

K pojetí kategorie „vedení“ v americké sociologii a sociální psychologii

DRAGOSLAV SLEJŠKA

Sociologický ústav ČSAV, Praha

Pojem „vedení“ (leadership) patří v americké sociologické a sociálně psychologické literatuře k nejčastěji užívaným a definovaným pojmům. Velmi často se překrývá s pojmem „kontrola“ (control). Během posledních čtyřiceti let prodělala tato kategorie značnou evoluci, během níž se měnil důraz na její jednotlivé aspekty. Mezníky této evoluce byla tři pojetí, která postupně probereme.

1. Vedení jako soubor individuálních rysů vedoucí osobnosti

Před druhou světovou válkou dominovalo v americké sociologii individualizované pojetí vedení. Vyjádřil je např. Ross, když odlišil kontrolu vůbec jako individuální převahu od sociální kontroly jakožto sociální převahy a vedení považoval vysloveně za projev prvé z nich. Tím vedení téměř ztotožnil s individuálním aspektem kontroly.

E u b a n k sice definoval kontrolu jako cokoli, co vykonává modifikující vliv na cokoli jiného, ale hned upřesňoval: „Mentální stavy jakéhokoliv druhu, jsou-li sociálně indukovány a vyjádřeny jako přání v nás samotných, jsou sociálními silami; ale tytéž pocity a myšlenky, když jsou vyjádřeny takovým způsobem, že rezultují v usměrňování (guiding) přání a činností jiných, se stávají sociálními kontrolami.“ (1932, s. 209).

Konkrétní studium problematiky vedení se v tomto pojetí redukovalo na zjišťování rysů, schopností a dovedností vedoucích osobností.

R e d l (1942), pro něhož byla příznačná psychoanalytická teoretická orientace, rozlišoval deset typů skupinově integrativních situací z hlediska osobního typu vedoucího:

1. *Patriarchální suverén*: skupina je integrována tím, že její členové vtělují nadřazenost či vědomí ústřední osobnosti do svých

vlastních osobností. Přijetím jejich standardů správného a nesprávného se stávají nositeli shodných hodnot a mohou se orientovat na sebe navzájem.

2. *Vůdce*: skupina je integrována spíše tím, že jednotlivci se chtějí podobat ústřední osobnosti, než tím, že by přijímali hodnoty, které zastává. Toto chtění vytváří mezi členy společné pouto.

3. *Tyran*: zde je skupina integrována opět tím, že přijímá hodnoty ústřední osobnosti, na rozdíl od „patriarchy“ však spíše ze strachu než z lásky. Motivace jednotlivce se různí, výsledky jsou podobné.

4. *Předmět lásky* (Love object): členové skupiny ani nepřijímají jeho hodnoty, ani neaspirují na podobnost s ním. Skupina je integrována tím, že její členové mají rádi tutéž osobu.

5. *Předmět agrese*: situace je podobná předcházejícímu případu, s tím rozdílem, že ústřední osobnost integruje skupinu tím, že je objektem agrese jejích členů, nikoli objektem jejich lásky. (Smysl pojmu „agrese“ není Redlem v této souvislosti dostatečně precizně vysvětlen.)

6. *Organizátor*: stává se integračním ohniskem tím, že členům usnadňuje satisfakci „zakázaných radostí“, nelegitimních společenských cílů, a tím minimalizuje jejich vnitřní konflikty. (Není jasné, proč vedoucího tohoto typu nazývá Redl právě „organizátorem“.)

7. *Svůdce*: integrace je posílena tím, že ústřední osoba jako první provede iniciativní čin k uspokojení nelegitimních cílů, vůči nimž byli členové původně inhibováni. Tuto kategorii aplikuje autor při vysvětlování některých úspěchů fašistických diktátorů.

8. *Hrdina*: v protikladu ke „svůdci“ integruje skupinu inspirováním a povzbuzováním projevů sociálně schvalované činnosti. Jeho iniciativní čin svou odvahou umožňuje ostatním zbavit se svých úzkostí a postavit se za schválené hodnoty.

