факторів: міри терміновості, конфіденційності завдання, розміру групи, особистості керівника, умовних здібностей підлеглих і т. д. [6].

Управління дедалі ускладнюється. Раніше ми задовольнилися б образом керівника як що він володіє певними інтелектуальними і моральними

якостями, добре інформується, все вирішує і контролює.

Нині ми по-іншому уявляємо образ керівника в різноманітних ситуаціях сучасного життя. І цей новий образ затверджується в нашій свідомості як звична модель.

Дійсно, сучасна ситуація - перехідна і має особливо критичний характер. Стара модель втрачає свою силу і ми не знаємо, чим її замінити. Часто говоримо, що слід бути гнучким, уміти пристосовуватися, діяти, зважаючи на психологію та ін. Але що означають ці вислови, крім того, що нині керівник повинен уміти виконувати різноманітні ролі залежно від обставин?

У бібліотеці, як і на підприємствах, фірмах, організаціях, установах, як правило, існує чіткий розподіл управлінських відносин: одні управляють, керують, а інші виконують роботу. Однак, потрібно розрізняти поняття керівництво і лідерство.

Чи існують відмінності між керівництвом і лідерством? Одні доводять, що лідером не можна стати, не ставши ефективним керівником. Інші розмежовують керівника від лідера. Для них керівництво визначається як набір дій, оснований на використанні заздалегідь вивчених методик і засобів. Лідерство ж є загадкою, що ґрунтується передусім на особистості і спонтанно виникає з процесів впливу влади. Так, Ч. Холломан операціонально поділяє керівництво і лідерство. Перше характеризується відношеннями влади, друге розглядається з точки зору особистого впливу. Керівництво забезпечується системою директив, це формально інституалізований авторитет, тоді як лідерство спирається на думку групи і залежить від того, приймає чи ні група призначеного керівника (лідера). Ч. Холломан наполягає на розмежуванні між самим індивідом і його позицією.

Багато американських авторів дійшли висновку про існування значної відмінності між керівництвом і лідерством.

Лідер - це член групи, за яким вона визнає переваги в статусі і право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях. Як правило, всі лідери переважають інших членів групи як мінімум в одному з якостей, суттєвих для одного виду групової діяльності, але конкретні якості залежать від мети, традицій і спільної діяльності колективу. Авторитетний лідер помітно впливає на психологію всієї групи. Лідерство за своєю суттю психологічний феномен.

Незважаючи на відмінності керівництва і лідерства, вони мають спільні ознаки. Так, Р.Л. Кричевський [2] виділив наступні три:

1. керівник і лідер виконують роль координаторів, організаторів членів соціальної групи;
2. і керівник і лідер здійснюють соціальний вплив в колективі, проте різними способами;

3. і керівник і лідер використовують субординаційні відносини, хоча в першому разі вони регламентовані, а в другому - незаплановані.

Однак, потрібно розрізнати керівництво і лідерство. Керівництво завжди пов'язане з владою, тобто керівник, як правило, призначається вищими інстанціями, одержуючи від них владні повноваження (зокрема право на застосування позитивних і негативних санкцій).

Як повинна діяти людина, призначена на посаду директора бібліотеки? Перший крок - вироблення концепції, тобто слід чітко поставити мету. Наступним етапом глобального менеджменту є доведення концепції до свідомості тих, від кого залежить її реалізація (наприклад, до всіх членів дирекції). Потрібна послідовна і планомірна робота з персоналом. Це - третій крок. І, нарешті, четвертий - визначення пріоритетів, формування довгострокових і короткострокових програм.

У бібліотечному колективі, як і в будь-якій іншій соціальній групі, може бути декілька типів лідерів. Так, російські фахівці пропонують таку класифікацію типів лідерів:

- діловий лідер (той, хто краще інших уявляє суть справи і має досвід у вирішенні основних завдань, що стоять перед групою);
- емоційний лідер (володіє найбільшою привабливістю, атракцією);
- ситуативний лідер (здатний у невеликий проміжок часу повести за собою весь колектив).

Окрім цього, лідери бувають офіційні та неофіційні.

Офіційний лідер - це керівник, призначений вищою інстанцією, але який здобув авторитет у бібліотечному колективі. Авторитет серед підлеглих, їхня довіра і повага - не лише особиста справа керівника, але і його службовий обов'язок. Без авторитету ніхто не може керувати: ні через накази, ні шляхом комплексного обговорення питань.

