

УДК 78.071.2

DOI <https://doi.org/10.32782/2224-0926-2026-1-56-2>

Віла-Боцман Олександр Петрович  
доктор філософії, доцент кафедри хорового диригування,  
Одеська національна музична академія імені А.В. Нежданової  
<https://orcid.org/0000-0002-5186-893X>

## ЛІДЕРСТВО БЕЗ ТИСКУ: ЕТИКА ВЗАЄМНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ХОРОВОМУ КОЛЕКТИВІ

У статті концептуалізовано модель гуманістичного лідерства диригента-хормейстера у хоровій практиці як етику взаємної відповідальності між керівником і співаками та окреслено її профілактичний потенціал щодо диригентського професійного вигорання. Теоретичну базу становить узагальнення українських досліджень з історії й теорії хорового мистецтва, хормейстерської педагогіки та психології творчої діяльності у зіставленні із сучасними підходами *servant leadership* і трансформаційного лідерства. Обґрунтовано три взаємопов'язані рівні «лідерства без тиску»: ціннісно-етичний (визнання хору як спільноти суб'єктів, орієнтація на служіння і турботу), комунікативно-організаційний (діалогічні форми репетиційної взаємодії, розподілена відповідальність за художній результат, ненасильницькі режими контролю якості звучання) та саморегулятивний (усвідомлена робота диригента з власними ресурсами й межами, інтеграція практик запобігання виснаженню в репетиційний цикл). Показано, що етика взаємної відповідальності узгоджується з українською хоровою традицією як формою колективної духовної практики та з досвідом П. Муравського, який поєднував вимогливість до чистоти інтонування з етичними критеріями відповідального хормейстерського служіння. Співвіднесення запропонованої моделі з тривимірною концепцією професійного вигорання К. Маслач (емоційне виснаження, цинізм/деперсоналізація, відчуття неефективності) дозволяє конкретизувати стратегії зменшення хронічних стресорів диригентської праці через перерозподіл контролю й ініціативи між учасниками, підтримку почуття справедливості в колективі та збереження ціннісної відповідності між художніми завданнями й особистими переконаннями диригента. Наукова новизна полягає у введенні поняття «гуманістичне лідерство без тиску» у сучасний український хоровий виконавський дискурс і в розробленні цілісної моделі етики взаємної відповідальності, зорієнтованої одночасно на якість художнього результату та психологічне благополуччя диригента і співаків. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією моделі на матеріалі професійних і аматорських хорових колективів України.

**Ключові слова:** диригент-хормейстер, гуманістичне лідерство, етика взаємної відповідальності, хорова спільнота, професійне вигорання, *servant leadership*, трансформаційне лідерство.

### *Vila-Botsman Oleksandr. Leadership without pressure: the ethics of mutual responsibility in a choral ensemble*

*The article conceptualizes a model of the conductor–choirmaster’s humanistic leadership in choral practice as an ethics of mutual responsibility between the leader and the singers and outlines its preventive potential with regard to professional burnout. The theoretical framework synthesizes Ukrainian scholarship in the history and theory of choral art, choral conducting pedagogy, and the psychology of creative activity with contemporary concepts of servant leadership and transformational leadership. Three interrelated levels of non-coercive (“pressure-free”) leadership are substantiated: value-ethical (recognizing the choir as a community of subjects and orienting leadership toward service and care), communicative-organizational (dialogic rehearsal interaction,*

*distributed responsibility for artistic outcomes, and non-violent modes of sound-quality control), and self-regulatory (the conductor's reflective work with personal resources and boundaries, and the integration of burnout-prevention practices into the rehearsal cycle). It is demonstrated that the proposed ethics of mutual responsibility resonates with the Ukrainian choral tradition as a form of collective spiritual practice and with the legacy of P. Muravskyi, who linked professional demands for intonational purity to ethical principles of responsible choirmasterly service. Relating the model to C. Maslach's three-dimensional framework of burnout (emotional exhaustion, cynicism/ depersonalization, and reduced personal accomplishment) makes it possible to specify strategies for reducing chronic stressors in conducting work through redistributing control and initiative among ensemble members, sustaining a sense of fairness within the choir, and maintaining value congruence between artistic goals and the conductor's personal convictions. Scientific novelty lies in introducing the concept of humanistic non-coercive leadership into contemporary Ukrainian choral performance discourse and in developing an integral model of mutual responsibility that is simultaneously oriented toward artistic quality and the psychological well-being of both the conductor and the singers. Further research should focus on empirical verification of the model using material from professional and amateur choral ensembles in Ukraine.*