9. *Nositel špatného vlivu*: na rozdíl od „svůdce“ neintegruje skupinu jeho inicia-
tivní čin. „Infikuje“ ostatní tým, že jde
za svým nelegitimním cílem bez vnitřních
konfliktů. Vzájemné vztahy jednotlivců
mohou být integrovány tím, že mají spo-
lečný způsob řešení svých vnitřních kon-
fliktů.

10. *Dobrý příklad*: je podoben nositeli
„špatného vlivu“, ale integruje skupinu
inspirováním a povzbuzováním opačného
způsobu řešení vnitřních konfliktů jejích
členů, tj. ve směru sociálně schválených
cílů. Jeho činy působí na svědomí ostat-
ních.

Na první pohled je zřejmé, že podstatou
této klasifikace je normativistický přístup
vycházející z rozlišení eufunkčních (legi-
timních, sociálně schválených) a disfunkč-
ních (nelegitimních, sociálně odsuzova-
ných) hodnot. Jim by odpovídaly tyto
dvojice:

Patriarchální suverén—	Tyran
Objekt lásky	— Objekt agrese
Hrdina	— Svůdce
Dobrý příklad	— Špatný vliv

Poněkud méně jasné je dělítko eufunkč-
nosti u poslední dvojice:

Vůdce — Organizátor

Autor opomněl, že takto vyhraněně lze
proti sobě stavět pouze případy, které se
ve skutečnosti vyskytnou velmi zřídka.
Pro nás je však ještě důležitější to, že
zdroje integračních procesů ve skupinách
hledá Redl pouze v charakterových rysech
a přístupech vedoucích osob. Jejich roli
přehání. Vskutečnosti lze předpokládat,
že:

a) vedoucí může ve skupině rozvíjet
pouze ty hodnoty, pro jejichž potenciální
přijetí je skupina predisponována svým
objektivním postavením a z něho vyplý-
vajícími skupinovými zájmy;

b) skupina se podřídí pouze těm hod-
notovým referenčním rámcům a vzorům
svých formálních vedoucích (pokud si je
nemůže vybírat), které odpovídají jejím
skupinově zájmovým predispozicím;

c) pokud jde o neformální vedoucí, ty
si skupina vybírá — zčásti vědomě, zčásti
bezděčně, vcelku však spontánně — na
podkladě svých skupinově zájmových pre-
dispozic přímo;

d) skupina se integruje takovým způ-
sobem a v té míře, jak to vyžadují po-
třeby společné činnosti jejích členů.

Proto základem pro pochopení integrač-
ních procesů by měla být spíše vnitřní
struktura skupiny. Ve vztahu k ní je cha-
rakteristika osobnosti vedoucího sice ak-
tivačně a iniciačně velmi významnou,
přesto však převážně závislou proměnnou.

Sám Redl se na druhé straně zabýval
kategorií „skupinových funkcí“ a připou-
štěl pojetí vedení z hlediska utváření,
udržování a rozkladu (disruption) skupi-
ny. Tyto funkce ovšem podle něho ope-
rují zase jenom prostřednictvím takových
psychologických mechanismů, jakými jsou
identifikace, utváření vzorů jednání (ca-
thesis), redukce viny (guilt reduction),
kontrola impulsů a vtělení nad-já (incor-
poration of superego).

U dalších autorů nabývaly výčty vlast-
ností vedoucího spíše pedagogického než
analytického charakteru: May Smitho-
v á (1943) vyznačuje jako nutné tyto vlast-
nosti: inteligence a úsudek, pronikavá
představitost, vyvážený temperament, za-
interesovanost na vlastním spravedlivém
postupu, schopnost přijímat odpovědnost,
smysl pro humor. P u c k e y (1944) postu-
luje značně odlišný soubor vlastností: síla
vyjádřit společný cíl, samozřejmějším nestran-
nost, správné oceňování a pochopení,
schopnost delegovat, schopnost koordino-
vat, bystrý úsudek, pevnost, schopnost
uvědomit si pokrok skupiny, a opětovně
smysl pro humor.

