

УДК 379.85:574 : 504:37

## БАЗОВІ УПРАВЛІНСЬКІ ЗДІБНОСТІ В ТУРИСТИЧНІЙ ГРУПІ

Коваль О.Д.

*В статті висвітлюються питання управлінських здібностей в туристичній групі. Особлива увага приділяється тому, як розрізняти функції лідера та керівника в туристичній групі.*

*Ключові слова: туристична група, соціальна група, лідер, лідерство, керівництво, турист, лідер туристичної групи, туризм.*

### ВСТУП

Перспективи розвитку туризму в Україні вимагають суттєвого покращення організації туризму та покращення управління цією сферою. В цьому контексті соціальні відносини в сфері організації туризму, соціальні статуси і ролі в туристичній групі, лідерство і керівництво в туристичній групі набувають неабиякої теоретичної та практичної актуальності.

Об'єктом дослідження є соціальне розуміння відносин у сфері туризму, розкриття суті та особливостей лідера та керівника туристичної групи.

Мета: обґрунтувати і проаналізувати вітчизняні та зарубіжні дослідження теоретико-методологічних засад управління сферою туризму та визначення ролі лідера і керівника у туристичній групі.

Авторська ідея: розуміння теоретико-методологічних засад відносин у сфері туризму ролі лідера і ролі керівника.

Досягнення цієї мети вимагає вирішення таких завдань:

- Визначити сутність лідерства та описати основні соціальні риси лідера туристичної групи;
- Розрізняти функції лідера та керівника в туристичній групі.

Сутнісний зміст: здійснений теоретичний аналіз соціальних відносин в туристичній групі, яка є цільовою соціальною групою, створеною для реалізації потреб туристів, що об'єднуються для задоволення своїх інтересів в оздоровленні, відпочинку та розвагах, а також здійснено аналіз розуміння суб'єктів лідера і керівника в туристичній групі.

Робота спирається на фундаментальні ідеї класиків світової соціальної думки, на доробки вітчизняних та зарубіжних науковців присвячених управлінню, зокрема туристичною групою та визначення ролі керівника і туристичного лідера: специфікою туристичної діяльності як об'єкта управління; недостатньо професійною підготовкою менеджерів туристичної галузі. Використано методи дослідження: узагальнення, систематизації, співставлення, порівняння.

Теоретичне і практичне значення дослідження: соціальне керівництво туристичною групою як цільовою соціальною групою створеною для реалізації потреб туристів, що об'єднуються для задоволення своїх інтересів в оздоровленні, відпочинку та

---

**Коваль Олександр Дмитрович**, старший викладач кафедри туризму географічного факультету ДВНЗ «Ужгородський національний університет», роб. тел. 64-06-89, e-mail: oleksandr.koval@gmail.com

розвагах. В туристичних групах взаємодіють дві групи соціальних ролей: функціональні та позиційні. Лідер туристичної групи - найбільш впливовий її член, вирішує групові інтереси, організовує діяльність групи, спрямовану на діяльність спільних інтересів. Керівник туристичної групи призначається офіційно і несе відповідальність перед законом за стан справ у групі. Головні завдання керівника - об'єднати в собі риси лідера і офіційного керівника для досягнення поставленої мети.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Термін «лідерство» є похідним від терміну «лідер» і виник значно пізніше за останній. Отже, доцільним є звернутись до генези терміну «лідер» в соціологічному просторі.

Термін «лідер», як свідчить Оксфордський словник, з'явився десь у 1300 р. Однак інші спеціалісти, зокрема Ральф Стокділл, вважають, що навряд чи це сталося раніше 1800 року.

Одне з перших визначень лідера дав Ч.Кулі (1902). Лідер — це фокус групових процесів. У 1906 р. Мемфорд та в 1911 р. Блекмар запропонували нову модель. Мемфорд вважав, що «влада — це перевага одного чи кількох індивідів у групі, які здійснюють контроль за колективними процесами».

