

ТЕМА 3. Лідерські стилі та ролі

1. *Загальні типологічні підходи до політичних лідерів.*
2. *Стилі політичного лідерства.*

1. Загальні типологічні підходи до політичних лідерів

Розумінню проблеми політичного лідерства сприяє знання типологізації даного феномену. Складність і багатоманітність суспільно-політичного розвитку, політичних процесів і політичної діяльності зумовлюють багатоманітність типів лідерства. У науковій літературі існують типологізації політичного лідерства, які базуються на різних критеріях.

Одна з перших спроб типологізації лідерства належить М. Веберові, який здійснив її з урахуванням типів владарювання. На цій основі Вебер виділив три основні типи політичного лідерства.

1. *Традиційне лідерство*, що ґрунтується на вірі як правлячих, так і підлеглих у те, що влада є законною, оскільки спирається на авторитет освячених і непорушних традицій та звичаїв наслідування її. Цей тип лідерства становлять основу існування всякої монархічної влади.

2. *Раціонально-легальне, або бюрократичне лідерство*, що ґрунтується на вірі в законність раціонально встановлених правил і процедур обирання лідера і в його ділову компетентність. Цей тип лідерства відповідає республіканським формам правління Нового і Новітнього часів. Його характерними ознаками є наявність легальних процедур обрання, відповідність особистості претендента бажану наборові необхідних професійних якостей, конкурентність і періодичність змін лідера.

3. *Харизматичне лідерство*, що ґрунтується на ірраціональній вірі в надзвичайні, надприродні, недоступні для інших, богоявлені якості правителя,

які надають йому можливість і неформальне право підкоряти собі маси (харизма – винятковий, містичний Божий дар, властивий людині). Харизматичне лідерство характеризується режимом необмеженої влади лідера, яка ґрунтується на ідеї служіння мас інтересам суспільства і держави, уособлених персоною лідера; повними особистими відданістю й довірою, зумовленими наявністю у лідера уявних якостей пророка, месії, вождя; некритичним ставленням мас як до лідера, так і до його політики. Як свідчить історія, умовою харизматичної влади є не лише фанатична відданість мас лідерові. Харизма досить часто в нинішніх умовах має формально-юридичну захищеність у вигляді процедур канонізації постаті вождя, президента, висування «батька нації та народів» єдиним кандидатом на виборах тощо.

Характеризуючи означені вище типи лідерства, Вебер підкреслював, що якщо перші два типи притаманні стабільним соціальним спільнотам, то харизматична влада завжди виникає на переломних етапах розвитку суспільства, пов'язаних із радикальною зміною соціально-економічних структур і культурно-ціннісних орієнтацій, з активізацією масового ентузіазму. Харизматичне лідерство несе в собі заперечення минулого державного досвіду, ідею революційності й месіанізму. Однак у процесі об'єктивної стабілізації воно може набувати рис традиційного (монархічного) та бюрократичного типів.

Для докладнішого аналізу проблем типології лідерства сучасна політологія застосовує такі критерії: функції і роль лідера в суспільстві, стиль та методи діяльності, ціннісні орієнтації, характер участі лідерів в організації політичної влади, масштаб і рівень їхньої діяльності тощо.

Застосовуючи критерії функцій і ролі політичного лідера в системі владних відносин, цікаву класифікацію політичних лідерів запропонував відомий західний політолог М. Герман. Він поділяє лідерів так:

а) лідер-«комівояжер» – сенс своєї діяльності він вбачає у вираженні й задоволенні інтересів своїх послідовників;

б) лідер-«пожежник» – його діяльність – це ланцюг реакцій на початкові умови ситуацій;

в) лідер-«маріонетка» – ним керують його прибічники.

Подібну типологію політичного лідерства застосовує Р. Такер, виділяючи лідерів «реальних» і «менеджерів». Перші – це лідери-герої, революціонери, реформатори. Другі – ті, що майже не впливають на хід подій.