Tyto studie přinesly určité prakticky
užitečné poznatky, ale ve svém celku ne-
byly konzistentní ani integrativní, jejich
postup byl spíše jen kumulativní. Ostatně
v průměru pouze jeden z osmi shleda-
ných rysů vedoucí osobnosti byl nakonec
potvrzen jako konzistentní: např. vyšší
inteligence vedoucích, vyšší důraz na uva-
žování než na obratnost.

Racionální prvky individualizované kon-
cepce vedení se opírají o skutečnost, že
mezi osobnostními faktory a charakterem
(zejména neformálního) vedení v pracov-
ních skupinách je souvislost tak intenzivní
a bezprostřední, že je lze jako jediný or-
ganický celek považovat za jeden pól zá-
kladního strukturálního rozporu.

2. Důraz na sociálně skupinovou struktu- raci vedení

Postupem doby se stále jasněji ukazovalo,
že výběr nebo volba ústřední osobnosti,
která má vykonávat funkce vedení, vždy

přímo nebo nepřímo závisí na povaze společného úkolu, na charakteru skupiny, na kvalitách členů skupiny a na vztazích mezi členy skupiny. Ve 40. a 50. letech americká sociologie i sociální psychologie překonávají individualistické pojetí vedení; tato kategorie je ve stále větší míře definována jako složka určité společenské struktury, stále méně jako charakteristika určité osoby (Ross-Hendry, 1957).

Podle Hankinse se sociální kontrolou míní všechny ty procesy a instrumentality, kterými je chování jednotlivce přiváděno do konformity se sociálními standardy.

Lumley definuje sociální kontrolu jako vše, co kterýkoliv jednatel nebo skupina činí, aby přiměli kteréhokoliv jednatelce nebo skupinu něco učinit.

Knickerbocker (1948) zavádí do tohoto pojmu manipulační prvek. Definuje kontrolu jako „kapacitu manipulovat dosažitelnými prostředky k uspokojení potřeb“.

Krech a Crutchfield (1948, s. 401) již považují za víceméně samozřejmé, že „pro většinu skupin jsou meziindividuální vztahy uvnitř jednotlivé skupiny významně častěji determinovány strukturou skupiny než osobností jednatelců“.

Skupinová povaha vedení byla nejen konstatována řadou definicí, ale také ověřena řadou výzkumů, především experimentální povahy. Tak např. Katz, Blau, Brown a Strodtbeck (1957) provedli skupinový experiment, při kterém experimentátor postupně ukládal skupině různé úkoly. Sledovali, jak různé podmínky skupinového souhlasu zapůsobí na stabilitu vedení. Výsledky ukázaly, že stabilita vedení byla pravděpodobnější, byl-li uložený úkol také zvolen většinou skupiny. Ještě pravděpodobnější byla tehdy, když si příští uložený úkol zvolili jak skupina, tak i vedoucí při plnění úkolu předcházejícího. Méně pravděpodobná byla stabilita vedení v případě, že si úkol zvolila skupina, ne však vedoucí při plnění předcházejícího úkolu.

3. Situační pojetí vedení

Neuspokojení přístupem z hlediska osobních rysů vedoucího vedlo též k přesunu pozornosti na situaci, ve které se funkce vedení realizují. Iniciátory situačního přístupu, který v koncepcích vedení v USA

dodnes dominuje, byli Cattell a Hemphill na počátku 50. let. V duchu tohoto přístupu psal MacGregor (1960, s. 81), že „moc ovlivňovat jiné lidi není funkcí objemu autority, kterou člověk může vykonávat. Je to spíše funkce vhodného výběru prostředků vlivu, které vyžadují dané okolnosti“.

Zastánci situačního přístupu jsou někdy nazýváni „situačnísty“. Někteří z nich (Murphy, Gibb) se opírají o teorii pole a zdůrazňují relativní fluiditu rysů vedoucího. Avšak teze „vedení je vždy relativní vůči situaci“ navozuje otázku, jaké dimenze má situace, která je z hlediska vedení relevantní. A sami nositelé tohoto přístupu koneckonců vidí tyto dimenze ve skupinových vztazích. Situační přístup sám o sobě, pokud není brán jako aspekt přístupu skupinového, je dosti plytký, nemůže proniknout k hlubším polohám těchto složitých souvislostí.