Блекмар бачив керівництво в «централізації зусиль в руках однієї людини, що виражає енергію і волю усіх». Згідно Ч.Бернарду (1927), на лідера впливають потреби і бажання членів групи, а лідер зосереджує увагу і спрямовує енергію групи в потрібному йому напрямку. Сміт (1934) стосовно домінування особистості лідера говорив, що «соціальна група, яка діє як одне, завжди складається з двох елементів: центру (ведучого) та периферії (відомих), яка орієнтована відносно нього». Браун вважав, що «на підставі особливого становища лідера в групі він служить первинним засобом для визначення групової структури, атмосфери, цілей, ідеології та дій». Бінгхем (1927) визначає лідера як людину, наділену найбільшою кількістю позитивних рис, які дозволяють індивіду стимулювати інших на виконання даного завдання. Р.Танненбаум визначав лідерство як міжособистісний вплив, здійснюваний у певних обставинах, спрямований на досягнення визначеної мети, яка реалізується за допомогою комунікативних процесів. З тих пір кількість визначень лідера постійно зростала і сягнула понад 2000.

Лідером вважають людину, наділену найбільшим авторитетом і неформальним визнанням у малій групі. Лідера не призначають, він висувається сам завдяки своїм особистим якостям. Сьогодні лідером називають члена групи, за яким вона визнає право приймати рішення у важливих ситуаціях. Він відіграє центральну роль в організації спільної діяльності і регулює міжособистісні відносини.

Дослідження малих груп, зокрема туристських, засвідчує, що в центрі кожної малої групи більш чи менш чітко визначається лідер — найвпливовіший член малої групи, який організовує її діяльність, спрямовану на досягнення спільних цілей. Лідер

(англ. Leader — провідник, ведучий, керівник) — наділений найбільшим ціннісним потенціалом індивід, який має найбільший вплив у групі. Лідер — виразник групових інтересів та оціночних суджень, доглядач норм, прийнятих у цій групі. Він може висуватись зсередини — з-посеред об'єднаних рівних членів групи, а може домінувати з самого початку, збираючи групу довкола себе.

При нормальних відносинах у туристській групі вплив одного з таких лідерів може бути визнано більшістю учасників, і тоді в групі (усій) з'являється спільний лідер. Це може бути постійний лідер, який зберігає свої позиції незалежно від того, чим займається група. В інших випадках на кожний вид діяльності висувається свій — ситуаційний лідер. Наприклад, на марші диктує темп, обирає шлях один турист, бівачними роботами дирижує інший, ввечері біля вогнища задає тон третій і т.д.

Виділяють кілька типів лідера: в залежності від змісту діяльності (натхненник і виконавець), характеру діяльності (універсальний та ситуаційний), спрямованості діяльності (емоційний і діловий), ставлення до офіційного керівника (позитивний і негативний), відповідності формальним повноваженням і ступеню впливу (формальний і неформальний).

В туристології використовується також типологія в залежності від характеру, стилю діяльності лідера розрізняють типи стилів за ознакою переваги особистих чи групових способів впливу на підлеглих.

Авторитарний стиль (директивний, імперативний): лідер сам визначає групові цілі, сам приймає рішення, на підлеглих діє головним чином наказом, розпорядженням, які не підлягають обговоренню. Авторитарне керівництво має різні форми:

- Патріархальне: всі «члени родини» повинні слухатися лідера, а він вважає інших такими, що не «доросли» до прийняття рішень. Але це його «діти», про яких він, звісно, повинен піклуватись.

- Автократичне: більш властиве установам (державі, підприємству), ніж окремим особам. Керівництво здійснюється апаратом через підлегли інстанції, які опосередковано проводять рішення автократа (самодержця), залишаючись підлеглими йому.

- Бюрократичне: домінує деперсоналізація (людина — носій регламентованих функцій), керівники всіх рівнів посідають своє місце в структурі інстанцій і мають право на виконання даних їм повноважень. Системі регулювання підкоряються і керівництво, і підлегли (предметна компетентність).