**Key words:** conductor–choirmaster, humanistic leadership, ethics of mutual responsibility, choral community, professional burnout, servant leadership, transformational leadership.

**Вступ.** Сучасна хорова практика України перебуває в зоні перетину кількох тенденцій: з одного боку, триває потужна лінія національної традиції, пов'язана з розумінням хору як «колективної душі» народу й простору спільної духовної дії; з іншого – посилюються вимоги до мобільності, крос-жанровості й візуальної театралізації хорового виступу, що істотно змінює режим праці диригента-хормейстера. У цих умовах особливо загострюється напруження між авторитарною моделлю керівництва, яка історично закріпилася в академічному хоровому середовищі, та потребою у суб'єктності, свободі й психологічній безпеці кожного учасника колективу. Паралельно актуалізується проблема професійного вигорання – не лише педагогів, а й музикантів-практиків, у тому числі диригентів, чия робота поєднує творчий, організаційний і комунікативний перевантажений компоненти<sup>1</sup>.

Українська хорова школа, репрезентована фундаментальними працями О. Бенч-Шокало, О. Коломєць та ін., пропонує багатий концептуальний ресурс для осмислення хору як спільноти взаємної відповідальності, де диригент постає не «диктатором», а виразником колективного дихання традиції<sup>2</sup>. Досвід майстрів, насамперед П. Муравського, демонструє модель лідерства, яка поєднує найвищу вимогливість до професійної якості звучання з глибоко гуманістичним, служіннєвим ставленням до співаків і слухача. На цьому тлі особливо актуальним є питання: якою може бути модель «лідерства без тиску» у хоровому колективі, що не знижує художніх стандартів, але мінімізує ризики диригентського вигорання?

**Мета статті** полягає у концептуалізації моделі гуманістичного лідерства диригента-хормейстера («лідерства без тиску») у координатах етики взаємної відповідальності та у визначенні її профілактичного потенціалу щодо професійного вигорання.

<sup>1</sup> Maslach C., Leiter M.P. Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*. 2016. Vol. 15, No. 2. P. 103–111. DOI: 10.1002/wps.20311.

<sup>2</sup> Бенч-Шокало О.Г. Український хоровий спів: актуалізація звичаєвої традиції : навчальний посібник. Київ, 2002. 440 с.

Завдання дослідження: 1) узагальнити релевантні підходи української хорової традиції щодо етики спільної відповідальності; 2) адаптувати концепти *servant leadership* і *transformational leadership* до специфіки репетиційної взаємодії в хорі; 3) описати трирівневу модель «лідерства без тиску»; 4) співвіднести її компоненти з тривимірною моделлю вигорання К. Маслач і сформулювати практико-орієнтовані механізми профілактики.

**Матеріали та методи.** Матеріалом дослідження слугують наукові праці з історії та теорії українського хорового мистецтва, публікації про сучасні практики керівництва хоровими колективами, а також міждисциплінарні розвідки з психології праці та організаційної поведінки, присвячені феномену професійного вигорання й етичним моделям лідерства. Практичний контекст роботи окреслено на матеріалі типових для України форм хорового життя (навчальні, аматорські, професійні ансамблі), у яких поєднуються традиційні норми хорової школи та виклики сучасної культурної індустрії.

Методологічну основу становлять історико-культурний і системний підходи, порівняльно-аналітичний метод та інтерпретаційні процедури дискурс-аналізу. Психологічний блок спирається на концепцію професійного вигорання (емоційне виснаження, деперсоналізація/цинізм, редукція професійних досягнень) та на сучасні теорії гуманістичного керівництва (*servant leadership*, *transformational leadership*), що дозволяє співвіднести диригентську практику з параметрами психологічної безпеки, справедливості та відповідального розподілу ролей.