Racionální jádro situační koncepce bylo prokazováno řadou převážně experimentálních výzkumů. Tak např. Sterling a Rosenthal (1950) dokládají laboratorním experimentem, že v rozličných fázích skupinového procesu se mění vedení i následovnictví. Když se vrací táž fáze nového cyklu, objevují se znovu titíž vedoucí.

Lanzetta (1953) sledoval, zda na třech různých stupních skupinového stresu se vyskytnou titíž nebo různí členové skupin jako vedoucí. Korelace byla 0,51, což nedosahovalo očekávané hodnoty. Za podmínek zesíleného stresu v téže skupině se ve značné míře objevují noví, odlišní vedoucí.

Kirschtovy výzkumy ukázaly, že laboratorní skupiny na počátku své existence, dokud se členové příliš neznali, vybíraly za vedoucí ty, kteří byli mezi nimi nejhovornější, ale později ty, kteří nejvíce přispívali k plnění úkolu. Kleinová (1961) z toho soudí, že setrvání v roli vedoucího závisí na jeho přínosu k plnění úkolu a k udržení skupiny. Potud musí podle ní vedení zůstat situační, nikoliv osobnostní proměnnou. Tam, kde osobnostní proměnné hrají při určování vedoucího větší úlohu, může silně působit prvek blufu.

I když situační přístup nelze absolutizovat, protože by to znamenalo zanedbávání nesporných hlubších a stabilnějších

vlivů, dosáhly tyto studie určitých výsledků při rozboru jednotlivých relevantních stránek sociální situace. Podle Gibba (1954) zahrnuje situace při vedení tyto prvky:

1. Strukturu meziosobních vztahů uvnitř skupiny.

2. Skupinové neboli syntaltní charakteristiky, určené různými skupinovými dimenzemi. (Syntaltní charakteristika se týká skupiny jako celku, nepřihlíží k diferencovanosti členů.)

3. Charakteristiku celkové kultury, ve které skupina existuje a ve které byli členové skupiny vychováni.

4. Fyzické podmínky a úkol, s nímž je skupina konfrontována.

Již tento výčet ukazuje, že situační a skupinový přístup se nevyklučují. Situační prvky jsou prvky skupinových vztahů a podmínek. To však neznamená, že by situační přístup nepřinášel něco nového. Jde o určitou účelnou konkretizaci skupinově podloženého pojetí vedení. Tato konkretizace umožňuje pojímat daný vztah dynamičtěji. „Situace podléhá, jak známo, změnám tím, že se mění cíle, syntalita, meziosobní vztahy, vstupují noví členové a odcházejí jiní, dochází k nátlaku ze strany jiných skupin atd.“ (Gibb 1954, s. 902.)

Situační přístup k problematice vedení sehrál kladnou úlohu v hledání jeho skupinových parametrů. G o l e m b i e w s k i (1962, s. 135) si povšiml toho, že teprve při uplatňování situačního přístupu se přestalo se zanedbáváním skupinových charakteristik při zkoumání vedení, které bylo předtím obvyklé.

Ostatně jeden z iniciátorů situačního přístupu, C a t t e l l (1957, in Lazarsfeld — Rosenberg, s. 300), soudil, že osobnostní charakteristiky odlišující vedoucí od nevedoucích mohou mít význam pouze s ohledem na rozličné typy skupinové syntality, zejména s ohledem na úspěšnost nebo neúspěšnost skupin.