- Харизматичне (харизма — милість Бога): за лідером визнаються видатні, єдині в своєму роді якості, а тому він може забажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний про них піклуватись.

Демократичне керівництво (кооперативне, колективне): лідер мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих впливає переконаннями, порадами, аргументами.

Ліберальне (пасивне) управління: низький рівень вимог до підлеглих, головні засоби впливу — прохання, інформація.

Анархічне управління: фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання прийняття рішення, невтручання та потурання підлеглим («роби, як знаєш»).

В туристських групах найчастіше вирізняється два типи лідерства: авторитарний і демократичний.

Авторитарний лідер помітний у групі одразу. Він різко домінує над іншими членами, впевнений у собі, користується беззаперечним авторитетом. Його поважають, ним захоплюються. Такий лідер нерідко не рахується з чужою думкою і навіть не цікавиться нею. Але все це можливе тільки в певних межах, поки його діяльність служить на користь групі, а вона сама приймає і підтримує таку систему відносин. Інакше мала група розпадається, тому що належність до неї, як і підлеглість лідеру, основані значною мірою на добровільних засадах.

Інакше виглядає діяльність демократичного лідера. Розпізнати його в групі буває не так просто. Трапляється навіть, що він сам не знає про свої лідируючі функції і не визнає їх за собою. Демократичний лідер не видає готових рішень, ніколи сам не апелює до власного авторитету, не подавляє чужу ініціативу. Навпаки, він сприяє найвищій активності кожного члена групи, а сам переважно маніпулює їх пропозиціями і думками. Зрештою, самі ці пропозиції і точки зору здебільшого виявляються результатом тактовного, непомітного впливу лідера на групу.

Таким чином, суть авторитарного лідерства полягає в підкоренні активності кожного єдиній волі лідера і — заради цього — в підкоренні чи обмеженні особистої ініціативи, нівелюванні індивідуальних особливостей. Сутність демократичного лідерства зводиться до гармонійного об'єднання зусиль кожного і — заради цього — до максимального розвитку особистої ініціативи, до найповнішого вираження індивідуальності.

Переваги демократичного лідерства очевидні. Однак, трапляються випадки, коли демократичне лідерство (в чистому виді) виявляється неефективним. Так, у критичній ситуації, коли нема часу і умов для роздумів і дебатів, може виявитись необхідною безумовна віра і повне підкорення людині, яка взяла на себе керування діями інших. Лідер же демократичного типу може не володіти високим особистим авторитетом. Йому іноді не вистачає рішучості, впевненості в собі волі та енергії. Демократичне лідерство ефективне лише при достатньо високому рівні розвитку членів групи.

Як вважають багато вітчизняних та зарубіжних дослідників, оптимальним варіантом є поєднання кількох типів лідерства в пропорціях, які відповідали би ситуації, властивостям особистості самого лідера та конкретному складу групи.

Характеризуючи лідера відомий туристолог Дж.Уокер наводить такі риси характеру: впевненість у собі, мужність, рішучість, ініціативність, цілісність

характеру, здоровий глузд, почуття справедливості, вірність, тактовність, альтруїзм.

На додачу до чітко виражених лідерських рис в самій поведінці лідера він виділяє певні закономірності. Лідер:

1. Кидає виклик будь-яким труднощам, схильний до експериментів та ризику; у всьому займає активну, а не пасивну позицію.

2. Надихає на подвиг: вишукує цілі, ставить їх перед людьми, об'єднує їх для її реалізації.

3. Нічого не робить наодинці: створює мотивацію до дії у інших; робить інших сильнішими; організовує взаємодію.

4. Моделює шлях; складає план, показує приклад; розставляє віхи.

5. Надихає хоробрих; визнає внесок кожного; святкує спільну перемогу.