Перший необхідний горизонт аналізу окреслюють праці, присвячені українській хоровій традиції як феномену колективної музичної культури. У навчальному посібнику О. Бенч-Шокало «Український хоровий спів: Актуалізація звичаєвої традиції» хор осмислюється як спільнота, що продовжує звичаєві практики співжиття й об'єднує учасників у спільному переживанні сакрального й побутового часу<sup>3</sup>. Такий підхід уже містить потенціал для концепції взаємної відповідальності: кожен співак водночас є носієм традиції та відповідальний за цілісність звучання, а диригент виступає медіатором між життям спільноти й музичним текстом.

Комплексний історико-теоретичний опис українського хорового мистецтва подано в новітньому посібнику О. Коломоєць, де простежується еволюція хорової культури від знаменного розспіву до сучасних форм академічного й народного хорового виконавства<sup>4</sup>. Авторка наголошує на зміні статусу диригента, який у ХХ–ХХІ ст. дедалі більше постає не лише технічним «керманічем», а й публічною фігурою, що репрезентує ціннісну позицію колективу та несе за неї етичну відповідальність. Ця теза важлива для розуміння взаємозв'язку між стилем лідерства й ризиками професійного вигорання: чим виразніше диригент ототожнюється з колективом, тим більшим є навантаження на його особистісні ресурси.

Другий блок досліджень стосується власне хормейстерської педагогіки. Дисертація С. Мінцзе пропонує методичну модель формування вокально-ансамблевої компетентності майбутніх учителів музичного мистецтва у процесі опанування диригентсько-хорових дисциплін<sup>5</sup>. У роботі наголошено на значенні діалогічної взаємодії,

<sup>3</sup> Бенч-Шокало О.Г. Український хоровий спів: актуалізація звичаєвої традиції : навчальний посібник. Київ, 2002. 440 с.

<sup>4</sup> Коломоєць О.М. Історія та теорія українського хорового мистецтва : навчальний посібник. Дніпро : Ліра, 2023. 288 с.

<sup>5</sup> Сунь Мінцзе. Методика формування вокально-ансамблевої компетентності студентів факультетів мистецтв у процесі вивчення диригентсько-хорових дисциплін : дис. ... д-ра філософії. Київ, 2023. 191 с.

рефлексії студентів та розширенні їхнього музично-педагогічного досвіду, що наближує хормейстерську підготовку до гуманістичних освітніх парадигм. Хоча безпосередньо проблема вигорання в дослідженні не ставиться, сама логіка моделі – від авторитарної передачі знань до спільного конструювання смислів – є важливою передумовою для концепції лідерства без тиску.

Особливе місце посідають авторські настанови П. Муравського, викладені, зокрема, в тексті «Хорові правила. Спочатку була нота»<sup>6</sup>. Маєстро послідовно зводить воєдино професійну й етичну площини: чистота інтонування корелює з «чистотою душі», а хормейстер має насамперед працювати над собою, щоб мати моральне право вимагати від співаків високого рівня. Водночас Муравський наполягає на спокійному, економному, професійному способі роботи з хором, на необхідності поваги до праці кожного учасника, що прямо протиставляється емоційно-насильницьким формам диригентської поведінки. У цьому досвіді фактично окреслена етика взаємної відповідальності, хоч термінологічно вона не артикульована.

Третій важливий напрям – дослідження фестивально-конкурсних практик, у яких проявляється специфіка взаємодії диригента й хору в умовах підвищеного стресу й публічної оцінки. У статті Г. Карась та П. Андрійчука про Всеукраїнський фестиваль-конкурс колективів народного хорового співу імені Порфи́рія Демущького показано, як конкурсне середовище поєднує функції збереження традиції та стимулювання розвитку хорів<sup>7</sup>. Автори, спираючись на висловлювання П. Демущького та Д. Радика, наголошують на образі диригента як харизматичної, духовно багатой особистості, здатної надихати та консолідувати хор. Разом із тим конкурсна логіка посилює навантаження на лідера, загострюючи ризики перевтоми й вигорання.

