

**Гльоза Олександр Станіславович,**  
*аспірант кафедри соціальної філософії,  
філософії освіти та освітньої політики  
Українського державного університету імені Михайла Драгоманова*  
*orcid.org/0009-0008-0249-7213*  
*o.s.hloza@udu.edu.ua*

## **ЛІДЕРСТВО ЯК КОЛООБІГ ЗНАЧЕНЬ: СОЦІАЛЬНО-ФІЛОСОФСЬКИЙ АНАЛІЗ**

У статті здійснено соціально-філософський аналіз феномену лідерства в сучасних організаційних системах через призму культурологічної моделі «Кола культури» (Circuit of Culture) С. Голла та П. дю Гея. Актуальність дослідження зумовлена трансформацією традиційних ієрархічних структур управління в умовах сучасного стану соціальної нестабільності та переходом до дистанційних форм робочої взаємодії. Обґрунтовано, що в цифрову епоху лідерство перестає бути суто адміністративною функцією і переміщується у площину символічного виробництва, де ключовим завданням керівника стає конструювання спільних значень.

Методологічну основу дослідження становить синтез системного та семіотичного підходів, що дає змогу інтерпретувати лідерство як безперервний цикл «кодування» та «декодування» організаційних смислів. У межах запропонованої моделі детально проаналізовано п'ять взаємопов'язаних процесів: репрезентацію, ідентичність, виробництво, споживання та регулювання.

У дослідженні обґрунтовується припущення, згідно з яким через механізми репрезентації лідер постає як «автор» організаційного нарративу, конструюючи візію для структурування соціальної реальності підлеглих. Особливу увагу приділено процесу формування колективної ідентичності в умовах відсутності фізичного простору офісу, де «колообіг значень» стає єдиним інструментом підтримки згуртованості команди. Розглянуто парадокс споживання лідерських смислів, де підлеглі виступають активними суб'єктами декодування, що вимагає від лідера високого рівня автентичності та ціннісної синхронізації.

Окремий акцент зроблено на етичному вимірі регулювання. Спираючись на «принцип відповідальності» Г. Йонаса, проаналізовано ризики деструктивного лідерства як збою в системі культурного регулювання. Зроблено висновок, що ефективне лідерство у XXI столітті полягає у здатності лідера виступати гарантом цілісності «Кола культури», перетворюючи організацію з механічної структури на живу ціннісну спільноту.

**Ключові слова:** лідерство, коло культури, Стюарт Голл, конструювання значень, репрезентація, ідентичність, соціальна філософія, дистанційна взаємодія, етика відповідальності, деструктивне лідерство.

**Gloza Oleksandr,**  
*Postgraduate Student at the Department of Social Philosophy,  
Philosophy of Education and Educational Policy  
Dragomanov Ukrainian State University*  
*orcid.org/0009-0008-0249-7213*  
*o.s.hloza@udu.edu.ua*

## **LEADERSHIP AS A CIRCUIT OF MEANING: A SOCIO-PHILOSOPHICAL ANALYSIS**

The article provides a socio-philosophical analysis of the leadership phenomenon in contemporary organizational systems through the paradigms of the “Circuit of Culture” model developed by S. Hall and P. du Gay. The relevance of the study is driven by the transformation of traditional hierarchical management structures under conditions of modern social instability and the transition to remote forms of work interaction. It is argued that in the digital era,



leadership ceases to be a purely administrative function and moves into the realm of symbolic production, where the leader's key task is the construction of shared meanings.

The methodological basis of the study is a synthesis of systemic and semiotic approaches, which allows for the interpretation of leadership as a continuous cycle of “encoding” and “decoding” organizational meanings. Within the proposed model, five interrelated processes are analyzed in detail: representation, identity, production, consumption, and regulation.

The study substantiates the assumption according to which, through mechanisms of representation, the leader emerges as the “author” of the organizational narrative, constructing a vision to structure the social reality of subordinates. Special attention is paid to the process of collective identity formation in the absence of a shared physical office space, where the “circuit of meanings” becomes the sole tool for maintaining team cohesion. The paradox of leadership meaning consumption is examined, where subordinates act as active subjects of decoding, requiring a high level of authenticity and value synchronization from the leader.