Проаналізувавши стиль політичної поведінки американських президентів, професор Дж. Фарбер запропонував чотири можливі стилі реалізації лідерських обов'язків:

- *активно-позитивний стиль*, зорієнтований переважно на продуктивну діяльність, раціональне розуміння лідером своїх обов'язків і здібностей, своїх можливостей;

- *активно-негативний стиль*, зорієнтований на задоволення власних амбіцій, самолюбства, честолюбства;

- *пасивно-позитивний стиль*, зорієнтований на збереження лідером своїх попередніх ціннісних орієнтирів, уявлень і кола прихильників, які змушують лідера приймати політичні рішення в межах існуючих традицій;

- *пасивно-негативний стиль*, що передбачає мінімальне виконання лідером своїх обов'язків у межах існуючої системи думок і відносин. Для такого лідера характерне або передоручення ведення справ своєму оточенню, або приймання імпульсивних, непродуманих рішень.

Використовуючи цей критерій, Л. Р. Стогділ виділяє такі типи політичного керівництва: авторитетний, переконувальний, демократичний, інтелектуальний, виконавчий. Найбільш поширеною в політології класифікацією за стилем є поділ лідерства на авторитарний і демократичний типи.

Оскільки в лідерстві завжди проявляються певні ціннісні орієнтації, то його типологія часто здійснюється на основі ставлення лідера до панівних у

суспільстві культурних та ідеологічних цінностей. За цим принципом лідерів поділяють на такі типи:

- *лідер-консерватор*, діяльність якого спрямована на відродження й збереження усталених цінностей і традицій, норм і правил соціальної поведінки. До них відносять переважно керівників консервативних, республіканських та християнсько-демократичних партій і рухів;

- *лідер-ліберал (реформатор)*, який, не відкидаючи цінностей, які панують у суспільстві, прагне внести в них певні зміни відповідно до вимог часу і змін політичної ситуації. Це лідери партій ліберального і соціал-демократичного напрямку;

- *лідер-революціонер*, діяльність якого спрямована на заперечення існуючих цінностей і утвердження нових. До цього типу належать керівники революційно-демократичних, комуністичних і анархічних партій;

- *лідер-реакціонер*, який відстоює застарілі, віджилі цінності і традиції. Це переважно вожді ультраправих і ультралівих партій, які тяжіють до тоталітаризму й диктатури і дуже часто породжують харизматичний тип лідера.

У теоретичній і практичній політології поширеним є поділ лідерства на формальне і неформальне за критерієм характеру участі лідерів в організації суспільно-політичного життя. Формальне лідерство пов'язане з встановленими правилами висування і призначання лідера-керівника, неформальне виникає як результат особистих взаємин лідера з певною спільнотою завдяки завоюванню власного авторитету. На цій основі в політології розрізняються поняття «лідер» і «керівник». Різниця між політичним керівником і лідером полягає в тому, що керівник найчастіше призначається «згори», а лідер висувається стихійно «знизу». Звичайно, в деяких випадках керівник може бути чи може стати і неформальним лідером. Проте керівник часто не володіє необхідними якостями лідера. Це здебільшого «номенклатурник», слухняний рупор верхів.

Велике значення має здійснення типології за масштабом лідерства. Розрізняють лідерів загальнонаціонального, регіонального і місцевого рівнів, а також лідерів певних класів, груп і етнічних спільнот.

Одним із складних і важких аспектів, пов'язаних з типологізацією політичного лідерства, є проблема вождизму. Вождизм слід розглядати як різновид політичного лідерства, характерний для ідеологізованих, жорстко організованих (тоталітарних) суспільств, що проявляється певним типом владних відносин та ієрархії установ влади корпоративного плану. Це тип владних відносин, які ґрунтуються на особистій відданості персоні вождя, що володіє нічим не обмеженою верховною владою. Характерними рисами вождизму є ірраціональне сприйняття політичних відносин носіями буденної свідомості, харизматизація й атрибутизація вождя. У сучасному світі зовнішніми формами прояву вождизму виступають месіанізм, теократизм, не-потизм, трайбалізм та ін.

Завершуючи розгляд проблеми типологізації політичного лідерства, слід нагадати положення Вебера про те, що типів лідерства в чистому вигляді немає. Вивчення різноманітних методик типології політичного лідерства виявило взаємопереплетеність типів. Це потребує застосування під час їх дослідження конкретно-історичних підходів. Однак і на цій основі неможливо знайти остаточних відповідей на безліч питань, пов'язаних з типологією політичного лідерства, із сутністю, функціями й тенденціями його розвитку, з пріоритетністю певних типів. Це зумовлюється тим, що з одного боку, лідерство є творчим процесом і кожен лідер виступає творцем власного стилю, власної політичної програми і шляхів здійснення її, а з іншого – лідерство значною мірою залежить від рівня розвитку суспільства, його типу і політичного устрою, політичного режиму, рівня розвитку політичної культури і свідомості мас, від історичних і національних традицій та від інших чинників.

