

УДК [316.77:316.46]-047.82

## КОМУНІКАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО: ЗАГАЛЬНА КОНЦЕПЦІЯ

**Постоленко Ірина**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри англійської мови та методики її навчання, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини.

**ORCID:** 0000-0001-8533-8614

**E-mail:** [postir80@yahoo.com](mailto:postir80@yahoo.com)

*Анотація. У статті розглянуто загальну концепцію соціальної проблеми комунікативного лідерства. Досліджено основні теорії та концепції комунікативного лідерства та встановлено, що це діяльність, яка заснована на взаємодії між керівниками організацій та їхніми працівниками, та пов'язана з організаційними результатами та змінами: діалог, постановка та пояснення цілей, залучення до прийняття рішень, створення енергії та відданості, оцінка ефективності та зворотній зв'язок, обмін знаннями, встановлення співпраці та виконання рішень. У статті охарактеризовано основні принципи роботи успішного комунікативного лідера.*

**Ключові слова:** комунікативне лідерство; теорії; концепції; комунікація; лідер; організація; працівник; комунікативне середовище.

## COMMUNICATIVE LEADERSHIP: GENERAL CONCEPT

**Iryna Postolenko**, PhD in Pedagogics, Associate Professor at English and Methodology Department, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

**ORCID:** 0000-0001-8533-8614

**E-mail:** [postir80@yahoo.com](mailto:postir80@yahoo.com)

*Abstract. The main purpose of the article is to give the definition of the concept of communicative leadership. Also, we aim to provide an overview of our research on leadership in communication including central communication behaviors of leaders. We explain the role of communicative leader as well. This is the one who engages employees in dialogue, actively shares in order to find feedback, practices participative decision-making and is perceived as open and involved. In our research we point out the important communication roles of team leaders. The events and messages of the leaders have impact on sensemaking processes and actions of leaders and employees. Key communication behaviors of leaders are to initiate structure, facilitate, relate and represent. Together, these behaviors lead to important features that drive organizational performance: employee role clarity, commitment and engagement as well as team cohesion and confidence. As a result of role clarity, employee commitment, and engagement; communicative leadership leads to higher levels of individual performance. As a result of unit cohesion, confidence, and effective group processes; communicative leadership leads to higher levels of performance at the unit level. In the article we share the main principles of the communicative leadership. They can guide the development of leadership theory and practice. Communicative leaders coach and enable employees to be self-managing; provide structures that facilitate the work; set clear expectations for quality and productivity; engage in problem-solving; convey direction and assist others in achieving their goals; enable and support sensemaking and engage in framing of messages and events.*

**Keywords:** communicative leadership; theories; concepts; communication; leader; organization; employee; communicative environment.



Концепція «комунікативного лідерства» була прийнята протягом останнього десятиліття низкою світових організацій, які працюють в галузі комунікації. Комунікативне лідерство базується на тому, як лідер спілкується зі своїми співробітниками. Загальне припущення полягає в тому, що комунікативні лідери є кращими комунікаторами, ніж інші лідери та менеджери, і що вони мають суттєвий вплив на ставлення працівників і продуктивність роботи. У світових організаціях безперервно оцінюється якість спілкування лідерів і розробляються лідерські програми для розвитку комунікативних компетентностей [3, с. 268].

Теорія лідерства загалом стверджує, що спілкування є важливим для успіху організації. Однак найчастіше більшість управлінських текстів замовчують комунікаційні аспекти лідерства, в результаті чого комунікація розглядається як другорядна щодо інших управлінських дій і обов'язків.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Перші теорії комунікативного лідерства, що ґрунтуються на поняттях організаційного дискурсу, фреймінгу, смислового управління, з'являються у 1970–1980-их роках у працях В. Реддінга, Г. Моргана, а також у відомому виданні L. Putnam, K. Roberts & L. Porter. Handbook of organizational communication.

В Європі безперечним лідером у розвитку важливої сфери досліджень є Швеція (С. Хамрефорс, К. Йохансон). Широкого поширення тема комунікативного лідерства набуває й в Україні (Калашнікова С., Кизилова В., Нестуля О., Пашко Л.). У нашому дослідженні ми окреслюємо загальну концепцію комунікативного лідерства.