Окремо слід звернутися до психологічних і педагогічних досліджень професійного вигорання. У вітчизняному контексті важливою є праця С. Ковальової, де музикотерапія розглядається як ресурс збереження психологічного здоров'я та профілактики синдрому професійного вигорання педагогів<sup>8</sup>. Авторка узагальнює тривимірну модель вигорання К. Маслач – емоційне виснаження, деперсоналізація/цинізм та редукція професійних досягнень – і пропонує стратегії саморегуляції, релаксації, відновлення сенсу праці, які легко адаптувати до диригентської діяльності. Класичні роботи К. Маслач та її співавторів показують, що вигорання є відповіддю на хронічні емоційні та міжособистісні стресори й пов'язане з дисбалансом між вимогами й ресурсами, контролем, винагородою, підтримкою спільноти, відчуттям справедливості та узгодженістю цінностей<sup>9</sup>.

Нарешті, міжнародні дослідження й аналітичні матеріали, присвячені сучасній професії хорового диригента, фіксують зростання ризиків вигорання через фрагментований «портфельний» характер кар'єр, поєднання педагогічної,

<sup>6</sup> Павло Муравський. «Хорові правила». *Хорова школа Павла Муравського*. 2021. URL: <https://pavlomuravskiy.com/pavlo-muravskiy-horovi-pravyla.html> (дата звернення: 23.12.2025).

<sup>7</sup> Карась Г., Андрійчук П. Всеукраїнський фестиваль-конкурс колективів народного хорового співу імені Порфи́рія Демущького як чинник збереження національної музичної культури. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія : Мистецтвознавство*. 2025. Вип. 52. С. 92–99. DOI: 10.31866/2410-1176.52.2025.334062.

<sup>8</sup> Ковальова С.В. Музикотерапія як ресурс збереження здоров'я та попередження синдрому «професійного вигорання» в педагогічних працівників. *Народна освіта*. 2020. № 2(41). URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=5236](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=5236) (дата звернення: 23.12.2025).

<sup>9</sup> Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M.P. Job burnout. *Annual Review of Psychology*. 2001. Vol. 52. P. 397–422. DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.397.

адміністративної та мистецької діяльності, а також високі очікування щодо емоційної доступності лідера<sup>10</sup>. На цьому тлі особливу цінність набувають концепції servant leadership<sup>11</sup> та трансформаційного лідерства<sup>12</sup>, які переорієнтовують лідера з владного контролю на служіння спільноті, розвиток послідовників і спільне конструювання смислів.

## Результати

### 1. Хор як спільнота взаємної відповідальності

У традиційно-етнографічному вимірі український хор (обрядові гуртові співи, церковні хори, народні капели) функціонував як простір горизонтальної співучасті, де кожен голос одночасно був автономним і підпорядковувався загальній звуковій формі. О. Бенч-Шокало акцентує на тому, що хорова звичаєва практика формувала моделі співбуття, засновані на довірі, взаємній підтримці та відчутті спільної причетності до «свого» співу<sup>13</sup>. В академічній традиції ці смисли частково трансформувалися, але не зникли: навіть у структурі професійного колективу з жорсткою ієрархією партій зберігається досвід горизонтального слухання і взаємного підлаштування.

У цьому контексті диригент-хормейстер постає як фігура, що тримає в полі уваги одночасно партитуру, акустичний результат і психологічну динаміку групи. Від того, чи сприймає він хор як «інструмент», яким треба керувати, чи як співтворчу спільноту, з якою слід домовлятися, залежить характер його лідерства. Гуманістичне лідерство передбачає, що відповідальність за художній результат розподіляється: диригент бере на себе стратегічний рівень (концепція, інтерпретація, організація процесу), а співаки – тактичний (якість індивідуального внеску, дисципліна, підтримка колег, дотримання узгоджених норм).

