

УДК: 351.851

**Якушко Надія Олександрівна,**  
аспірант кафедри управління освітою Національної академії державного Управління при Президентові України, головний спеціаліст, Департамент культури Київської міської державної адміністрації, Україна, 01004, м. Київ, бул. Т. Шевченка, 3, тел.: (097) 705 38 75, e-mail: jacushco@ukr.net

ORCID: 0000-0001-7549-201X

**Якушко Надежда Александровна,**  
аспірант кафедры управления образованием Национальной академии государственного управления при Президенте Украины, главный специалист, Департамент культуры Киевской городской государственной администрации, Украина, 01004, г. Киев, бул. Т. Шевченко, 3, тел.: (097) 705 38 75, e-mail: jacushco@ukr.net

ORCID: 0000-0001-7549-201X



**Iakushko Nadiia Alexandrovna,**

PhD student of the Department of Education of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Chief Specialist, Department of Culture of the Kyiv City State Administration, Ukraine, 01004, Kyiv, bul. Shechenko, 3, tel.: (097) 705 38 75, e-mail: jacushco@ukr.net

ORCID: 0000-0001-7549-201X

---

## ДІАЛЕКТИКА ЛІДЕРСТВА В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: АРХЕТИПНИЙ АНАЛІЗ

**Анотація.** У статті проаналізовано архетипічне підґрунтя соціального феномену лідерства. Авторка виокремила юнгіанські архетипи, яким притаманні елементи лідерства. У статті розглянуто еволюцію теоретичних обґрунтувань феномену лідерства. Висвітлено значення теорії К. Г. Юнга для розуміння сутності та механізмів реалізації лідерства. Обґрунтовується першочергове значення сфери освіти у поширенні в українському суспільстві лідерських якостей. Запропоновано дослідження моделі лідерства, заснованої на аналізі архетипів.

**Ключові слова:** лідерство, архетипи, аналітична психологія, поведінка, освіта.

## ДИАЛЕКТИКА ЛІДЕРСТВА В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ В УКРАИНЕ: АРХЕТИПИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

**Аннотация.** В статье проанализированы архетипическое основание социального феномена лидерства. Автор выделила юнгианские архетипы, которым присущи элементы лидерства. В статье рассмотрена эволюция теоретических обоснований феномена лидерства. Освещены значение теории К. Г. Юнга для понимания сущности и механизмов реализации лидерства. Обосновывается первостепенное значение сферы образования в распространении в украинском обществе лидерских качеств. Предложено исследование модели лидерства, основанного на анализе архетипов.

**Ключевые слова:** лидерство, архетипы, аналитическая психология, поведение, образование.

## DIALECTICS OF LEADERSHIP IN TERMS OF EDUCATION IN UKRAINE: ARCHETYPICAL ANALYSIS

**Abstract.** In the article peculiar properties of archetypal base of social phenomenon “leadership” are analyzed. The author distinguishes Jungian archetypes, which consists of inherent elements of leadership. The article describes the evolution of the theoretical studies of the phenomenon of leadership. It deals with Jungian theory for the understanding of leadership and implementation of mechanisms. Priority of the education in dissemination of the leadership values is argued. The author describes innovative leadership model based on archetypal analysis.

**Keywords:** leadership, archetypes, analytical psychology, behavior, education.

---

**Постановка проблеми.** Успішність здійснення реформ в Україні багато в чому залежить від здатності керівників у державних установах та організаціях здійснювати управлінське лідерство та створювати організаційне середовище для формування та підтримки організаційної поведінки, яка дасть змогу забезпечити високу якість адміністративних послуг. Успішним прикладом формування світогляду лідерства та розвитку необхідних якостей є Програма розвитку лідерства, яка реалізовує Постанову Кабінету Міністрів України “Про затвердження Порядку організації і проведення Школою вищого

корпусу державної служби тренінгів для державних службовців першої-другої категорії” від 25.08.2010 р. № 728.

Пошук ефективних шляхів для забезпечення якісного управління — актуальна проблема сьогодення, успішність вирішення якої безпосередньо залежить від забезпечення його професіоналізації.