**Мета статті** полягає в розкритті загальних концептуальних засад комунікативного лідерства.

**Виклад основного матеріалу.** Комунікативне лідерство як концепція виникло у Швеції наприкінці 1990-х років [7, с. 40]. Відтоді організації використовують його, щоб охарактеризувати діяльність, яка заснована на взаємодії між керівниками організацій та їхніми працівниками, та пов'язана з організаційними результатами та змінами: діалог, постановка та пояснення цілей, залучення до прийняття рішень, створення енергії та відданості, оцінка ефективності та зворотній зв'язок, обмін знаннями, встановлення співпраці та виконання рішень. Використання поняття має припущення, що комунікативні лідери кращі або перевершують некомунікабельних лідерів у досягненні цілей організації та мотивації співробітників. У науковій літературі поняття комунікативного лідерства ще не остаточно вивчено та розроблено.

Українські та зарубіжні наукові дослідження показують, що перевагами хорошої внутрішньої комунікації є: задоволення від роботи, висока продуктивність, менше прогулів, покращена якість послуг, зниження витрат і підвищення рівня інновацій [1, с. 22]. Інші дослідження підтверджують, що працівники, які більш задоволені спілкуванням з керівництвом, з більшою ймовірністю ідентифікуються з організацією, і що особистий зворотний зв'язок, спілкування з керівником та організаційна інформація є важливими для ідентифікації співробітників з місцем роботи [1, с. 24]. Відповідно, добре розроблені комунікаційні програми є важливими для загальної ефективності організації, і багато організацій приділяють підвищену увагу оцінці своєї комунікації та просуванню «комунікабельних» лідерів.



Хоча повністю розроблена концептуалізація «комунікативного лідерства» ще не достатньо представлена в науковій літературі, дослідники висувають кілька аспектів:

1. Комунікативний лідер створює позитивний клімат в команді. Поведінка лідера має «значний вплив на розвиток позитивного або негативного процесу» [8, с. 301]. Працівники оцінюють поведінку лідера як індикатор ставлення до них організації та оцінки їх діяльності.

2. Комунікативний лідер практикує рефлексивність. Комунікативні лідери говорять з манерою запрошення, сприяючи дискусіям, створюючи безпечні місця для всіх співробітників, щоб висловитися та бути почутими. Рефлексивність – це форма реляційно-чутливої комунікації, яка наголошує на тому, що керівники запрошують і сприяють спілкуванню з іншими під час розмов [12, с. 67].

3. Комунікативний лідер залучає працівників до прийняття рішень. Участь у прийнятті рішень покращує розуміння пов'язаних проблем, а участь посилює відданість працівників. Працюючи над спільними цілями, люди менш змагаються й більше співпрацюють. Коли люди приймають рішення разом, соціальна прихильність один до одного стає більшою, а отже, збільшується їх прихильність до рішення.

4. Комунікативний лідер заохочує працівників та інвестує в їх розвиток. Комунікативні лідери мають трансформаційні характеристики, тобто виявляють повагу до окремих співробітників і заохочують їх діяти для зміцнення робочої групи. Сильна емоційна прив'язаність до команди працівників, колективне зобов'язання разом із формулюванням бачення, служіння прикладом для працівників та інтелектуальна стимуляція також є характеристиками трансформаційного лідерства [4].

5. Комунікативний лідер використовує міжорганізаційну мережу. Успішне спілкування з іншими людьми в організації дозволяє лідерам «збирати цінну інформацію про проблеми, з якими стикається організація, і дії, які можна вжити для їх вирішення» [11, с. 86]. Таким чином, мережа заохочує лідерів розширювати свої знання про організаційне середовище, потреби різних підрозділів і можливості їхніх членів.

6. Комунікативний лідер дає і отримує фідбек. Зворотний зв'язок може мати потужний вплив на ставлення працівників і продуктивність. Комунікативні лідери заслуговують довіри та дають конкретний, збалансований зворотний зв'язок стосовно нещодавніх подій протягом відповідного періоду часу та не пов'язані з оплатою чи фінансовою винагородою. Комунікативні лідери також вважаються сприйнятливими до зворотного зв'язку, доступними та готовими вислухати. Вони також шукають негативні відгуки від своїх колег і співробітників, щоб дізнатися, як вони можуть покращити своє лідерство.

7. Комунікативний лідер слухає інших колег та бере участь у розмові. Важлива лідерська поведінка складається з повсякденних дій, таких як слухання та неформальна розмова. Ці елементи рідко визнаються в академічній літературі чи популярній пресі, тому що вони не відповідають образу лідерства як такого, що полягає у здійсненні сильного впливу та керуванні людьми. Комунікативні лідери також можуть бути харизматичними та далекоглядними [10, с. 203].