Такий підхід вимагає прозорого обговорення цінностей і правил взаємодії в колективі: що вважається прийнятним способом критики; де проходять межі допустимого емоційного тиску; як розв'язуються конфлікти; яким чином фіксується й визнається внесок кожного. У цьому сенсі хорова спільнота наближається до «служінневої організації» (servant institution) у термінах Р. Грінліфа, де лідер насамперед служить зростанню й благополуччю тих, ким керує<sup>14</sup>.

### 2. Ціннісно-етичний вимір гуманістичного лідерства

Ціннісна основа гуманістичного лідерства диригента-хормейстера формується на перетині кількох векторів:

Служіння музиці й людині. У логіці servant leadership диригент ставить у центрі не власний авторитет, а благо музики й хору: його завдання – створити умови, за яких твір прозвучить максимально правдиво, а кожен співак зможе реалізувати свій потенціал<sup>15</sup>.

<sup>10</sup> Choral Conductors Today: Responding to a Shifting Career Model. Chorus America, 2017. URL: <https://chorusamerica.org/advocacy-research/choral-conductors-today-responding-shifting-career-model> (дата звернення: 23.12.2025).

<sup>11</sup> Greenleaf R.K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York : Paulist Press, 1977.

<sup>12</sup> Bass B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : Free Press, 1985

<sup>13</sup> Бенч-Шокало О.Г. Український хорівий спів: актуалізація звичаєвої традиції : навчальний посібник. Київ, 2002. 440 с.

<sup>14</sup> Greenleaf R.K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York : Paulist Press, 1977.

<sup>15</sup> Greenleaf R.K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York : Paulist Press, 1977.

Для української традиції ця установка резонує з уявленням про музичне служіння як духовну працю на користь спільноти.

Повагу до гідності співаків як носіїв суб'єктності. У працях О. Коломоець підкреслюється, що сучасний хормейстер має справу з поколіннями, чутливими до питань свободи, горизонтальних взаємин і психологічної безпеки<sup>16</sup>. Авторитарний стиль, заснований на приниженні, крику, саркастичних заувагах, не лише демотивує співаків, а й породжує хронічне напруження, що повертається до самого диригента як джерело конфліктів і виснаження.

Єдність професійної й моральної вимогливості. П. Муравський демонструє модель, у якій максимальна вимогливість до чистоти інтонації, ансамблю, тембрової якості поєднується з глибокою етичною позицією: справжній хормейстер не має права вимагати того, чого сам не досяг у власній професійній і духовній практиці<sup>17</sup>. Така позиція зменшує внутрішній розрив між «публічним образом» і реальним життям диригента, тим самим знижуючи ризик цинізму – одного з вимірів вигорання.

Ціннісна прозорість репертуарної політики. Вибір творів, з якими працює хор, має відповідати як художнім критеріям, так і світоглядним позиціям колективу. Концепція трансформаційного лідерства Б. Басса, що акцентує на «піднесенні» цінностей послідовників, добре узгоджується з хоровим контекстом: диригент може пропонувати репертуар, який розширює горизонти учасників, але не суперечить їхнім глибинним переконанням<sup>18</sup>. Інакше виникає прихована ціннісна напруга, здатна живити відчуття внутрішньої неавтентичності й емоційного виснаження.

### **3. Комунікативно-організаційні механізми взаємної відповідальності**

На рівні щоденної репетиційної практики етика взаємної відповідальності реалізується через сукупність конкретних комунікативних і організаційних рішень.

По-перше, це діалогічний формат зворотного зв'язку. Диригент не лише дає вказівки, а й запитує про відчуття співаків: що саме заважає їм виконати завдання; як вони чують баланс партій; які технічні чи психологічні труднощі виникають. Таке взаємне опитування знімає частину напруги, переводить проблему з площини «ви погано співаєте» в площину «ми разом шукаємо причину й рішення». Досвід педагогічних моделей, що спираються на рефлексію і самооцінювання<sup>19</sup>, свідчить про потенційну ефективність такого підходу у формуванні стійкої професійної мотивації.