A separate emphasis is placed on the ethical dimension of regulation. Drawing on Hans Jonas’s “imperative of responsibility,” the risks of destructive leadership are analyzed as a failure in the system of cultural regulation. It is concluded that effective leadership in the 21st century lies in the leader's ability to act as a guarantor of the “Circuit of Culture” integrity, transforming the organization from a mechanical structure into a living value-based community.

**Key words:** leadership, circuit of culture, Stuart Hall, construction of meanings, representation, identity, socio-philosophical analysis, remote interaction, ethics of responsibility, destructive leadership.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах, що характеризуються «невизначеною множинністю» та стрімкою цифровізацією соціального досвіду (Гльоза, 2025b), традиційні ієрархічні моделі управління поступово втрачають ефективність. Лідерство перестає бути виключно адміністративною функцією і дедалі більше переміщується у площину символічного виробництва. У цьому контексті ключовим викликом для сучасного лідера стає не лише координація діяльності, а здатність конструювати спільні значення, що забезпечують ідентифікацію працівників з організацією та підтримують її цілісність.

**Актуальність теми.** Сучасна криза традиційних управлінських моделей, підсилена переходом до дистанційних та гібридних форм взаємодії (Гльоза, 2026), вимагає пошуку нових методологічних підходів до осмислення лідерства. Актуальність дослідження полягає у спробі застосування фундаментальної культурологічної моделі «Кола культури» до аналізу лідерства як специфічної соціально-філософської практики. Такий підхід дозволяє вийти за межі суто функціонального розуміння менеджменту та розглядати лідерство як процес виробництва й трансляції смислів. У цьому контексті лідер постає не просто адміністратором, а «деміургом» спільного простору значень, що є критично важливим для збереження цілісності організаційної спільноти в умовах дефіциту фізичної взаємодії.

**Метою статті** є обґрунтування теоретичної доцільності застосування культурологічного

підходу до аналізу лідерства та окреслити взаємозв'язок між класичними теоріями лідерства і процесами смислоутворення в сучасних організаціях.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблематика харизматичного та трансформаційного лідерства ґрунтовно розроблена у працях Max Weber та Bernard Bass (Bass, 1985; Вебер, 1994), які акцентували увагу на здатності лідера трансформувати ціннісні орієнтації підлеглих. Етичний вимір відповідальності в умовах технологічного розвитку представлений у концепції Hans Jonas (Йонас, 2001). Водночас культурологічні підходи, зокрема модель «Кола культури» (Circuit of Culture), розроблена Stuart Hall та Paul du Gay (Hall, 1997; Du Gay et al., 1997), лише обмежено застосовуються до аналізу внутрішньо-організаційних процесів, що зумовлює необхідність їх подальшого теоретичного осмислення у контексті лідерства.

**Методологічною основою** цього дослідження виступає модель «Кола культури» (Circuit of Culture), розроблена у працях Стюарта Голла та колективу авторів, які поєднали аналіз репрезентації, соціальної ідентичності, виробництва, споживання й регулювання в єдину аналітичну схему (рис. 1) (Hall, 1997; Du Gay et al., 1997). Ця модель виходить із розуміння культури як процесу постійного творення значень, що відбувається у взаємодії символічних форм, соціальних практик та інституційних структур.