Серед сучасних політологів немає єдиної позиції щодо пріоритетності певного типу лідерства в умовах сучасного світу. Одні, як, наприклад

американський учений Д. Белл, вважають, що умови сучасного технотронного, інформаційного, пост-індустріального демократичного суспільства вимагають лідерів демократичного типу, лідерів-професіоналів, меритократів. А інші небезпідставно роблять висновок, що нинішня доба – це доба харизматичного лідерства. На думку багатьох фахівців, саме харизматичний лідер здатний вивести сучасну цивілізацію з кризового стану, подолати наступ бюрократизації й масовизації суспільних відносин, суспільну «атомізацію», відчуженість мас від політики й держави.

Політичний лідер у будь-якому суспільстві покликаний виконувати певні функції, а саме: об'єднувати суспільство навколо загальних цілей; згуртовувати маси на реалізацію компетентних політичних рішень; створити в суспільстві злагоду, консенсус, взаєморозуміння.

Отже, проблема політичного лідерства складна, багатогранна й багатовимірна. Тільки застосування комплексу різних методів дослідження дає змогу охопити всі грані політичного лідерства.

2. Стили політичного лідерства

Багатогранність феномену лідерства проявляється в існуванні різноманітних лідерських типів і стилів.

Стиль лідерства як стійка відтворювана відмінна модель здійснення лідером своїх функцій фіксує своєрідність його поведінки, характер взаємодії з наближеним оточенням і послідовниками, ціннісні орієнтації, особливості прийняття рішень і низка інших факторів. Психологи й політологи виділяють різні стилі лідерства залежно від певних ознак.

1. Найпоширеніша типологія акцентує увагу на характері взаємовідносин політика з найближчим оточенням (командою політика).

2. Відповідно відрізняють:

- *авторитарний стиль*, який передбачає одноосібний спрямовуючий вплив лідера. Головний метод керівництва - директиви, накази і доручення, засновані на загрозі застосування покарання. Від підлеглих вимагається безвідмовне виконання його волі та відданість;

- *демократичний стиль*. В цьому випадку для лідера характерне урахування інтересів і думок оточуючих його людей, залучення їх до прийняття рішень та стимулювання ініціативи. Головний метод керівництва – заохочення та похвала оточуючих;

- *відсторонений стиль* проявляється у пасивній позиції лідера при здійсненні ним управлінських функцій і наданні достатньої самостійності виконавцям, а також в бажанні уникнути можливих конфліктів. Основний метод керівництва – прохання, переконання, поради. Можливі ситуації, коли саме найближче оточення починає маніпулювати політиком.

При розгляді стилів політичного лідерства не втратили актуальності й ідеї Н.Макіавеллі та В.Парето про політиків-лисиць і політиків-левів. Лідерський стиль перших визначатиметься переважанням таких якостей, як обережність, здатність до лавіювання, намагання досягти компромісу. В поведінці ж левів переважатиме прямолінійність, рішучість і схильність до використання силових ресурсів.

3. На основі такого критерію, як ставлення лідера до змін і здатності до інновацій, виділяють:

- *консервативний стиль*. Консервативні лідери орієнтовані на керівництво у відповідності з нормами, що раніше установилися. Їхніми сильними сторонами є витримка, вірність справі, терпимість, увага і вміння передбачити обставини;

- *ініціативний стиль* проявляється у здатності лідера виходити за межі загальновизнаних правил управління і в генерації нових ідей. Для ініціативних політиків типові, з одного боку, рішучість, сміливість, упертість при досягненні мети, з іншого ж, – надмірна вимогливість, невміння змінювати поставлені

завдання, імпульсивність, намагання дуже багато брати на себе. Стосовно суспільного діяча ініціативний стиль, в свою чергу, може проявлятися в декількох формах:

- *реформаційне лідерство* – лідер ставить завдання поступового еволюційного перетворення політичної реальності;
- *революційне лідерство* – лідер орієнтований на завдання фундаментальної зміни суспільної системи в цілому або окремих її сфер;
- *реалістичне лідерство* – політик висуває адекватні ситуації завдання, враховує наявність ресурсів для їх досягнення і прогнозує можливі наслідки;
- *авантюристичне лідерство* – при прийнятті рішень політик керується емоціями, а не тверезим розрахунком, прагне до досягнення завищених або ризикованих завдань.