По-друге, розподіл ролей усередині хору: концертмейстери партій, старости голосів, відповідальні за окремі аспекти (ритм, дикція, мова тощо). Це зменшує відчуття тотальної відповідальності диригента за кожну дрібницю й водночас зміцнює горизонтальні зв'язки в колективі. З погляду теорії вигорання такий перерозподіл контролю й автономії сприяє зменшенню «дефіциту контролю» – одного з ключових чинників розвитку синдрому<sup>20</sup>.

<sup>16</sup> Коломоець О.М. Історія та теорія українського хорового мистецтва : навчальний посібник. Дніпро : Ліра, 2023. 288 с

<sup>17</sup> Павло Муравський. «Хорові правила». *Хорова школа Павла Муравського*. 2021. URL: <https://pavlomuravskiy.com/pavlo-muravskiy-horovi-pravyla.html> (дата звернення: 23.12.2025).

<sup>18</sup> Bass B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : Free Press, 1985.

<sup>19</sup> Сунь Мінцзе. Методика формування вокально-ансамблевої компетентності студентів факультетів мистецтв у процесі вивчення диригентсько-хорових дисциплін : дис. ... д-ра філософії. Київ, 2023. 191 с.

<sup>20</sup> Maslach C., Leiter M.P. Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*. 2016. Vol. 15, No. 2. P. 103–111. DOI: 10.1002/wps.20311.

По-третє, зафіксовані правила комунікації й конфліктології: заборона образливих висловлювань; практика «я-повідомлень» замість звинувачень; регламентовані процедури обговорення складних ситуацій (наприклад, «тепле» і «холодне» коло відгуків після важких концертів). Такі механізми, добре відомі в організаційній психології, у хоровому середовищі набувають особливого значення, оскільки інтенсивність емоційної взаємодії тут винятково висока.

По-четверте, організація репетиційного часу й відпочинку. Дотримання режиму, перерв, чергування інтенсивних і «полегшених» задач (наприклад, після складної поліфонії – спів «на диханні» простих лінійних фактур), свідоме включення елементів музикотерапії (дихальні вправи, імпровізаційні вокальні діалоги) – усе це збігається з рекомендаціями щодо профілактики професійного вигорання педагогів<sup>21</sup> й добре інтегрується в хоровий контекст.

#### **4. Модель гуманістичного лідерства без тиску та профілактика диригентського вигорання**

Зіставлення описаних вище практик із тривимірною моделлю професійного вигорання К. Маслач дозволяє запропонувати узагальнену модель гуманістичного лідерства без тиску.

##### ***Профілактика емоційного виснаження.***

Зменшення хронічного перевантаження через делегування частини організаційних функцій (розучування партій у секційних групах, розподіл відповідальності за логістику концертів).

Ритуалізовані практики відновлення – короткі перерви на мовчазне слухання, зміну акустики, спільні вправи на дихання й резонанс, які одночасно працюють на якість звучання й на комфорт.

***Підтримка емоційного сенсу роботи:*** регулярне обговорення того, чому саме цей твір важливий для колективу, яке місце хор посідає в житті громади (наприклад, участь у фестивалях, подібних до конкурсу імені П. Демуцького, де хор усвідомлює свою причетність до збереження національної культури)<sup>22</sup>.

##### ***Профілактика цинізму та деперсоналізації.***

Прозорість і справедливість у розподілі соло, гастрольних можливостей, відзнак; постійне підкріплення цінності кожного голосу через специфічні завдання й похвалу за помітний прогрес;

відмова від принизливих форм контролю (крик, сарказм, публічне «розбирання по кісточках»), які в короткостроковій перспективі можуть давати дисциплінарний ефект, але в довгостроковій – ведуть до відчуження як співаків, так і самого диригента від спільної справи.

##### ***Підтримка відчуття професійної ефективності.***

Системна рефлексія досягнень: ведення «щоденника хору», де фіксуються не лише зовнішні успіхи (премії, відгуки), а й внутрішні мікрорезультати (поліпшення ансамблю, освоєння нового стилю, зростання самостійності партій).

<sup>21</sup> Ковальова С.В. Музикотерапія як ресурс збереження здоров'я та попередження синдрому «професійного вигорання» в педагогічних працівників. *Народна освіта*. 2020. № 2(41). URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=5236](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=5236) (дата звернення: 23.12.2025).