4. Pokusy o integraci

O určitou integraci všech tří pojetí vedení (tj. pojetí „rysů“, pojetí skupinové strukturálního a pojetí situačního) se pokusili R o s s a H e n d r y (1957). Vycházejí z rozlišení těch tří aspektů vedení, o kterých jsme pojednali, z příslušných jim odpovídajících tří druhů vý-

zkumných přístupů a tří okruhů teoretické literatury. Formulují tyto tři aspekty takto:

a) Vedení jako soubor individuálních rysů vedoucího, mezi které patří faktory fyzické konstituce (zdraví, energie, celkový vzhled), inteligence, sebedůvěra, sociabilita, vůle (iniciativa, vytrvalost, ambice), nadvláda, resp. převaha; dále řada prvků chování, jimiž se tyto rysy přelévají navenek: výmluvnost, bodrost, nadšení, expresivita, ostražitost a originalita. Autoři tyto prvky souborně nazývají „surgency“ (doslova: rozvlněnost, vzdouvání).

b) Vedení jako funkce skupiny — tato stránka nezbytně vystupovala do popředí při empirických výzkumech skutečných vztahů mezi vedoucími a vedenými.

c) Vedení jako funkce situace.

Ross a Hendry považují vedení za pohyblivý (shifting) a dynamický koncept, který nemůže být adekvátně vysvětlen a popsán na základě žádného z těchto přístupů samotného. Zdůrazňují, že skupinová koncepce vedení dodává našemu pochopení fenoménu vedení novou, důležitou dimenzi, nicméně však trvají na tom, že to, co jednotlivci vnášejí do skupiny, má základní význam.

Ze všech amerických definicí vedení považujeme za nejadekvátnější definici Stogdillovu (in: Cartwright-Zander 1956, s. 41—42). Podle ní „má být vedení považováno za proces (akt) ovlivňování činností organizované skupiny v jejím úsilí, zaměřeném na stavění a dosahování cílů (goal setting and goal achievement). ... Vedoucí je osobou, která se diferencuje od ostatních členů pokud jde o vliv, jejíž vykonává na činnosti organizace při stavění a dosahování cílů.“

Ani tato definice není bez závad. Především příliš jednostranně zdůrazňuje cílové zaměření. Alespoň stejný důraz je třeba klást na zájmový aspekt — vyjadřování, prosazování a obhajoby zájmů skupiny. A za druhé není zcela přesné, jedná-li se o „činnosti organizace“, protože vedoucí funkce mohou být uplatňovány i při činnostech neorganizovaných nebo nepříliš organizovaných skupin. Na druhé straně je ovšem jisté, že vedení vystupuje i v takových skupinách často jako víceméně organizující činitel, a to v důsledku své strukturotvorné kapacity.

5. Další aspekty pojmu vedení

V jednotlivých amerických definicích se setkáváme jak s nadměrně širokým, tak s příliš úzkým pojetím „vedení“.

K první skupině náleží tendence, které vidí moment vedení v každé aktivní činnosti, enfunkční z hlediska existence skupiny. Blíží se tomu *Hemphill*, podle něhož „vést znamená být angažován v činnosti, iniciativně uvádějící do chodu strukturu, která je v interakci jakožto součást procesu řešení společného problému“ (dle memoranda *A Proposed Theory of Leadership in Small Groups*, viz *Glaser-Shills*, 1966, s. 90). Ještě důsledněji považuje *Cattell* (1951) všechny skupinové funkce za funkce vedení. U *Hemphilla* mizí zčásti, u *Cattella* však úplně specifčnost vedoucích činností, pojem vedení ztrácí svůj zvláštní obsah a smysl.

Naproti tomu značného pojmového zúžení se dopouští *Whyte* (1951), který rozlišuje čtyři navzájem značně odlišné kategorie: „populární vedoucí“, „předpokládaný představitel“, „vynikající talent“ a „operační vedoucí“. *Whyte* vytýká jiným teoretikům, že tyto čtyři kategorie nesprávně směšují a zaměňují pod společným pojmem „vedení“. Lidé, pro něž jsou příznačné první tři charakteristiky, nejsou dle *Whytea* vedoucími ve vlastním slova smyslu. Vedoucím je pouze operační vedoucí. To však znamená ztotožňovat vedení s bezprostředním vlivem na aktuální činnosti členů skupiny. Populární vedoucí, vynikající talent nebo i předpokládaný představitel mohou být skutečnými nositeli vedení, pokud vykonávají reálný a efektivní vliv na relevantní činnosti ostatních členů skupiny — ať již je to vliv operační anebo dlouhodobý, zásadní (např. ideologický, morální) vliv strategického charakteru.