4. Залежно від мети, на яку орієнтований політик, виділяють:

- *інструментальне лідерство*, яке сконцентоване на досягненні поставлених завдань і відповідно вимагає від лідера та його команди високого рівня компетентності;
- *емоційне лідерство*, орієнтоване на установлення добрих стосунків з послідовниками.

5. Багатогранність феномену політичного лідерства, що включає у себе стиль керівництва, домінуючі риси характеру, мотивацію до лідерства й образи лідера, існуючі у свідомості його послідовників, спонукала до життя різноманітні варіанти типологій лідерства. Одна з найпопулярніших типологій опирається на ідею М.Вебера про різні типи легітимності.

Залежно від природи авторитету, на якому побудована влада лідера, у політології виділяють:

- *традиційне лідерство*, яке передбачає вплив, заснований на вірі послідовників у святість традицій (монархи, старійшини та вожді племен);

- *харизматичне лідерство*, що формується на основі віри населення у виключні особисті якості лідера;
- *раціональне лідерство*. Ресурси впливу лідера базуються на факті призначення або вибрання його на певну посаду. Саме такою легітимністю володіє більшість сучасних президентів і голів виконавчої влади.

Типологія М.Вебера не втратила актуальності й сьогодні. Найбільшу цікавість викликає феномен харизматичного лідерства, а точніше умови, що визначають можливість його появи. В першу чергу подібне лідерство буває затребуваним у надзвичайних ситуаціях. Суспільство відчуває потребу у появі лідера, який би міг піднятися над корпоративними груповими інтересами, згуртувати націю і запропонувати їй програму виходу з кризи. Відомі випадки, коли харизматичний авторитет зміцнював собою легальну легітимність (Ф.Рузвельт). Відсутність екстремальних умов не виключає можливості появи харизматичних лідерів, що асоціюються у масовій свідомості з сильним типом особистості, здатним добиватися поставлених завдань. Харизматичний авторитет, крім того, вимагає постійного підкріплення. Це можуть бути успіхи антикризової програми, ріст добробуту, успіхи у зовнішній політиці. Інакше зв'язок лідера і послідовників слабшає, а сам політик втрачає свою популярність. Прикладом є політична біографія Ш. де Голля - національного героя і президента Франції. Останні роки його президентства характеризувалися негативним ставленням з боку населення до політики, яку він проводив. Після поразки на референдумі де Голль оголосив про свою відставку.

Будь-який сучасний політик хотів би володіти харизматичною популярністю. Але не усі з них володіють яскраво вираженими особистими якостями. В цьому випадку найближче оточення може спробувати штучну харизму. Для цього будуть використовуватися міфи, покликані закріпити його богообраність та велике призначення. Це може проявитися і в детальній увазі до

всіх етапів життєвої біографії політика, в нагородженні його різними почесними званнями й нагородами.

6. Лідерство – явище багатофункціональне і вимагає від політика виконання найрізноманітніших ролей. В одних він буде більш успішним, в інших – ні. Тому багато типологій лідерства побудовані з урахуванням домінуючої функції лідера.

Так, наприклад, Г.Лассуелл розрізнив три типи лідерства:

- *лідер-ідеолог*, який маніпулює ідеями, концепціями суспільної перебудови (К.Маркс, Мао Цзедун, А.Лінкольн);
- *лідер-агітатор*, який маніпулює емоціями, настроями послідовників, який уміє захопити маси (Ф.Кастро, М.Л.Кінг);
- *лідер-організатор*, який маніпулює ситуаціями. Більшість сучасних політиків виступають в ролі адміністраторів і менеджерів.

Щоправда, сам учений не виключав, що політик може ефективно поєднувати в собі три функції, і бачив приклад цього у В.Леніні.

Соціальні психологи виділяють велику кількість функцій, які входять в коло обов'язків лідера як первинних, так і більш великих організацій. Більшість з них поширюється і на феномен політичного лідерства.