Неофіційний лідер висувається стихійно і визнається своїм оточенням. Західні дослідники виділили такі ознаки неофіційного лідера:

- як правило, не прагне назавжди зберегти існуючу систему. Він охоче реагує на нововведення і значно більш, ніж керівник, спирається на узвичасні управлінські засоби, частково ігноруючи класичні управлінські принципи. Неофіційний лідер може зневажити правила управлінської ієрархії в бібліотечному колективі;
- вважає, що простота спілкування - головна умова успіху. Він прагне навчити всіх співробітників найпростішим способам удосконалення своєї діяльності, керівник прагне навчити складним процедурам і засобам лише декількох експертів в колективі;
- в основі стосунків неофіційного лідера зі співробітниками є принцип рівності. Часто він виявляє особливу увагу до своїх послідовників, вка-

зуючи їм досить високі цілі. Неофіційні лідери часто непередбачувані, винахідливі, їхні судження досягають мети;

– для неофіційних лідерів, так як і для керівників, важливо що про них думають інші, однак, їх це турбує значно менше. Цінують повагу своїх колег;

– як правило, впевнені в своєму праві вважатися лідерами;

– мають репутацію людей з високим професіоналізмом та етикою; з повагою ставляться до працівників, завжди захищають їхні інтереси. В свою чергу працівники дуже віддані неофіційним лідерам;

– часто автократи. Проте, це не традиційна автократія. Вона основана на таких цінностях, як чесне і поважне ставлення до особистості, наполегливість у досягненні вищої мети. Неофіційний лідер завжди за постійне вдосконалення людини і його діяльності;

– шукає однодумців. Лідер без команди - не лідер. Неофіційні лідери - постійні учні, і вони повинні виділятися. Лідери просто зобов'язані вдосконалюватися в своїй роботі [5].

Практика свідчить, що неофіційні лідери, незважаючи на свій розум і авторитет, майже ніколи не посідають керівних посад. Вони не честолюбні. Крім того, неофіційний лідер - це людина що багато читає, але не знає, що робити.

В теорії отримали визнання чотири концепції лідерства: 1) теорія лідерських якостей; 2) концепція лідерської поведінки; 3) концепція ситуативного лідерства; 4) концепція Ф. Фідлера.

Теорія лідерських якостей. Існують, принаймні три концепції джерела особистих якостей лідера. Згідно з першою - харизматичною (від греч. Charisma - дар) - людина народжується із задатками лідера, йому належить керувати людьми. Згідно з другою - теорією ознак - особистість сама здобуває необхідний набір лідерських якостей: високий інтелект, знання, здоровий глузд, ініціативність, упевненість в собі, цілеспрямованість та ін. Прибічники цієї теорії вважають, що достатньо виявити всі ці якості, організувати виховання істинного лідера. Цих якостей виявлено стільки, що просто неможливо знайти таку людину.

Названі вище крайні концепції були об'єднані в синтетичну теорію лідерства. Відповідно до цієї теорії, ефективність лідерства визначається не стільки особистими якостями керівника, скільки стилем його поведінки з підлеглими. Оптимальний стиль лідерства змінюється залежно від ситуації і виду діяльності.

Концепція ситуативного лідерства. Ця точка зору, як правило, не переглядається в сучасній соціальній психології, хоча і одержує разом з тим низку уточнень. При цьому використовується підхід, знайдений ще в 50-х

роках Р. Бейлсом і конкретизований після цього Ф. Фідлером. Згідно з названою вище теорією, в кожній групі має місце хоча б два типи лідерів: емоційний (регулювання, що забезпечує міжособові стосунки) та інструментальний (захоплює ініціативу в специфічних справах діяльності, координує загальні зусилля для досягнення мети).

Розуміння лідерства як функції ситуації породжує уявлення о множині лідерів (або лідерських функцій) в групі, приймаючих на себе відповідальність за організацію тих або інших дій або окремих сторін загальної діяльності. Припускається, що в принципі лідерів може бути стільки, скільки членів у групі. В той же час визнається можливість появи універсального (абсолютного) лідера.

Наведена типологія лідерства зважає, передусім, на що позицію, йдеться мова про обсяг діяльності (універсальний або ситуативний лідер) або про зміст діяльності (лідер - генератор ідей, лідер - виконавець та ін.)

Якщо необхідно зрозуміти, оптимізувати, відлагодити людські стосунки, слід зосередити увагу з них самих на груповій діяльності, на умовах її перетворення з соціально в особисто значущу для кожного члена групи. При реалізації цього завдання знімається протиставлення ділового, авторитетного лідера іншої групи і безглузда контрверза операціональний - емоційний лідери. Все це свідчить, що поправки, внесені Ф. Фідлером в ситуативну теорію лідерства, не міняють її суті і загальної оцінки.

В межах цієї концепції можна виділити такі моделі:

- модель ситуаційного лідера Херсея і Бланшарда;
- ситуаційна модель прийняття рішення Врума-Йеттона-Яго.
- концепція лідерської поведінки.

Ця типологія лідерства базується на роботах К. Левіна, Р. Ліппіта та ін., в яких основою класифікації є стиль лідерства: авторитарний, директивний або демократичний, ліберальний.

У численних працях західних соціальних психологів відзначаються небажані наслідки активності авторитарного лідера і оптимальність дій демократичного.

В межах цієї концепції можна виділити модель лідерської поведінки Таннебаума-Шмідта.