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою.** Ознайомлення пострадянських дослідників з теоріями лідерства, які розроблялися в Західній Європі та США протягом кількох десятиріч, було підсумовано в ґрунтовних працях Л. Лесіної [1] та

О. Кудряшової [2]. Основні вітчизняні дослідження з проблематики лідерства (у тому числі у сфері освіти) досить активно велися в радянську добу [3–5]. В останні роки аналіз теоретичних надбань здійснюється переважно в рамках курсів з різних галузей гуманітарного знання [6–8].

Теорії лідерства, які конкурують між собою, пропонують власні унікальні пояснювальні парадигми цього соціального феномену.

Слід зазначити що, архетипіка Юнга для колективної поведінки є тим самим, що психологія особистості — для індивідуальної поведінки. Архетипіка вивчає успадковані несвідомі патери поведінки — архетипи, які характерні для людей як виду і які розвинулися в результаті еволюції людини.

**Мета статті.** Наша мета полягає у розробленні “ідеальної форми” для лідерства, яка б об’єднала різноманітні принципи, базові для протилежних визначень феномену лідерства, що зустрічаються в науковій літературі.

**Виклад основного матеріалу.** Архетипи — це не успадковані ідеї, а успадковані моделі поведінки у певних ситуаціях. Архетипова модель поведінки характерна для всіх людських соціумів незалежно від культури, раси або історичної епохи [9, с. 203]. Архетипічна модель поведінки вважається універсальною, ідеальною формою. Важко знайти людську культуру, яка була б цілком позбавлена моделей поведінки, пов’язаної з організацією колективної праці на основі соціальної структури — це може розглядатись як поведінкова модель “лідер–послідовники”. Отже, на

нашу думку, архетип лідерства — це неусвідомлений тип поведінки, властивий людським істотам, що визначає очікування та діяння лідерів та їхніх послідовників.

Дослідник К. Г. Юнг попереджав, що порушення архетипічних засад призводить до глибоких негативних психологічних наслідків як для лідерів, так і послідовників, до катастрофічної дисфункції керівництва [10, с. 263].

Послідовники Фрейда розробили теорії психології, засновані на ефекті взаємодії в рамках типів феномену лідерства: особистісних рис, темпераменту і персонального досвіду [11, с. 7–11]. На думку нідерландського психоаналітика і теоретика менеджменту М. Кетса де Врієза, люди, як й інші істоти, мають “реальну потребу в лідерстві”. Посилаючись на етіологічні дослідження лідерських структур у спільнотах вищих приматів, він стверджував, що несвідомі і невидимі психодинамічні процеси і структури впливають на індивідуальну поведінку лідерів та послідовників. Дослідник запропонував вивчати сподівання й мотивації, що визначають відносини “лідер–послідовники”.

Дослідник М. Кетс де Врієз, своєю чергою, також стверджував, що всупереч загальному уявленню, люди не мають цілковитого контролю над власними процесами сприйняття. Несвідомі когнітивні викривлення впливають на те, що люди бачать і як вони інтерпретують ситуації. Якщо люди не розуміють конкретну модель поведінки, то проблематично зрозуміти її походження, адже великий сегмент людської поведінки не-

свідомо мотивований. “Багато наших бажань, фантазій і страхів знаходяться у несвідомому стані. Навіть ховаючись під поверхнею, вони можуть мотивувати нас. Розгадка великої частини нашої поведінки лежить у підсвідомому” [11, с. 13].

Різниця між спостереженнями М. Кетс де Врієза, і теорією К. Г. Юнга полягає в аналізі людської психіки. У той час, як М. Кетс де Врієз вважає, що людська свідомість “плаває” над більш глибоким несвідомим рівнем, в якому знаходиться пригнічений зміст з життя окремих осіб, К. Г. Юнг розділяв несвідоме на дві частини. Особисте несвідоме складається з витісненого змісту особистого життя, який і вивчають фрейдисти. Колективне несвідоме — це більш глибокий рівень, який наповнений комбінаціями повсюдно поширених моделей і сил. Архетипи функціонували в якості універсальної тенденції до утворення певних видів ідей або образів та певної поведінки [12, с. 55]. На цьому рівні відсутня індивідуальність. Усі люди народжуються з однаковими архетипами [12, с. 40].