У межах цього підходу репрезентація розглядається не як відображення об'єктивної

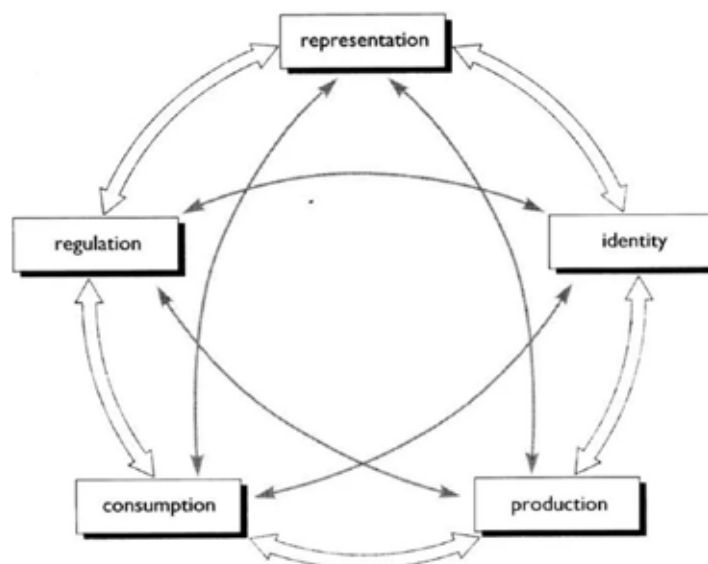


Рис. 1. «Коло культури» (Circuit of Culture)

реальності, а як активний процес конструювання смислів через знакові системи, мову, візуальні образи та дискурси (Hall, 1997). Значення, таким чином, не є внутрішньою властивістю речей, а виникає в процесі їх культурного «означування». Ідентичність постає як результат дискурсивного позиціонування суб'єкта в полі соціальних відмінностей; вона формується через символічні ресурси культури та підтримується повторюваними практиками репрезентації (Hall, 1997; Woodward, 1997). Виробництво у цій моделі охоплює не лише матеріальне створення артефактів, але й організаційні, економічні та інституційні умови, що визначають, які значення можуть бути вкладені в культурний об'єкт (Du Gay et al., 1997). Споживання трактується як активний процес інтерпретації та використання, у межах якого об'єкти інтегруються в повсякденні практики та стають ресурсами самовираження (Du Gay et al., 1997). Нарешті, регулювання охоплює як формальні правові механізми, так і неформальні соціальні норми, моральні очікування та культурні коди, що обмежують або спрямовують виробництво і використання значень (Thompson, 1997).

Застосування цієї моделі дозволяє розглядати лідерство не як сукупність індивідуальних характеристик, а як динамічний процес циркуляції значень, у межах якого взаємодіють символічні, соціальні та інституційні чинники. Порушення узгодженості між цими процесами може призводити до втрати мотиваційної цілісності та дезінтеграції організаційної культури.

**Виклад основного матеріалу.** У межах моделі «Коло культури» *репрезентація* виступає вихідним етапом, через який лідерство набуває символічно оформлених і соціально зчитуваних форм. Як зазначає С. Голл, сенс не існує в речах самих по собі, він конструюється за допомогою знакових систем (Hall, 1997). Отже, лідерство слід розглядати не як сукупність індивідуальних якостей, а як активний процес «письма», де лідер виступає автором соціального тексту організації. У цьому контексті лідерство постає як процес продукування значень у межах знаково-дискурсивних практик організації. Процес конструювання візії – це не лише стратегічне планування, а процес символічного конструювання. Лідер «пише» візію, обираючи специфічний словник, метафори та символи, які мають резонувати з цінностями колективу. За Б. Бассом, цей процес можна назвати «інтелектуальною стимуляцією»: лідер репрезентує нові способи бачення старих проблем, змушуючи підлеглих переосмислювати власну роль (Bass, 1985). У цьому контексті візія – це не статичний документ, а динамічний наратив, що постійно дописується через промови, щотижневі звернення та навіть через реакції лідера на кризові ситуації

Особливої гостроти питання репрезентації набуває за умов «невизначеної множинності», де влада зазнає медіатизації (Гльоза, 2025b). Сучасний лідер «пише» свою візію вже не лише словами, а й своїм публічним цифровим образом. Його «текст» тепер складається з дописів

у соціальних мережах, відеозвернень та віртуальної присутності. Це створює нові вимоги до якості репрезентації: у цифровому середовищі будь-яка невідповідність між «написаною» візією та реальними діями лідера миттєво зчитується як фальш, руйнуючи цілісність «Кола культури».