Наведені вище аспекти характеризують «комунікативну» поведінку лідерів. Підсумовуючи, ми зазначаємо, що комунікативний лідер – це той, хто залучає співробітників до діалогу, активно ділиться та шукає зворотного зв'язку та практикує прийняття рішень за участю колег. Кращі керівники, як правило, більш «комунікативні», наприклад, їм подобається говорити та висловлюватися на зустрічах; вони можуть пояснити інструкції та політику; їм подобається спілкуватися з підлеглими. Кращі керівники, як правило, охоче, чуйно слухають; з розумінням реагують на так звані «дурні» запитання співробітників; вони доступні; вони вислухають пропозиції та скарги з позицією справедливого розгляду та готовності вжити відповідних заходів [9, с. 36].

Кращі керівники схильні (за деякими помітними винятками) «запитувати» або «переконувати» замість того, щоб «розповідати» або «вимагати», вони мають тенденцію бути чутливими до почуттів і потреб своїх підлеглих у захисті его; наприклад, вони обережно роблять зауваження приватно, а не публічно. Кращі керівники, як правило, більш відкриті у передачі інформації; вони виступають за завчасне повідомлення про майбутні зміни та пояснення причин, «чому» стоять за політикою та правилами. Ці важливі принципи комунікації є основою того, чого очікують від усіх лідерів, починаючи з найнижчого рівня до найвищого, незалежно від того, наскільки гарними є інформаційні системи чи корпоративні стратегії. Наведений вище набір принципів можна звинуватити в орієнтованості на лідера та ставленні до працівників як до пасивних послідовників. Проте ми визнаємо, що працівники є активними комунікаторами, і що впровадження комунікативного лідерства пов'язане зі стосунками та характеристиками працівників, а також з організаційним контекстом. Ми також стверджуємо, що чотири важливі індивідуальні передумови впливають на комунікативну поведінку лідерів: комунікативна обізнаність, знайомство, ставлення і здатність [9, с. 44]. Лідери, які володіють комунікативною обізнаністю, свідомо планують і адаптують свою комунікацію до окремих людей і команд. Знайомство з комунікацією можна отримати через формальне навчання та/або вправи на різних типах курсів спілкування, семінарів і практичних занять. Ставлення лідерів до спілкування також впливає на їх комунікативну поведінку. Наприклад, люди, які вважають спілкування важливим, також приділяють час і ресурси зустрічам і розмовам. Комунікативна здатність пов'язана як з комунікативною компетентністю людини, так і з реалізацією спілкування в певному середовищі, яке може сприяти або обмежувати спілкування.

Звертаючись до дослідження комунікації, ми виявимо, що два підходи до комунікації були дуже впливовими: один підхід зосереджений на передачі інформації, а інший – на формуванні сенсу. Традиційно комунікація розглядалася як простий лінійний процес, у якому відправник передавав повідомлення одержувачу, який потім розумів повідомлення та діяв відповідно до нього. У цьому ключі лідерська комунікація визначається як: «контрольована, цілеспрямована передача значення, за допомогою якої лідери впливають на одну особу, групу, організацію чи спільноту» [5, с.23]. Ця точка зору, яка називається трансмісійною точкою зв'язку, була основою для досліджень обміну між лідерами та членами колективу, наприклад, для досліджень підтримки стосунків і тактики висхідного впливу, і зворотній зв'язок. Зворотній зв'язок має наслідки для



задоволення від спілкування на робочому місці та включає дві перспективи: надсилання та отримання зворотного зв'язку, а також пошук зворотного зв'язку. Зворотній зв'язок зазвичай розглядається як проста відповідь. У цьому випадку ігнорується контекст, що оточує надання та отримання зворотного зв'язку. Однак зворотній зв'язок також можна розглядати як розмовну практику. Не тільки співробітники можуть очікувати зворотного зв'язку від своїх лідерів, але лідери також можуть шукати зворотного зв'язку від своїх співробітників. Захищається зворотній зв'язок щодо розуміння конкретних повідомлень. Лідери можуть допомогти послідовникам «розуміти» діалог і побачити зв'язок між тим, що лідер повідомляє, і тим, чого вона або він намагається досягти [5, с. 56].

Лідери дають співробітникам відчуття мети, спрямованості та ідентичності. Вони реагують на мінливі робочі умови, потреби співробітників і дії інших лідерів. Якість і своєчасність такої комунікативної поведінки спонукають працівників, менеджерів і аутсайдерів оцінювати лідерів як «ефективних» або «неефективних» [6, с. 237]. Очевидно, що жодна людина не здатна досягти досконалості в кожному вимірі комунікативної поведінки. Ми складаємось із суміші сильних і слабких сторін у багатьох вимірах. Особи, яких сприймають як ефективних лідерів, демонструють набори комунікативно компетентної поведінки, які є послідовними та відповідають їхнім умовам.