Některé definice amerických autorů zdůrazňují statusové pořadí jako příznak vedení. *Golembiewski* (1962, s. 118) považuje vedení za všeobecné statusové pořadí (general status rank), a to na rozdíl od popularity nebo participace, které tvoří specifická statusová pořadí. Proti tomu nelze mít zásadních námitek. Je jen otázkou, zda status není spíše důsledkem těch společenských vztahů, které tvoří vedení — ovšem důsledkem, který tyto vztahy upevňuje a přispívá k tomu, aby se určitý směr ovlivňování mohl ustálit.

6. Přístup k vlastnímu vymezení pojmu vedení

Aniž bychom popírali ostatní aspekty pojmu „vedení“, považujeme z hlediska sociologického za ústřední aspekt skupinový. (Není vyloučeno, že z hlediska psychologického by jím mohl být aspekt individuálních vlastností, z hlediska historického pak aspekt situační.) Z něho také vycházíme v pracovní definici pojmu „vedení“.

Definice vedení samozřejmě předpokládá, že jde o vztah dvou stránek: vedoucích jakožto subjektu a vedených jakožto objektu. Někdo vede někoho, ten ho následuje. Vedoucí je subjektem vedení a objektem následování. Vedený je objektem vedení a subjektem následování.

Pojem vedení je tedy neodlučitelnou složkou pojmové dvojice „vedení — následování“ (leadership — followership). Tato souvislost vysvětluje, ale současně relativizuje daný pojem. Někteří badatelé (*Hollander*) ukazují, že role vedení a role následování nemusí být stroze přiřknuty různým osobám; v sociometrických testech, prováděných v armádě, byla na dotazy o vedoucích většinou uváděna tatáž jména jako na dotazy o následovnících.

Skupinotvorný charakter tohoto vztahu je dán za prvé tím, že vedoucí a vedený sami tvoří určitou sociálně spjatou skupinovou jednotku. Za druhé tím, že objektem daného vztahu bývá spíše několik osob než jedinec. A těchto několik osob netvoří pouze aritmetický souhrn, ale určitý strukturovaný skupinový komplex. Přitom si uvědomujeme, že jde o jev, který se podílí na širším procesu ovlivňování jedněch členů skupiny jinými, a to takového ovlivňování, které má relativně soustavnější a trvalejší dosah. Za vedení považujeme takový sociální vztah, ve kterém jeden nebo několik členů skupiny relativně soustavně a trvale, efektivně a silně nadprůměrně ovlivňuje ostatní členy při vykonávání činností, stavění a řešení problémů, relevantních pro zájmy a sociabilní i účelové funkce skupiny.

Tento vztah má stránku psychologickou, neboť v něm jde o určitý soubor chování. Má stránku situační, neboť v konkrétní podobě svého uplatňování závisí na dané situaci. Rozhodující je však to, že funguje jako strukturovaný činitel skupiny, že

obráží přirozené interakce lidí v systému skupiny a napomáhá v utváření tohoto systému.

Vedení jakožto forma sociálního vlivu představuje také moc. Může to být vliv potenciální (o nějž se vedoucí pokouší), efektivní (skýtá-li určitý výsledek) nebo úspěšný (je-li výsledek uspokojivý).

Skupinové pojetí vedení má celou řadu konkrétních aplikací. Z tohoto hlediska může být efektivita vedoucího měřena pouze sociabilními a účelovými výsledky skupiny, kterou vede. Cattell dokonce hovoří o „výkonu skupiny“ jako o měřítku (in: Lazarsfeld — Rosenberg, 1957, s. 300), což je jistě jednostranné. Souvisí s tím také předpoklad, že dobrým vedoucím se může stát pouze ten, kdo si je stále vědom, jaký účinek má jeho chování na skupinu.