Лідер як суб'єкт конструювання значень виконує роль картографа, який наносить на мапу організації ключові смисли. Використовуючи механізми репрезентації, він визначає, що є «важливим», що є «успіхом», а що – «неприпустимим». Наприклад, через постійне акцентування на естетиці та простоті (як у випадку з Apple), лідер репрезентує не просто продукт, а певний стиль життя та мислення (Isaacson, 2011). Таким чином, через «письмо» візії лідер створює спільну мову, яка дозволяє команді діяти як єдиний організм навіть за відсутності прямого фізичного контролю.

У моделі «Кола культури» *ідентичність* не є статичною характеристикою спільноти; це динамічний процес, у якому індивідуальне «Я» працівника співвідноситься з репрезентованими смислами організації. Лідер у цьому контексті виступає головним медіатором ідентичності, допомагаючи кожному учаснику взаємодії знайти відповідь на питання: «Хто ми є як спільнота?» та «Яка моя роль у цій спільній історії?».

Проблема формування колективного «Ми» набуває особливої гостроти в умовах трансформації трудових відносин та переходу до дистанційної взаємодії. Як зазначалося у попередньому дослідженні (Гльоза, 2026), зникнення спільного фізичного простору офісу веде до послаблення традиційних механізмів соціалізації та ризику втрати смислової єдності колективу. В таких умовах ідентичність стає нематеріальним ресурсом, який лідер має підтримувати через постійний ціннісний діалог. Якщо лідеру вдається синхронізувати особистісні прагнення працівника з візією компанії, виникає ефект синергії, де «віддалена робота» не означає «віддаленість від сенсів».

Формування ідентичності неможливе без фундаменту довіри. За Г. Йонасом, відповідальність лідера полягає у створенні такого середовища, де моральні зобов'язання переважають над формальним контролем (Йонас, 2001). Коли лідер транслює автентичні цінності, він допомагає підлеглим подолати відчуження, характерне для сучасного техногенного світу.

Таким чином, працівник починає споживати лідерські смисли не як зовнішні накази, а як частину власної ідентичності. *Це перетворює організацію з механічної структури на живу культурну спільноту.*

Важливо розрізняти справжню ідентичність та її імітацію. У цьому аспекті лідер має уникати пастки чистого брендингу, де зовнішні атрибути (логотипи, гасла) не підкріплені реальною практикою. Справжня ідентичність у «Колі культури» виникає лише тоді, коли репрезентовані лідером значення збігаються з повсякденним досвідом працівників. Тільки за такої умови лідерство стає суб'єктом конструювання значень, які здатні витримати виклики сучасного стану соціальної нестабільності (Гльоза, 2025b).

У межах «Кола культури» процеси виробництва та споживання значень утворюють нерозривний зв'язок, який визначає життєдатність організаційної культури. Лідерство тут постає як динамічний цикл «кодування» та «декодування» смислів, де успіх залежить від того, наскільки точно «вироблене» лідером повідомлення збігається із соціокультурним контекстом підлеглих. Виробництво лідерства не обмежується прийняттям управлінських рішень. Це, перш за все, інституційне створення значень. Як було обґрунтовано в аналізі теоретико-методологічних засад лідерства (Гльоза, 2025a), лідер «виробляє» смисли через специфічні ритуали, корпоративні стандарти та систему внутрішніх комунікацій. У термінах С. Голла, це процес «кодування» (encoding), де абстрактні ідеї (наприклад, «інноваційність» чи «стійкість») перетворюються на конкретні знаки, зрозумілі команді.

*Споживання* як активне декодування. Важливо відійти від трактування підлеглих як пасивних об'єктів впливу, притаманного класичним теоріям, і розглядати споживання лідерства крізь призму активного «декодування». Таке розуміння передбачає, що будь-яка візія лідера проходить через фільтри особистих значень та соціокультурного контексту працівника. У контексті високої невизначеності (Гльоза, 2025b) процес споживання стає ще складнішим: через надлишок інформації та кризу авторитетів підлегли схиляні до критичного або «опозиційного» прочитання лідерських текстів. Ефективна мотивація виникає

лише в точці синхронізації виробництва та споживання. Якщо лідер «виробляє» смисли, які є чужими для життєвого світу працівників (наприклад, закликає до «спільного успіху» в умовах несправедливого розподілу ресурсів), виникає розрив у «Колі культури». Таке «декодування» веде до демотивації та цинізму. Відтак, суб'єктність лідера полягає не в маніпулюванні свідомістю, а в здатності відчувати запити «споживачів» (підлеглих) і пропонувати такі значення, які стають для них автентичними орієнтирами в нестабільному світі.