Слід зазначити, що ці свої якості лідер реалізує в процесі здійснення лідерства. За В.І.Добренєвким та А.І.Кравченком, лідерство (leadership) треба розуміти не як окрему фігуру, яка стоїть на вершині піраміди неформальних стосунків у групі чи в організації, а як: а) процес, за допомогою якого така фігура реалізує своє верховенство в колективі, веде за собою людей, нейтралізує конкурентів, здобуває знак неформального авторитету, тобто вповноважується спільнотою на таку посаду; б) статусна позиція в рейтингу популярності, наприклад, коли говорять про лідерство конкретної компанії на ринку в тому розумінні, що вона є найбільшим виробником нафтопродуктів чи безалкогольних напоїв; в) сукупність певних якостей та здібностей людини, які дозволяють їй стати лідером, а також відповідні вміння, навички, практичний досвід та кваліфікація; г) внутрігруповий феномен — відносини домінування та підкорення, впливу та наслідування в системі міжособистісних відносин. Спроба впливати на поведінку — ключовий момент лідерства.

Стосовно до організації — це тип управлінської взаємодії (між лідером та послідовниками), заснованої на найбільш раціональному для конкретної ситуації поєднанні джерел влади для досягнення поставленої мети. Процес впливу на людей з позиції певної посади називається формальним лідерством: керівник, який керує ззовні, постійно настановується на міцний фронт, який знаходиться всередині під сильним впливом неформального лідера. Процес впливу на людей за допомогою своїх здібностей, уміння чи інших ресурсів, необхідних людям, називається неформальним лідерством: група становить замкнуту одиницю, з центру якої неформальний лідер здійснює свій вплив. Лідерство — специфічний вид відносин управління, в основі яких лежать ознаки особливого статусу лідера, його особистих якостей, кваліфікації чи посади.

Як вважає Дж.Уокер, для індустрії гостинності найбільш актуальним є наступне визначення:

Лідерство — це процес, за допомогою якого люди з ідеями здатні давати бажаний напрямок діяльності інших людей.

Лідери знають, чого вони хочуть і чому вони цього хочуть, і вони здатні передати це іншим і досягти їхньої співпраці та підтримки.

Лідерство передбачає відносини домінування та підкорення, впливу та наслідування в системі внутрішньогрупових відносин. К Міллер описує лідерство як «спосіб впливати на дії інших людей для досягнення певної мети, за допомогою процесу комунікації».

Лідерське домінування чи вплив на інших людей повинен переважати трьома властивостями: по-перше, воно має бути постійним; по-друге, вплив лідера повинен здійснюватись на всю групу, організацію, суспільство; по-третє, політичного лідера відрізняє явний пріоритет у впливі.

Поняття «лідерство» відрізняється від близького йому поняття «керівництво». Якщо лідерство — соціально-психологічний процес впливу на формально рівних людей, то керівництво — юридично регламентований, адміністративно-правовий процес організації та контролю формально нерівних (підлеглих) людей. Лідерство — один з механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід чи частина соціальної групи виконує роль лідера та об'єднує, спрямовує дії всієї групи, яка очікує, приймає та підтримує його дії.

Слід зазначити, що в сучасній туризмології не достатньо чітко розділяються ці поняття, зокрема розуміння їх суб'єктів — лідера і керівника.

Так, в одному з туризмологічних довідників поняття «турлідер» трактується як керівник туристичної групи. Це може бути професійний груповод, представник туристської організації (туроператор), який комплектує туристську групу.

Турлідером зазвичай є працівник туристської фірми, який добре знає маршрут, звичаї та умови туризму в країні турпоїздки. Він представляє інтереси спрямовуючої турфірми в період зарубіжної поїздки, допомагає туристам вирішити складні питання, контролює виконання турпоїздки та якість обслуговування і т.ін.

Хоча, в іншому довіднику керівник туристського походу подається як формальний лідер у туристській групі, що має:

1. високий рівень знань, навичок та вмінь, які відповідають об'єму програми «Туристський організатор»;

2. досвід участі в поході даного виду туризму як мінімум на одну категорію складності вище, ніж заявлений маршрут;

3. досвід керівництва походом з такого ж виду туризму.