Це дозволяє виділити базові типи лідерства, які доповнюють класифікацію Г.Лассуелла:

- *лідер-плановик*, орієнтований на методи і засоби, які б дозволили досягти намічених завдань;
- *лідер-експерт*, який персоніфікує собою професійну компетенцію.

7. Авторитет багатьох політиків засновується на особистій репутації економістів чи юристів, а також на технократичній репутації тієї команди консультантів і помічників, на яку він опирається.

Професійна компетентність лідера полягає у його здатності згуртувати навколо себе команду експертів, здатну розробити ефективні економічні та політичні програми:

- *лідер- «ключник»* є «обличчям» групи, яку він виражає у зовнішньому середовищі і від імені якої діє;

- *лідер-третейський суддя і миротворець*. Політик орієнтується на вирішення соціальних конфліктів, на роль судді, гаранта суспільної безпеки. Цей тип політика відображає, з одного боку, прагнення різних сегментів еліти мати арбітра, який гасив би її корпоративні конфлікти, а з іншого – прагнення населення мати захисника від свавілля бюрократії і можливих ризиків, викликаних конфліктними суспільними відносинами або економічними труднощами;

- *лідер-«символ»*. Багато суспільно-політичних рухів ідентифікуються з іменами своїх засновників або найбільш яскравих лідерів. Сам лідер часто виступає еталоном політичної поведінки членів групи. Лідер-«символ» може виступати в різних іпостасях: втілює собою релігійність (Р.Хомейні), суспільно-політичну (Й.Сталін, А.Сахаров) або національну орієнтацію (О.Бісмарк як втілення «німецькості»);

- *лідер-«батько»*. Політик подібного типу концентрує в собі увесь набір ролей, очікуваних від нього його послідовниками. Політик ідентифікується з ідеалами групи чи усього населення і вбирає в себе позитивні емоції і відчуває відданість з боку своїх послідовників. Можливі ситуації, коли складається **культ особи**, під яким розуміють крайню, максимально завищену оцінку функцій і ролі політичних лідерів в історії, включно до їхнього обожнення. Найчастіше він зустрічається у суспільствах з патріархальним і підданицьким типами політичної культури, при тоталітаризмі. Найважливішим наслідком культу може стати велика концентрація політичної, духовної, економічної та інших типів влади в руках однієї людини;

- *лідер – «офірний цан»*. Як справедливо зазначають психологи, наскільки лідер може бути об'єктом позитивних відчуттів у випадку досягнення групою поставленої мети, настільки ж він може служити мішенню для звинувачувань у випадку невдачі. На політика переноситься відповідальність за невдалий економічний і політичний курс, за політичну нестабільність, за падіння престижу країни на міжнародній арені.

Зовнішні фактори, що впливають на формування політичного лідера.

Формування того чи іншого типу і стилю політичного лідерства визначається комбінацією факторів як суб'єктивного характеру (особистісні якості політика як людини), так і цілою низкою зовнішніх у відношенні до особистості обставин. Серед останніх факторів найбільшою мірою політичне лідерство визначають такі:

1. *Політико-історичні фактори*. Найважливіші з них – особливості політичного режиму, що вже само по собі є заставою появою авторитарних або демократичних лідерів опозиції, і основні способи рекрутування в еліту. Нарешті, політичне лідерство може бути визначено домінуючим вектором розвитку суспільства: форсований, революційний розвиток суспільства, як правило, призводить до створення авторитарних тенденцій у керівництві, а еволюційний шлях – демократичних.

2. *Політична культура*. Мова йде про вплив на політика домінуючого у суспільстві типу політичної культури, яка включає у себе народні стереотипи ідеального політика, а також орієнтацію на припустимі правила політичної боротьби. Наприклад, у патріархальній культурі домінує орієнтація на лідера-героя, у підданській – на лідера-«батька», лідера-господаря, лідера-вождя, а в громадянській – на лідера-служителя, лідера-адміністратора.

Фактор політичної культури визначає й загальну налаштованість виступів політиків. В Україні, де завжди актуальним було питання: «Хто винен?», населення більше схильне довіряти тому, хто більше критикує і звинувачує.

Дослідники американської електоральної культури зазначають інший цікавий факт: політики, що виступають з поганими прогнозами, у більшості випадків зазнають поразки.