Správně pojaté vyzvednutí skupinového aspektu vedení nemůže znamenat zanedbání individuálních rysů, které vyznačují zejména vedoucí jakožto subjekty daného vztahu. Ve výzkumech je třeba vystihovat i tyto vlastnosti. Jde tedy jak o charakteristiku vedení jakožto skupinového vztahu, tak i o charakteristiku vedoucího jakožto subjektu tohoto vztahu. Tedy například i o odpověď na otázku, jaké osobní vlastnosti a schopnosti predisponují dělníka k tomu, aby se mohl stát pospolitostním (neformálním) vedoucím své pracovní skupiny. Stále ještě nebyla realizována Pellegrinova (1953) naděje na propracování metody korelování norem a činností skupiny s osobními charakteristikami, požadovanými pro adekvátní vedení. Nabízí se tedy jako jedno z možných východisek budoucích výzkumů.

Literatura:

1. Cattell, R. B., *New Concepts for Measuring Leadership in Terms of Group Syntality*, Human Relations, 1951, 4.
2. Cattell, R. B., *Types of Group Characteristics*, in: Lazarsfeld — Rosenberg 1957.
3. Eubank, E. E., *The Concepts of Sociology*, Heath, Boston 1932.
4. Gibb, C. A., *Leadership*, in: Lindzey G. (Ed.), *Handbook of Social Psychology*, Cambridge, Mass., Addison 1954.
5. Gibb, C. A., *Principles and Traits of Leadership*, Journal of Abnormal and Social Psychology, 1947, 42.
6. Gibb, C. A., *The Sociometry of Leadership in Temporary Groups*, Sociometry 1950, 13, 226—243.
7. Glaser, W. A. — Shills, D. L., *The Government of Associations*, Bedminster Press, New York 1966.
8. Golembiewski, R. T., *Behavior and Organization*, Chicago 1962.
9. Golembiewski, R. T., *Authority as a Problem in Overlays: A Concept for Action and Analysis*, Administrative Science Quarterly, 1964, 23—49.
10. Hankins, F. H., *Introduction to the Study of Society*, New York 1936.
11. Hemphill, J. K., *A Proposed Theory of Leadership in Small Groups*, Ohio State University, Personnel Research Board, April 1954.
12. Hemphill, J. K., *Relations between Size of Group and the Behaviour of Superior Leaders*, Journal of Social Psychology 1950, 32.
13. Hemphill, J. K., *Situational Factors in Leadership*, Columbus, Ohio State University, Bureau of Educational Research, Monograph 1949, 31.
14. Hemphill, J. K., *Why People Attempt to Lead*, in: L. Petrullo and B. M. Bass (Eds.), *Leadership and Interpersonal Behavior*, New York, Holt, Rinhert and Winston 1961.
15. Hemphill, J. K., *Why People Take Leadership*, Adult Leadership 1956, 5, 44—46.
16. Hollander, E. P., *Leaders, Groups and Influence*, New York, Oxford University Press 1964.
17. Hollander, E. P. — Webb, W. B., *Leadership, Followership and Friendship: An Analysis of Peer Nominations*, Journal of Abnormal and Social Psychology, 1965, 50, 163—167.
18. Katz, E. — Blau, P. M. — Brown, M. L. — Strodbeck, F. L., *Leadership Stability and Social Change: An Experiment with Small Groups*, Sociometry 1957, 2.
19. Kirscht, L. P. — Lodahl, T. M. — Haire, M., *Some Factors in the Selection of Leaders by Members of Small Groups*, Journal of Abnormal and Social Psychology 1959, 58.
20. Klein, J., *Working with Groups. The Social Psychology of Discussion and Decision*, Hutchinson, London 1961.
21. Knickerbocker, I., *Leadership: A Conception and Some Implications*, Journal of Social Issues, 1948, 3.
22. Krech, D. — Crutchfield, R. S., *Theory and Problems of Social Psychology*, New York, McGraw-Hill 1948.
23. Lanzetta, J., *An Investigation of Group Behavior under Stress*, University of Rochester, New York 1953.
24. Lazarsfeld, P. F. — Rosenberg, M., *The Language of Social Research*, Free Press, Glencoe 1957.
25. Lumley, F. E., *Means of Social Control*, New York, Century 1925.
26. McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill 1960.
27. Murphy, A. J., *A Study of the Leadership Process*, American Sociological Review 1941, 6.
28. Puckey, W., *What Is This Management?* London 1944.