В свою чергу до професійних та морально-ділових якостей турлідера висуваються близькі вимоги. Він повинен бути достатньо фізично здоровою, енергійною, комунікабельною людиною, мати достатній інтелектуальний рівень, здібності до роботи з туристами, бажано наявність мінімальних медичних знань, знайомство з місцевими звичаями, культурою та мовою країни турпоїздки.

Відповідно, існують певні відмінності щодо характеристик суб'єктів лідерства (лідер) та керівництва (керівник).

1) керівник зазвичай призначається офіційно, а лідер висувається стихійно;

2) керівнику надаються законом певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати;

3) керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;

4) керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, лідер же в сфері своєї активності обмежений здебільшого внутрішньогруповими відносинами;

5) керівник на відміну від лідера несе відповідальність перед законом за стан справ у групі.

Виходячи з функціональних та психологічних відмінностей між керівником та лідером, у групі можуть виникнути такі ситуації, які накладають свій відбиток на гармонію життя та діяльності групи.

1. Лідер і керівник — різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії (не в одній «упряжці»). Ця ситуація не буде сприяти успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних відносин.

2. Лідер і керівник - різні особи, які на основі взаємоповаги та компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» співпраці та суперництва. І все ж при такій розстановці сил можливі певні «крени» групового корабля праворуч чи ліворуч. Якщо група виконуватиме роль третьої сили, тобто буфера між людьми та керівником, то висловлюючись фігурально, «цей корабель не затоне, а плистиме вперед».

3. Лідер і керівник - одна й та ж особа. В цьому випадку група працюватиме як одна команда, віддана своєму капітану, тобто найбільш ефективно з точки зору діяльності і найбільш гармонійно з точки зору людських стосунків.

Таким чином завдання керівника групи сумістити в собі якості лідера і офіційного керівника з метою досягнення поставлених цілей.

Успіх чи невдача керівництва в кожному випадку залежить від того, чи зуміє керівник закріпити за собою позицію лідера групи. Якщо цього не станеться, то, можливо, йому все ж вдасться керувати групою. Але таке керівництво буде формальним. Позицію лідера тоді займе хтось інший.

Говорячи про керівника тургрупи, слід розрізнити статуси інструкторів планових туристів та керівника самодіяльної тур групи.

Позиція інструктора у групі і висунуті до нього очікування значною мірою визначаються проміжним становищем туризму між спортом та способом розваг.

В спортивному плані інструктор близький до тренера, але має значно менше повноважень і доволі обмежений у засобах (офіційних) керування групою. Досить сказати, що на відміну від тренера інструктор практично ніяк не може регулювати склад групи.

З іншого боку, інструктор близький до екскурсовода, з яким його ріднить знання визначних місць за маршрутом. Та в екскурсовода контакт з групою короткочасний і суцільно професійний, який дозволяє зберегти дистанцію та певну перевагу над

групою. Інструктор же з групою живе і спілкується з широкого кола питань, в числі яких і такі, де в нього нема жодних переваг. Це може суттєво послабити його загальну позицію.

Нарешті, придбання путівки за гроші нерідко породжує ставлення до інструктора як до представника обслуговуючого персоналу. Відверто кажучи, так воно й є, але у спотвореному виді подібне ставлення застеляє собою все інше: буває, що від інструктора чекають не тільки того, щоб він водив та навчав групу, вибирав шлях, місце для біваку, але і сам розставляв намети, розпалював вогнища, носив найважчі та незручні речі, допомагав ослабленим та тим, хто відстав від групи і т. ін. Існує немало інструкторів, які не стримавшись перед можливістю похизуватись своїм досвідом, вмінням, силою та витривалістю, охоче йдуть на все це і перетворюються... на няньку. Цим вони сковують активність, ініціативу групи, заохочують споживацьке ставлення та необмежене зростання різного роду претензій, з якими іноді не в змозі впоратись.