1. *Ситуаційний фактор*. Людство завжди здійснюється у контексті конкретної економічної, політичної, соціальної і міжнародної ситуації. Роль ситуації зумовлюється її впливом на висування першочергових завдань керівництва, на створення умов, в межах яких лідеру доведеться діяти, визначає коло потенційних прибічників і опонентів, здійснює вплив на формування певного типу політика. Наприклад, ситуація війни чи кризи продукує тип жорсткого політика.

2. *Потенціал організації*, на яку опирається політик, в тому числі її здатність до проведення ефективної електоральної політики під час виборів, її імідж та політична доктрина. На політика переноситься образ його організації, що посилює позитивне чи негативне сприйняття політика масами.

3. *Характеристики послідовників*: їхні переваги, очікування та орієнтації, стереотипи мислення.

Індивідуальні риси, що впливають на формування лідера.

Крім вказаних факторів, характер лідерства визначається індивідуальними рисами політика.

Особистісні якості політика: моральні, організаційні якості та здатності, що визначають професійність у сфері управління. Питання про те, які якості необхідні для успішної політичної діяльності, залишається відкритим.

Але, видно, серед них може бути й комбінація таких:

- здатність акумулювати та відображати у своїй діяльності інтереси широких мас;
- здатність підкоряти своїй волі оточуючих;
- певний ступінь амбіційності;
- висока працездатність та володіння собою;

- мужність брати на себе ініціативу і відповідальність за власні дії та дії своїх прибічників;
- здатність висувати нові політичні ідеї, комбінувати та удосконалювати раніше висунені;
- уміння вибудовувати з розрізнених ідей цілісні програми політичних дій;
- рішучість у відстоюванні своєї позиції;
- здатність здобувати вигоду з будь-яких змін політичної ситуації;
- інтуїція, що дозволяє прийняти потрібні рішення у потрібний час.

Природно, що у кожного великого політичного лідера окреслені якості проявляються чітко індивідуально. Окремі риси набувають домінуючого характеру, інші відходять на задній план. Крім того, лідерів відрізняє наявність багатьох чисто індивідуальних, присутніх тільки їм, рис, що формують особливий стиль лідерства.

Серед інших особистісних характеристик, детермінуючих характер лідерства, дослідники виділяють:

- уявлення політика про самого себе, якість самооцінки;
- мотивацію, що визначає політичну поведінку;
- систему політичних переконань;
- стиль прийняття політичних рішень;
- стиль міжособистісних відносин;
- стійкість до стресу.

Політичне переконання, самооцінка і мотивація здобуття влади накладають найбільший відбиток на виконання політиком своїх ролей. Ідеальний приклад політичного лідерства – це політик з адекватною самооцінкою і мотивацією на досягнення суспільного блага. Завищена чи занижена самооцінка лідера держави може мати неоднозначні наслідки для внутрішнього та міжнародного становища країни: спроба довести собі й оточуючим власну значущість може призвести до прийняття хоч і ефективних, але в той же час ризикованих за своїми наслідками

політичних рішень. Настільки ж різноманітними можуть бути спонукаючі мотиви, якими керується політик у своєму прагненні до влади: це може бути одночасно і мотив виконання обов'язку перед своїми послідовниками, і мотиви особистого самоствердження.

Залежно від того, який мотив стає домінуючим, дослідники виділяють *соціоцентричний* і *егоцентричний* типи лідерства:

- політик першого типу розглядає владу як служіння класу чи суспільству в цілому. Влада для нього – це засіб вирішення якої-небудь суспільної проблеми і спосіб досягнення суспільних ідеалів;

- політик другого типу може також розглядати владу інструментально. Як і в першому випадку, влада – теж засіб, але тепер уже засіб, який дозволяє досягти особистого матеріального достатку, якихось привілеїв більш високого статусу і престижу. Нарешті, для другого лідера найбільш важливим є володіння владою як такою. Вихідним компонентом потреби у владі може бути «азарт гри» – перемогти суперника і піднятися над обставинами (тип лідера-авантюриста), бажання реваншу або потреба у компенсації відчуття неповноцінності. Можна стверджувати, що у багатьох відомих тиранів переважав компенсаторний мотив влади, який до того ж був посилений невротичною агресивністю (Калігула, Гітлер, Сталін). Виділення типів політиків на основі домінуючих стимулів для досягнення влади носить умовний характер; це означає, що одні мотиви не обов'язково виключають інші.