<sup>22</sup> Карась Г., Андрійчук П. Всеукраїнський фестиваль-конкурс колективів народного хорового співу імені Порфи́рія Демуцького як чинник збереження національної музичної культури. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія : Мистецтвознавство*. 2025. Вип. 52. С. 92–99. DOI: 10.31866/2410-1176.52.2025.334062.

Супервізійні та колегіальні формати для диригентів: участь у професійних спільнотах, де можна безпечно обговорювати складні ситуації, отримувати підтримку й зворотний зв'язок. У дослідженнях сучасного стану професії хорового диригента наголошується, що саме ізоляція й відсутність колегіальної підтримки є потужним чинником вигорання<sup>23</sup>.

Узагальнюючи, гуманістичне лідерство без тиску можна описати як модель, що поєднує трансформаційний вимір (натхнення, ціннісне «піднесення» колективу) із сервантним (служіння й турбота). У хорі така модель реалізується через: 1) ціннісне визнання хору як спільноти суб'єктів; 2) діалогічну організацію репетицій; 3) розподілену відповідальність; 4) свідоме впровадження практик саморегуляції. Для диригента це означає можливість бути «сильним» лідером без постійного перебування в режимі емоційної гіпермобілізації, що є ключовим чинником профілактики вигорання.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі узагальнення.

Українська хорова традиція в її історико-культурному вимірі вже містить потенціал етики взаємної відповідальності: хор розуміється як спільнота співтворців, а диригент – як слугитель музики й посередник між традицією та сучасним слухачем.

Модель гуманістичного лідерства диригента-хормейстера складається з трьох взаємопов'язаних рівнів:

- ціннісно-етичного (служіння, повага до гідності співаків, єдність професійної й моральної вимогливості, ціннісна прозорість репертуарної політики);
- комунікативно-організаційного (діалогічні форми зворотного зв'язку, розподілена відповідальність, чіткі правила комунікації, здоровий режим праці й відпочинку);
- саморегулятивного (усвідомлена робота диригента з власними ресурсами, залучення супервізійних і колегіальних практик).

Співвіднесення гуманістичного лідерства з теорією професійного вигорання демонструє, що етика взаємної відповідальності знижує інтенсивність трьох ключових компонентів синдрому:

- емоційного виснаження – через перерозподіл навантаження й інтеграцію практик відновлення;
- цинізму/деперсоналізації – через справедливі й прозорі взаємини в хорі;
- відчуття професійної неефективності – через системну рефлексію досягнень і підтримку колегіальних зв'язків.

Таблиця 1

## Операціоналізація моделі «лідерства без тиску»

Рівень	Механізм	Репетиційна практика (що робимо)	Очікуваний ефект
Ціннісно-етичний	Служіння / гідність	Правило коментарів: оцінюємо дію/результат, не особу (без ярликів).	Менше напруження; нижчий ризик цинізму.
Ціннісно-етичний	Ціннісна прозорість	Перед роботою 1–2 речення: «навіщо» твір/програма для колективу.	Більше смислу й залученості; потенційно менше виснаження.

<sup>23</sup> Choral Conductors Today: Responding to a Shifting Career Model. Chorus America, 2017. URL: <https://chorusamerica.org/advocacy-research/choral-conductors-today-responding-shifting-career-model> (дата звернення: 23.12.2025).