29. Redl, F., *Group Emotion and Leadership*, Psychiatry 1942, 5.
30. Ross, E. A., *Social Control*, New York 1920.
31. Ross, M. G. — Hendry, C. E., *New Understandings of Leadership*, New York, The Association Press 1957.
32. Smith, May, *An Introduction to Industrial Psychology*, London, Cassell 1943.
33. Sterling, T. D. — Rosenthal, B. G., *The Relationship of Changing Leadership and Followership in a Group to the Changing Phases of Group Activity*, American Psychology 1950 5.
34. Stogdill, R. M., *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature*, Journal of Psychology 1948, 25.
35. Stogdill, R. M., *Leadership and Morale in Organized Groups*, University of Illinois Press 1952.
36. Stogdill, R. M., *Leadership and Structures of Personal Interaction*, Columbus, Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University 1957.
37. Stogdill, R. M., *Leadership, Membership and Organization*, In: Cartwright-Zander, Group Dynamics 1956.
38. Stogdill, R. M. — Cous, A. E., *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Columbus, Bureau of Business Research, The Ohio State University 1957.
39. Stogdill, R. M. — Koehler, K., *Measures of Leadership Structure and Organization Change*, Columbus, Ohio: Ohio State University Research Foundation 1952.
40. Stogdill, R. M. — Shartle, C. L., *Methods for Determining Patterns of Leadership Behavior in Relation to Organization Structure and Objectives*, Journal of Applied Psychology, 1948, 32, 286—291.
41. Whyte, W. F., *Small Groups and Large Organizations*, New York, Harper 1951.

Резюме

Д. Слейшка: О понятии категории «руководство» в американской социологии и социальной психологии

Статья рассматривает три концепции категории «руководство»: 1. руководство как комплекс индивидуальных черт руководящей лич-

ности (Э. Росс, Юбэнк, Редл, М. Смит, Таки); 2. подчеркивание социально-групповой структуры руководства (Хэнкинс, Ламли, Креч, Крачфильд, Кац, Блау); 3. руководство как функция ситуации (Кэттелл, Хемфилл, МакГрегор, Мерфи Гибб). Росс и Хендри пытались интегрировать эти три концепции. Не отрицая значение остальных аспектов, мы считаем групповую структуризацию и функционирование главным социологическим аспектом руководства. Оно может быть понято только как составная часть соотношения: руководство-следование. Руководитель и руководимый представляют здесь элементарную групповую единицу. Мы определяем руководство как такое социальное соотношение, в рамках которого один или несколько членов группы оказывают относительно систематическое, постоянное и эффективное влияние на других членов в их деятельности, в постановке и решении проблем, касающихся интересов, социабильных и целевых функций данной группы.

Summary

Dragoslav Slejška: About the Concept of "Leadership" in American Sociology and Social Psychology

Three conceptions of the category of "leadership" are analyzed. They are: 1. leadership conceived as a set of individual traits of the leading personality (Ross, Eubank, Redl, M. Smith, Puckey); 2. leadership as a relation structured according to social groupings (Hankins, Lumley, Krech, Crutchfield, Katz, Blau); 3. leadership as a function of the situation (Cattell, Hemphill, MacGregor, Murphy, Gibb). M. Ross and Hendry tried to integrate these three conceptions. Without overlooking other aspects, we consider the group structuration and functioning as the main sociological aspects of leadership. It can be understood only as a part of the relation leadership-follower-ship. Leader and follower form the elementary group unit. Leadership is regarded as a social relation in which one or several members of the group influence relatively systematically, continually and effectively other members in their activity, in putting and solving problems relevant for the interests as well as for the social and purposive functions of the given group.