У концепції С. Голла регулювання (regulation) визначає правила гри та межі допустимого в культурному просторі (Hall, 1997). У контексті лідерства цей елемент відповідає за те, як організаційні норми, цінності та етичні стандарти спрямовують поведінку колективу. Регулювання тут постає не як зовнішній бюрократичний контроль, а як «м'яка влада» (soft power), що діє через внутрішнє переконання та поділ спільних смислів. Центральним регулятором лідерської діяльності виступає етика відповідальності. Спираючись на ідеї Г. Йонаса, у межах нашого аналізу обґрунтовується теза, що лідер як «суб'єкт конструювання значень» несе відповідальність за майбутнє цілісності організації та психологічний стан її членів (Йонас, 2001). Регулювання в «Колі культури» спрацьовує тоді, коли лідер транслює не просто ефективні, а морально виправдані візії. Це дозволяє сформувати саморегульовану систему, де довіра замінює примус, що є критично важливим для дистанційних форматів роботи (Гльоза, 2026).

Важливим аспектом дослідження є аналіз патологій регулювання. Як було висвітлено у праці «Феномен деструктивного лідерства» (Гльоза, 2025с), токсичне або деструктивне лідерство виникає тоді, коли механізми етичного регулювання витісняються гонитвою за короткостроковою ефективністю. У такому разі «Коло культури» замикається на обслуговуванні інтересів лідера («темна тріада» (Manning, 2017)), а не на розвитку колективу. Деструктивний лідер маніпулює процесами репрезентації та ідентичності, створюючи викривлені значення, що врешті-решт призводить до ерозії довіри та руйнації соціального ресурсу організації.

Отже, функція регулювання в руках лідера полягає у встановленні етичних еталонів

та культурних кодів. Можна стверджувати, що лідер «регулює» організаційну реальність через власний приклад та через схвалення чи засудження певних значень, які «споживаються» колективом. Ефективне функціонування «Кола культури» вимагає постійної рефлексії над межею між маніпулятивним впливом та автентичним ціннісним лідерством. Таким чином, регулювання забезпечує сталість колообігу значень, перетворюючи лідерство на інструмент гармонізації індивідуальних прагнень та суспільного блага.

**Висновки.** У статті здійснено соціально-філософський аналіз лідерства крізь призму моделі «Кола культури», розробленої Stuart Hall та Paul du Gay, що дозволило інтерпретувати його як процес безперервної циркуляції культурних значень у межах організаційного середовища. Доведено, що застосування цієї концепції дозволяє докорінно переосмислити природу організації: вона перестає сприйматися як суто механічна ієрархічна структура, натомість постаючи як жива культурна спільнота, цілісність якої тримається на спільних смислах та цінностях. Показано, що в умовах сучасного інформаційного суспільства лідерство виходить за межі суто управлінської функції та постає як діяльність із формування смислових орієнтирів, у межах якої лідер виконує роль суб'єкта означування, забезпечуючи інтерпретаційну узгодженість колективного досвіду. Ефективність такого впливу визначається не особистісними характеристиками лідера, а ступенем узгодженості ключових елементів «Кола культури» – репрезентації, ідентичності, виробництва, споживання та регулювання, – взаємозв'язок між якими забезпечує стабільність колективної ідентичності.