Продовження таблиці 1

Рівень	Механізм	Репетиційна практика (що робимо)	Очікуваний ефект
Ціннісно-етичний	Єдині стандарти	Однакові критерії якості для всіх партій (без подвійних правил).	Вище відчуття справедливості; потенційно менше цинізму.
Комунікативно-організаційний	Діалогічний фідбек	Після прогону 2 питання: «що завадило?» і «що допоможе?» (коротко).	Більше агентності/контролю; потенційно менше виснаження.
Комунікативно-організаційний	Розподіл ролей	Ролі: ритм/дикція/баланс; старости голосів (на цикл репетицій).	Менше «тотальної відповідальності»; потенційно менше виснаження.
Комунікативно-організаційний	Правила взаємодії	Регламент репетиції + «стоп-фраза» для зупинки ескалації конфлікту.	Менше конфліктів; потенційно нижчий цинізм/перевантаження.
Саморегулятивний	Ресурси / межі	Мікропаузи 60–90 с кожні 25–30 хв (вода, дихання, розслаблення).	Менше фізіологічного перенапруження; потенційно менше виснаження.
Саморегулятивний	Рефлексія досягнень	Після репетиції: «3 мікрорезультати сьогодні» (усно або в нотатнику хору).	Більше компетентності; потенційно менше редукції досягнень.
Саморегулятивний	Колегіальність	Щомісяця: розбір 1–2 кейсів з колегами (факт – реакція – альтернатива).	Менше ізоляції; потенційно нижче виснаження та цинізм.

Наукова новизна статті полягає у введенні в український мистецтвознавчий дискурс комплексної моделі «лідерства без тиску» в хоровому колективі, яка синтезує міжнародні теорії servant leadership і трансформаційного лідерства з конкретним досвідом української хорової школи і чітко пов'язує стиль диригентського керівництва з профілактикою професійного вигорання.

Перспективи подальших досліджень вбачаються в емпіричній перевірці запропонованої моделі на матеріалі різних типів хорових колективів (шкільних, університетських, церковних, професійних), вивченні специфіки гендерного виміру диригентського лідерства та розробленні циклу тренінгів/майстер-класів, спрямованих на формування компетенцій гуманістичного лідерства у системі підготовки диригентів-хормейстерів.

### Література

1. Бенч-Шокало О.Г. Український хоровий спів: актуалізація звичаєвої традиції : навчальний посібник. Київ, 2002. 440 с.
2. Карась Г., Андрійчук П. Всеукраїнський фестиваль-конкурс колективів народного хорового співу імені Порфирія Демущького як чинник збереження національної музичної культури. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія : Мистецтвознавство*. 2025. Вип. 52. С. 92–99. DOI: 10.31866/2410-1176.52.2025.334062.
3. Ковальова С.В. Музикотерапія як ресурс збереження здоров'я та попередження синдрому «професійного вигорання» в педагогічних працівників. *Народна освіта*. 2020. № 2(41). URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=5236](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=5236) (дата звернення: 23.12.2025).
4. Коломоєць О.М. Історія та теорія українського хорового мистецтва : навчальний посібник. Дніпро : Ліра, 2023. 288 с.
5. Павло Муравський. «Хорові правила». *Хорова школа Павла Муравського*. 2021. URL: <https://pavlomuravskyi.com/pavlo-muravskiy-horovi-pravya.html> (дата звернення: 23.12.2025).
6. Сунь Мінцзе. Методика формування вокально-ансамблевої компетентності студентів факультетів мистецтв у процесі вивчення диригентсько-хорових дисциплін : дис. ... д-ра філософії. Київ, 2023. 191 с.

7. Bass B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : Free Press, 1985.
8. *Choral Conductors Today: Responding to a Shifting Career Model*. Chorus America, 2017. URL: <https://chorusamerica.org/advocacy-research/choral-conductors-today-responding-shifting-career-model> (дата звернення: 23.12.2025).
9. Chorus America. *Beating Burnout and the Stress Cycle: An Interview with Conductor Amelia Nagoski*. *Chorus America*. 2021. URL: <https://chorusamerica.org/article/beating-burnout-stress-cycle> (дата звернення: 23.12.2025).
10. Greenleaf R.K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York : Paulist Press, 1977.
11. Maslach C., Leiter M.P. Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*. 2016. Vol. 15, No. 2. P. 103–111. DOI: 10.1002/wps.20311.
12. Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M.P. Job burnout. *Annual Review of Psychology*. 2001. Vol. 52. P. 397–422. DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.397.

Дата першого надходження статті до видання: 31.12.2025

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.01.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 13.03.2026



Стаття поширюється на умовах  
ліцензії відкритого доступу  
CC BY 4.0