Дослідник К. Вертайм використав теорію архетипів у маркетингу в питанні пошуку стратегії побудови успішних брендів. Він вважає архетипи потужними силами у формуванні людської поведінки. К. Вертайм описав архетипи як універсальні людські “поведінкові ДНК” (або інше порівняння — людська операційна система), яка визначає амбіції, бажання та устремління індивідуума, інтерпретації та оцінки об’єктивних подій. Оскільки архетипи працюють нижче рівня раціональної свідомості, то люди, перебуваючи під їхнім

впливом, не можуть точно визначити, чому у них були певні бажання і очікування [13].

У 1957 р. британський учений К. Х. Уоддінгтон підтвердив релевантність архетипів біології, довівши, що будь-який вид здатний ініціювати певне обмежене число основних моделей поведінки [14].

Загалом у ХХ ст. запанувала така методологічна точка зору (так званий “епістемологічний анархізм” Пола Феєрабенда): науковий, історичний та міфологічний аналізи окремих методів є незалежними один від одного. Міфологічний аналіз розуміють як форму оповідного аналізу дискурсу, в якому міфу присутня “певна ступінь істини”, але не в сенсі історії або науки, тому що міф як історія водночас реальна і нереальна. Зрозуміло, що це правильно у тому сенсі, що міф є виявом процесів інтерпретації і моделей поведінки в колективному несвідомому [10, с. 161]. Історичний або науковий підхід до наративу не витісняє міфологічний аналіз. Згідно з Ж. Дерріда, від пошуків універсальної гносеологічної основи для аналізу дискурсу, історичного або наукового фундаменту слід відмовитися на користь того, щоб дати можливість дискурсу “выглядати так, як він говорить” [15].

Останнім часом у студіях з лідерства все частіше застосовують наративний та міфологічний аналіз. Наприклад, М. Штейн використовував шекспірівського Отелло, щоб дослідити вплив емоцій на продуктивність лідера. Д. Уінстенлі використовував овідієвську історію про Фаетона, щоб інтерпретувати питання влади і честолюбства. П. Корріган також

послугується Шекспіром для аналізу взаємовідносин “лідер–послідовники”. Е. Сіверс використовував історію Зевса і Афіни, щоб дослідити питання спадкоємності лідерства. М. Кетс де Врієз узяв шекспірівського короля Ліра, щоб обговорити, як лідери можуть використовувати гумор, аби дати негативний відгук послідовникам [16]. К. Вертайм дав визначення популярної культури як міфологічної [13, с. 323].

К. Г. Юнг запропонував чотири архетипи, які можуть бути витлумачені в контексті взаємодії лідера та послідовників. Якщо завдання лідера полягає у визначенні загального бачення, етичної ситуації і потенціальної продуктивності, то лідер повинен розвивати послідовника, щоб максимізувати його/її здатності до досягнення стандартів, встановлених лідером. У юнганській термінології, лідер повинен трансформувати послідовника з архетипу Дитини – незрілої та залежної, яка може мати потенціал, у архетип Героя – зрілого та самостійного, який дійсно має реальні вміння, бажані для лідера з метою реалізації спільних цілей. Архетип Дитини перегукується із ситуаційними теоріями лідерства. Р. Херсі та К. Бланчард, які створили теорію “життєвого циклу”, згідно з якою стиль лідерського керівництва та ступінь виявлення влади лідера залежать від “зрілості” послідовників або виконавців. Зі зростанням зрілості лідер, зі свого боку, може послабити контроль за їхньою діяльністю. Остаточна мета лідера – досягти максимальної самостійності з боку послідовників. Під “зрілістю” розумілася здатність нести відповідальність за

свою поведінку, бажання досягти поставленої мети, освіта та досвід стосовно конкретного завдання, яке необхідно виконати [17, с. 99–100]. Незрілі підлеглі з низькою мотивацією, залежністю від керівництва, у яких відсутні освіта та/або досвід, релевантні до завдання, але здатні розвиватися під впливом ефективного та успішного лідера, відповідають архетипові Дитини. Тоді як архетип Героя нагадує нам зрілого послідовника в теорії Херсі-Бланчард – самотивованого, незалежного та високоосвіченого та/або досвідченого, здатного досягти високого результату за мінімальної участі лідера.