Щоб уникнути подібного розвитку прагнень групи чи окремих туристів, необхідно з самого початку окреслити коло зобов'язань сервісу, належного туристові на базі і в поході, тобто визначити прийнятні претензії і хто зобов'язаний їх задовольняти. Після цього окреслити свої функції — відмежуватись від обслуговуючого персоналу у вузькому розумінні і сформулювати свої завдання:

- 1) педагогічні — навчання, виховання (як тренер), і навчання (як екскурсовод);
- 2) організаторські — керування загальними діями з підтримки нормальної життєдіяльності групи і особливо — забезпечення безпеки подорожі.

Таким чином, шлях інструктора до встановлення нормальних відносин з групою (тобто лідерства) пролягає не через прагнення задовольнити всі очікування, а через їх впорядкування, обмеження, а вже потім — можливе більш якісне задоволення прийнятого на себе кола обов'язків.

Позиція керівника самодіяльної групи від позиції інструктора відрізняється ще більш обмеженим набором формальних засобів. Зате в керівника є право комплектувати групу на свій розсуд. Та правом цим не завжди вдається скористатись. Діюча нині спортивна класифікація створила «дефіцит» із учасників складних подорожей. Тож іноді доводиться приймати в групу першого, хто звернеться. При цьому дані про людину, якими володіє керівник, можуть обмежуватись характеристикою на звороті довідки про попередню подорож. Характеристики ці, як правило, шаблонні, поверхові і часто не відображають істини.

Отже керівник самодіяльної групи, так само, як і інструктор, є «призначеними лідерами». В залежності від того, в якій мірі йому вдається закріпитись у ролі лідера, його соціальний статус може змінюватись від номінального перебування на посаді (при наявності учасників із значним досвідом та/або іншого ефективного лідера) до положення, схожого зі статусом інструктора-тренера (досвідчений керівник з групою новачків). Однак, коли закріпитись у цій ролі керівнику не вдається, це може призвести до виникнення конфліктів.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження можна зробити наступні висновки, саме туристична група - це цільова соціальна група, яка створена для реалізації потреб туристів, що об'єднуються для задоволення своїх спільних інтересів у оздоровленні, відпочинку та розвагах.

В туристичних групах взаємодіють дві групи соціальних ролей: функціональні, які забезпечують життєдіяльність групи та досягнення основної мети, та позиційні, які обумовлені соціальним статусом (позицією), яку займає член групи і яку йому відводять інші члени.

Лідер туристичної групи — найбільш впливовий її член, який вирішує групові інтереси, оцінки і норми, наділений найбільшим цілісним потенціалом, організовує діяльність групи, спрямовану на досягнення спільних інтересів.

Керівник туристичної групи, на відміну від лідера, призначається офіційно, наділений певними санкціями, представляє групу у зовнішньому середовищі і несе відповідальність перед законом за стан справ у групі. Головне завдання керівника - об'єднати в собі якості лідера і офіційного керівника з метою досягнення поставленої мети.

Поняття «лідерство» відрізняється від близького йому поняття «керівництво». Якщо лідерство — соціально – психологічний процес впливу на формально рівних людей, то керівництво - юридично регламентований, адміністративно-правовий процес організації та контролю формально підлеглих людей.

В туристичних групах найчастіше вирізняється два типи лідерства: авторитарний демократичний.

Як вважають багато вітчизняних і зарубіжних дослідників, оптимальним варіантом є поєднання кількох типів лідерства в пропорціях, які відповідали би ситуації, вдачі самого лідера та конкретному складу туристичної групи, а тому ці аспекти вимагають подальшого наукового обґрунтування та будуть нами досліджуватися в подальшому.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зорин І.В., Квартальнов В.А. Енциклопедія туризму. – М.: Финансы и статистика, 2000.
2. Линчевский Э.Э. Психологический климат туристической группы. — М.: ФиС, 1991.
3. Лукашевич М.П., Шандор Ф.Ф. Соціологія туризму. – Ужгород, 2008. – 337 с.
4. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія. — К.: 2003 – 372 с.
5. Федорченко В.К., Мініч І.М. Туристський словник-довідник: Навчальний посібник. — Дніпро, 2000. — 160 с.