Встановлено, що в умовах цифровізації та поширення дистанційної праці, коли послаблюється роль спільного фізичного простору, саме циркуляція значень набуває визначального значення як механізм координації, залучення та запобігання відчуженню працівників. Водночас доведено, що стійкість цього процесу неможлива без етичного виміру регулювання: спираючись на принцип відповідальності Hans Jonas, лідерство осмислюється як форма морально опосередкованого впливу, що принципово відрізняється від маніпулятивних практик управління завдяки наявності ціннісного

фільтра, який забезпечує автентичність і легітимність трансльованих смислів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом варіативності декодування організаційних значень, зокрема феномену

опозиційного прочитання лідерських наративів у різних корпоративних культурах, а також із розробкою аналітичних інструментів для діагностики дисбалансів у функціонуванні «Кола культури» організації.

### Список використаних джерел:

- Вебер М. (1994). *Господарство і суспільство*. (Класика теорії харизматичного лідерства).
- Гльоза О. С. (2025а). Теоретико-методологічні засади лідерства. *Освітній дискурс*, 52(1–2). DOI: 10.33930/ed.2019.5007.52(1-2)-5.
- Гльоза О. С. (2025b). Лідер як медіафігура: трансформація образу влади в епоху невизначеної множинності. *Вища освіта України*, 3(98). DOI: 10.32782/NPU-VOU.2025.3(98).06.
- Гльоза О. С. (2026). Трансформація лідерства та корпоративної етики в умовах дистанційної робочої взаємодії. *Актуальні проблеми соціальної філософії*, 58.
- Йонас Г. (2001). *Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації*. Київ: Дух і Літера.
- Bass B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Du Gay P., Hall S., Janes L., Mackay H., Negus K. (1997). *Doing Cultural Studies: The Story of the Sony Walkman*. London: Sage.
- Isaacson W., (2011). *Steve Jobs: A Biography*. New York: Simon & Schuster. 656 p. ISBN 978-1451648539.
- Hall S., (1997). *The work of representation. Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*. London: Sage.
- Manning T., (2017). The Dark Triad of personality and its relationship to leadership, management, teamwork and influencing behaviours. *Journal of Intellectual Disability – Diagnosis and Treatment*. Vol. 5, Issue 2. <https://doi.org/10.6000/2292-2598.2017.05.02.2>.
- Thompson K., (1997). *Media and Cultural Regulation*. London: Sage Publications. 208 p.
- Woodward K. (1997). *Identity and difference, Identity and Difference*, ed. by K. Woodward. London: Sage Publications in association with The Open University. P. 7–62.

### References:

- Weber, M. (1994). *Economy and Society. (Classics of charismatic leadership theory)*.
- Gloza, O. S. (2025a). Theoretical and methodological foundations of leadership. *Educational Discourse*, 52(1–2). DOI: 10.33930/ed.2019.5007.52(1-2)-5
- Gloza, O. S. (2025b). Leader as a media figure: transformation of the image of power in the era of uncertain multiplicity. *Higher Education of Ukraine*, 3(98). DOI: 10.32782/NPU-VOU.2025.3(98).06.
- Gloza, O. S. (2026). Transformation of leadership and corporate ethics in conditions of remote work interaction. *Actual Problems of Social Philosophy*, 58.
- Jonas, H. (2001). *The Imperative of Responsibility: In Search of an Ethics for the Technological Age*. Kyiv: Dukh i Literatura.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Du Gay, P., Hall, S., Janes, L., Mackay, H., Negus, K. (1997). *Doing Cultural Studies: The Story of the Sony Walkman*. London: Sage.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs: A Biography*. New York: Simon & Schuster. 656 p. ISBN 978-1451648539.
- Hall, S. (1997). *The work of representation. Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*. London: Sage.
- Manning, T. (2017). The Dark Triad of personality and its relationship to leadership, management, teamwork and influencing behaviours. *Journal of Intellectual Disability – Diagnosis and Treatment*, 5(2). <https://doi.org/10.6000/2292-2598.2017.05.02.2>.
- Thompson, K., (1997). *Media and Cultural Regulation*. London: Sage Publications, 208 p.
- Woodward, K. (1997). *Identity and difference, Identity and Difference*, ed. by K. Woodward. London: Sage Publications in association with The Open University. P. 7–62.

Дата першого надходження статті до видання: 29.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026