Як і в теорії лідерства, лідер має два набори або моделі архетипної поведінки. Він/вона може використовувати материнський архетип, щоб розбудовувати відносини з послідовником. Він/вона може використовувати архетип Батька, ставлячи завдання, оцінюючи результати та присуджуючи нагороду або покарання. Архетип Матері формує патерн такої поведінки, як любов, безумовна підтримка, довіра, інтуїтивне пізнання. Цей архетип близький до розробленої в рамках поведінкових теорій моделі лідерства, орієнтованого на відносини (relationship orientation of leadership).

Між 1940 та 1960 рр. у студіях лідерства з’явилися поведінкові теорії. У 60–70-ті роки ХХ ст. останні були популярними серед багатьох дослідників (Р. Танненбаум, У. Шмідт, Р. Блейк, Дж. Моутон, Т. Маухіні, Дж. Форд, У. Скотт, Ф. Люсанс та ін.). Так, Р. Блейк та Дж. Моутон (з дослідницької групи штату Огайо) дійшли висновку, що хоч у теорії іні-

ціювання структури та розвиток ідей постають як різні дії, у реальному житті люди демонструють обидві характеристики одночасно. Учені розробили систему тренінгу лідерів [18, с. 305].

Згідно цих теорій, лідери орієнтувалися на виконання завдань або на відносини, або на обидва аспекти, щоб досягти результатів від підлеглих. Перший підхід вимагав прийняття певної структури ролей, завдань, цілей і контролю, призначених для полегшення виробництва. Другий передбачав участь підлеглих у прийнятті рішень шляхом створення команд, взаємної поваги, також більше уваги зверталось на вияв почуттів і розвиток особистих відносин. Р. Блейк та Дж. Моутон поділили орієнтування на завдання та відносини, виокремивши п'ять стилів керівництва [18, с. 290–298]. Вони стверджували, що збалансоване поєднання орієнтування на відносини та досягнення результатів при формуванні стилю керівництва дало найкращі результати.

Отже, лідер, орієнтований на відносини, сприймає послідовників такими, які вони є, та розбудовує персональні трудові відносини, слухаючи, довіряючи та обнадіюючи. Архетип Батька відповідає іншій моделі лідерства — орієнтованій на завдання (taskorientation). Відповідний лідер вимагає виконання завдань і планів, організовує, спрямовує і контролює, оцінює результати, нагороджує або карає за зусилля та підсумки.

**Висновки.** Сучасному українському суспільству потрібні професіонали, зорієнтовані на успіх, кар'єру, самовдосконалення, тому вектор уваги

освітян наразі зорієнтований на підготовку якісних фахівців, здатних до розумного, сучасного, інноваційного мислення. Держава відчуває потребу в молодих управлінцях, менеджерах, здатних до виважених, рішучих дій, відповідальних вчинків, здійснення фахової політики іміджу молодого спеціаліста, що визначає місце кожного у структурі громадських, професійних та особистісних відносин. Успішність освіти складається, з одного боку, з якісного професійного складу, а з іншого — управлінських кадрів, здатних на лежкому рівні розвивати систему освіти. Реалізація управлінської діяльності в освіті пов'язана з необхідністю підвищення ефективності діяльності та вдосконалення системи підготовки.