Концепція Ф. Фідлера. Останнім часом американські психологи, і, передусім, Ф. Фідлер, зробили спробу побудувати операціональну модель лідерства, в якій подолани спрощення інтерпретації лідерства як функції багатохарактерних проблемних групових ситуацій. Запропонована Ф. Фідлером можлива модель ефективності лідера припускає, що ефективність групової діяльності залежить від того, наскільки стиль лідера відповідає даній ситуації. Ефективність лідера визначається свободою здійснюва-

ти свій вплив.

Виділені Ф. Фідлером змінні (стиль лідерства, ситуація його реалізації) достатньо переконливо характеризують стан лідера в групі, однак, вони є недостатніми для його розуміння. В запропонованій моделі відсутня третя найважливіша зміна, з якою американський психолог не погоджується. Такою третьою зміною має бути рівень розвитку групи, що визначається ступенем діяльнісного опосередкування міжособистісних відношень. Один і той же стиль керівництва в одній і тій же ситуації буде ефективним або неефективним залежно від того, як і наскільки поведінка лідера буде опосередкована ціннісним змістом діяльності [6].

Модель Ф. Фідлера виходить з подання про іманентність конфлікту між лідером і групою. Лідер, прагнучи забезпечити успіх вирішення завдань групою, постійно іде, як підкреслює Ф. Фідлер, на ризик погіршення міжособистісних стосунків з послідовниками. Це дійсно більш ніж імовірна ситуація для певного типу груп низького рівня розвитку. Але чи є підстава переносити ці висновки на групи, де мета групової діяльності володіє рівною цінністю для всіх членів групи - і для лідера, і для ведених?

Можлива модель ефективності лідера не може використовуватися для дослідження високорозвиненої групи вже тому, що її керівник не поставлений перед альтернативою: або група, або групова мета.

Слід підкреслити, що поняття керівник і лідер тісно взаємопов'язані між собою. Керівникові повинні бути притаманні якості лідера.

Нині, особливо з урахуванням новітніх інформаційних технологій бібліотеки (комп'ютери, Інтернет), однозначного судження про психологічний аспект управління в бібліотеці не існує.

Урахування соціально-психологічних моментів в управлінській діяльності потребує від керівника бібліотеки не лише волі, витончених почуттів, дієздатності, глибоких знань бібліотечної справи, але і знань психології, соціології, педагогіки. Це пов'язано з тим, що нині класична теорія становлення керівника як особи, наділеної різноманітними, підчас магічними, здібностями, вже не витримує поглибленого розгляду. Стара модель управління починає втрачати свою силу, виникають нові моделі колективів. Отже, потрібні нові керівники і лідери для них. Слід вивчати і шукати нові моделі управління в бібліотечному колективі. Тому узагальнення означених в статті питань дозволяє дійти таких висновків:

- головна роль відводиться суб'єкту управління бібліотечним колективом - керівникові. Точніше, керівникові-футуристу, керівникові – офіційному лідеру;
- певну позитивну роль в колективі виконують неофіційні лідери. Це фахівці своєї справи, ерудовані, ініціативні працівники.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дьяченко М.И., Кандыбович Л.А. *Психология: Словарь-справочник*. - М.: ООО Хэлтон, 1998. - 399 с.
2. Кричевский Р.Л. *Если Вы - руководитель...* - М., 1993.
3. Петровский А.В., Ярошевский М.Г. *История и теории психологии. Т.2. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1996. - С. 272-282.*
4. Пленкова Г.Н., Киселева О.В. *Профессиональная и социально-психологическая адаптация молодых специалистов // Науч. и техн. б-ки СССР. - 1989. - № 4. - С. 18-20.*
5. *Психология управления: Курс лекций / Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов, Р.И. Мокшанцев, В.М. Николаенко. - Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1997. - С. 58-80.*
6. Робер М.-А., Тильман Ф. *Психология индивида и группы*. - М.: Прогресс, 1988.
7. Сукиасян Э. *Мы выбираем, нас выбирают: Как принимают на работу в американских библиотеках // Б-ка. - 1993. - № 10. - С. 45-47.*
8. Чачко А.С. *Библиотечная профессиология: актуальные проблемы и новые аспекты // Науч. и техн. б-ки СССР. - 1987. - № 12. - С. 3-7.*

Надійшла до редколегії 20.05.2000.

УДК [023.4-051-057.875:37.046.16]:159.923

С.О. АРЧАКОВА

### ЗНАЧЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНО-ОСОБИСТІСНИХ РИС СТУДЕНТА У ФОРМУВАННІ БІБЛІОТЕКАРЯ- ПРОФЕСІОНАЛА

*На основі психологічної моделі типів характеру студентів ХДАК надаються рекомендації характерологічних показників фахової придатності студентів факультету бібліотекознавства та інформатики*

Інформаційні основи цивілізованого шляху розвитку сучасного суспільства по-новому поставили проблему бібліотечної діяльності і бібліотечної професії. Це спричинилося до необхідності вивчення характеру міжособистих стосунків, інформаційно-пошукової поведінки людей, які беруть участь у бібліотечному спілкуванні, а також дослідження нової ролі бібліотекаря в задоволенні інформаційних потреб користувачів. Бурхливий розвиток соціа-