Перш ніж представити ключову комунікативну поведінку лідерів і відповідні показники ефективності, необхідно підкреслити три моменти. По-перше, доцільність будь-якої типології чи категоричного списку поведінки багато в чому залежить від контексту, до якого вони застосовуються. Для наших цілей тут контекст буде виражено в термінах взаємодії між керівником і співробітником, керівником і командою або підрозділом [7, с. 22]. По-друге, відповідність будь-якого списку поведінки залежить від кваліфікації співробітника та характеру роботи. Для того, щоб керувати підрозділом досвідчених, високоефективних співробітників, потрібні зовсім інші навички спілкування, ніж для керівництва підрозділом недосвідчених і новоприйнятих співробітників. Робоче середовище також сильно відрізняється за своїми фізичними, когнітивними та емоційними вимогами. Хоча певні способи комунікації, такі як взаємодія в манері поваги, незмінно необхідні в усіх контекстах, а набори поведінки, необхідні лідерам для досягнення успіху, можуть відрізнятися від одного контексту до іншого. Наприклад, поведінка деяких лідерів у спілкуванні, наприклад коучинг, може набувати ще більшого значення залежно від контексту [7, с. 25]. По-третє, комунікативна поведінка лідерів переплітається з їхніми особистісними рисами. Проте дослідження показують, що особистісні риси лідера не впливають прямо на судження інших щодо ефективності лідера та продуктивності групи. Швидше, поведінка лідера, пов'язана з спілкуванням, безпосередньо впливає на судження інших про ефективність лідера та продуктивність групи та опосередковує зв'язок між особистісними рисами та судженнями про ефективність [7, с. 34].

Взаємодія між лідерами всіх рівнів і тими, хто слідує за ними або підпорядковується їм, формує комунікативне середовище, в якому вони працюють. Дослідження організаційних комунікативних середовищ показують, що такі середовища дозволяють, але також можуть легко обмежувати обмін



інформацією та інтерпретацією їх повідомлень між окремими особами та підрозділами. Організаційне комунікативне середовище складається із моделей обміну інформацією та систем зворотного зв'язку, за допомогою яких працює організація. Ступінь, до якого ці системи надають своєчасну, точну та повну інформацію відповідним сторонам, впливає на ставлення людей до загального керівництва організації та їхніх безпосередніх керівників. Системи зворотного зв'язку щодо ефективності організації, включаючи зворотний зв'язок із відділами та підрозділами, а також системи зворотного зв'язку окремих працівників щороку чи півроку, сприяють створенню середовища, де інформація від керівництва сприймається як насичена, а взаєморозуміння покращується.

Комунікативний клімат впливає на готовність співробітників ініціювати пропозиції, надавати відгуки та взаємодіяти зі своїми керівниками та колегами. Клімат спілкування також пов'язаний із задоволеністю співробітників роботою та відданістю організації. Клімат є основоположним поняттям у тому сенсі, що є основою організаційних операцій, його часто можна визначити на основі консенсусу, і він постійно присутній, але змінюється відповідно до організаційних учасників і подій. Комунікативний клімат також діє на організаційному, командному та міжособистісному рівнях, причому іноді здоровий клімат синхронізується на всіх рівнях. В інших випадках клімат на рівні підрозділу різко відрізняється від клімату організації, як у випадку, коли існує недовіра та підозра щодо намірів повідомлень вищого керівництва, але відкритість або сприйнятливність до повідомлень керівника підрозділу [4].

**Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок.** Отже, «Комунікативне лідерство» – це концепція, яка виникла в шведських організаціях, які цінують комунікацію як важливий засіб для досягнення організаційних цілей і підвищення ефективності особистості та організації. Комунікабельний лідер – це той, хто залучає співробітників до діалогу, активно ділиться та шукає зворотного зв'язку, практикує прийняття рішень за участю колег та сприймається відкритим до обговорень. Лідерство в організаціях реалізується в спілкуванні між лідерами та співробітниками, і ці взаємодії формують стосунки та сприяють створенню команди, організаційній злагодженості та організаційній ефективності. Ключова комунікаційна поведінка лідерів полягає в тому, щоб ініціювати структуру, сприяти, спілкуватися та представляти. Разом ця поведінка призводить до важливих особливостей, які керують ефективністю організації: чіткість ролі співробітника, відданість і залученість, а також згуртованість і впевненість у команді. Комунікаційне середовище в організаціях і підрозділах складається з культури, клімату та систем оцінки продуктивності та зворотного зв'язку. Середовище формується та впливає на спілкування керівника та співробітників. Комунікаційна поведінка лідера також пов'язана з їхньою комунікативною обізнаністю, знайомством, ставленням і здібностями.