Лідеру, який умовно знаходиться на перетині зазначених архетипів, має бути притаманний етичний і гуманістичний стиль керівництва. Поведінка такого лідера передбачає, що люди віддають перевагу саме таким лідерам, які про них турбуються. Лідери мають бути надійними та послідовними у взаєминах зі своїми послідовниками. Вони можуть контролювати, наглядати, виправляти і навіть покарати, але це використовується лише у крайніх випадках. Від послідовників лідера не слід очікувати цієї надійності та послідовності. Вони часто роблять помилки або поступають таким чином, що їх дії можна розцінювати як нелояльні. Лідери повинні розуміти, що лідерство часто за своєю суттю передбачає визнання того, що керівник приречений на страждання й перешкоди, спричинені своїми ж послідовниками. Лідери, щоб іти далі, мають бути готові проба-

чити і навіть забути кривди. З часом послідовники ставатимуть все більш досвідченими, а деякі й боротимуться зі своїми лідерами, щоб зайняти керівні позиції. Якщо ці принципи і справді необхідні для лідерства, то, можливо, наслідки агресивності й контролю лідерів руху по відношенню до своїх послідовників будуть попереджені, й будуть осторонь осіб, які займають керівні посади.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Лесина Л. А.* Лидерство в образовании: социологический анализ: дис. ... канд. соц. наук: спец. 22.00.06 / Л. А. Лесина. — Екатеринбург, 2002. — 165 с.
2. *Кудряшова Е. В.* Лидерство как предмет социально-философского анализа: дис. ... д-ра философских наук: спец. 09.00.01 / Е. В. Кудряшова. — Москва, 1996. — 359 с.
3. *Ярошевский М. Г.* Программно-ролевой подход к исследованию научного коллектива / М. Г. Ярошевский // Вопросы психологии. — 1978. — № 3. — С. 54–63.
4. *Петровский В. А.* Теория деятельностного опосредования и проблема лидерства / В. А. Петровский // Вопросы психологии. — 1980. — № 2. — С. 29–41.
5. *Парыгин Б. Д.* Основы социально-психологической теории / Б. Д. Парыгин. — Москва: Мысль, 1971. — 592 с.
6. *Кулініч І. О.* Психологія управління / І. О. Кулініч. — Київ: Знання, 2011. — 415 с.
7. *Осовська Г. В.* Основы менеджменту / Г. В. Осовська. — Київ: Кондор, 2003. — 664 с.
8. *Управління освітою та шкільна автономія: погляд зі школи: аналітична доповідь / за заг. ред. Л. І. Паращенко.* — Київ: 2UP, 2013. — 64 с.
9. *Stevens A.* Archetype Revisited: An Updated Natural History of the Self. Toronto: Inner City Books, 2003. — 380 p.
10. *Юнг К. Г.* Избранное. — Минск: Поппури, 1998. — 445 с.
11. *Ketsde Vries M.* The Leadership Mystique: A User's Manual for the Human Enterprise. — London: Financial Times Prentice Hall, 2001. — 407 p.
12. *Sharp D.* Jungian Psychology Unplugged. — Toronto: Inner City Books, 1998. — 396 p.
13. *Wertime K.* Building Brand sand Believers: How to Connect with Consumers using Archetypes. — Singapore: John Wily & Sons Asia, 2002. — 284 p.
14. *Waddington C. H.* The Strategy of the Genes: A Discussion of Some Aspects of Theoretical Biology. — London: George Allen & Unwin. — 460 p.
15. *Деррида Ж.* Структура, знак и игра в дискурсе гуманитарных наук [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.gumer.info/bogoslov\\_Buks/Philos/derrpism/10.php](http://www.gumer.info/bogoslov_Buks/Philos/derrpism/10.php)
16. *Abramson N. R.* The Leadership Archetype: A Jungian Analysis of Similarities between Modern Leadership Theory and the Abraham Myth in the Judaic-Christian Tradition // Journal of Business Ethics. — 2007. — № 2. — P. 115–129.
17. *Argyris C.* Understanding Organizational Behavior. — Homewood: DorseyPress, 1960. — 265 p.
18. *Blake R., Mouton J.* The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. — Houston: Gulf Publishing Company, 1964. — 180 p.