Перспективи подальших наукових розвідок у зазначеному напрямку вважаємо у дослідженні практичної реалізації програм комунікативного лідерства у закладах вищої освіти України.



**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Весельська А. Л. Гендерний аспект лідерства: теоретичний аналіз. *Наука і освіта*. 2014. №5 (122). С. 19-24.
2. Волківська Д. А. Сучасні підходи до визначення лідерства. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер.: *Педагогічні науки*. 2014. Вип. 115. С. 45-47.
3. Освітнє лідерство: від теорії до практики: монографія / авт. кол.; за наук. ред. В. Р. Міляєвої; Київський університет імені Бориса Грінченка [Електронне видання]. Київ; Кривий Ріг: Вид. Р. А. Козлов, 2021. 296 с. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>. (ст. 263)
4. Сорокопуд М. Є. Концептуальні положення теорії рис політичного лідерства [Електронний ресурс]. SWorld. 2015. URL: <http://www.sworld.com.ua/konferm2/56.pdf>
5. Стейн С. Дж. Переваги EQ: емоційний інтелект та ваші успіхи. Пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. 384с.
6. Юкіш В. В. Сучасні наукові підходи в зарубіжній теорії менеджменту до розуміння лідерства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. №6. С. 235–239.
7. Communicative Leadership. Theories, Concepts and Central Communication Behaviors / Catrin Johansson, Vernon D Miller, Solange Hamrin. – DEMICOM, Mid Sweden University, 2011. – 46p.
8. Diaz-Saenz, H. R. (2011). Transformational leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE handbook of leadership*. Pp. 299-310. Thousand Oaks, CA: Sage.
9. Fairhurst, G. T. (2010). *The power of framing. Creating the language of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
10. Heide, M. & Simonsson, C. (2011). Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5, 201-220.
11. Michael Z. Hackman, Craig E. Johnson. (2018). *Leadership. A Communication Perspective*. – Long Grove, IL: Waveland Press Inc. – 530p.
12. Northouse, G. P. (2010) *Leadership: Theory and Practice*. (5th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

**REFERENCES**

1. Veselska A. L. (2014) Hendernyi aspekt liderstva: teoretychnyi analiz. *Nauka i osvita* [in Ukrainian].
2. Volkivska D. A. (2014) Suchasni pidkhody do vyznachennia liderstva. *Visnyk Chernihivskoho natsionalnogo pedahohichnoho universytetu*. Ser.: *Pedahohichni nauky* [in Ukrainian].
3. Miliarieva V.R. (2021) Osvitnie liderstvo: vid teorii do praktyky. *Kyivskiy universytet imeni Borysa Hrinchenka*. Kyiv; Kryvyi Rih: URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659> [in Ukrainian].
4. Sorokopud M. Ye. (2015) Kontseptualni polozhennia teorii rys politychnoho liderstva. SWorld. URL: <http://www.sworld.com.ua/konferm2/56.pdf> [in Ukrainian].
5. Stein S. Dzh. (2007) Perevahy EQ: emotsiynyi intelekt ta vashi uspikhy. *Dnipropetrovsk*. [in Ukrainian].
6. Iukish V. V. (2011) Suchasni naukovi pidkhody v zarubizhnii teorii menedzhmentu do rozuminnia liderstva. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. [in Ukrainian].
7. Communicative Leadership. Theories, Concepts and Central Communication Behaviors / Catrin Johansson, Vernon D Miller, Solange Hamrin. – DEMICOM, Mid Sweden University, 2011. – 46p.
8. Diaz-Saenz, H. R. (2011). Transformational leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE handbook of leadership* pp. 299-310. Thousand Oaks, CA: Sage.
9. Fairhurst, G. T. (2010). *The power of framing. Creating the language of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
10. Heide, M. & Simonsson, C. (2011). Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5, 201-220.
11. Michael Z. Hackman, Craig E. Johnson. (2018). *Leadership. A Communication Perspective*. – Long Grove, IL: Waveland Press Inc. – 530p.
12. Northouse, G. P. (2010) *Leadership: Theory and Practice*. (5th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.