

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СЛУЖБИ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

# **Психологічні засади лідерства в системі стратегічних комунікацій**

**Навчальний посібник**

**Київ  
2022**

УДК 159.9:  
П86

*Рекомендовано до друку редакційно-видавничою радою  
Національної академії Служби безпеки України  
(протокол № 6 від 16 листопада 2022 р.)*

**Рецензенти:**

*В. М. Корольчук* – доктор психологічних наук, професор;  
*Л. Ф. Компанцева* – доктор філологічних наук, професор

**Авторський колектив:**

*Н. Г. Іванова*, доктор психологічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України (підрозділи 1.1, 1.3, 2.1–2.2, 3.1–3.3);  
*О. О. Паливода*, кандидат психологічних наук (основні поняття до розділів, підрозділи 1.1–1.3, 2.1–2.2, 3.1, 3.3);  
*Ю. І. Андрусишин*, кандидат психологічних наук (підрозділи 1.1, 1.3, 2.2);  
*І. М. Радкович*, кандидат психологічних наук (підрозділ 3.3);  
*Н. В. Крапівіна* (підрозділи 1.2, 2.2)

П86 **Психологічні** засади лідерства в системі стратегічних комунікацій : навч. посіб. / Н. Г. Іванова, О. О. Паливода, Ю. І. Андрусишин та ін. Київ : НА СБУ, 2022. 120 с.

У навчальному посібнику розкрито основні теорії та практики лідерства в системі стратегічних комунікацій. Простежено становлення поглядів на сутність інституту лідерства в суспільстві. Розглянуто зміст цього феномена, типологію, складові, а також психологічні детермінанти розвитку та прояву лідерських якостей, прикладні аспекти внутрішнього і зовнішнього мотивування.

Для студентів і слухачів закладів вищої освіти Служби безпеки України, співробітників сектору безпеки і оборони України; усіх, хто цікавиться проблемами функціонування сучасних лідерів у системі стратегічних комунікацій.

© Національна академія  
Служби безпеки України, 2022  
© Іванова Н. Г., Паливода О. О.,  
Андрусишин Ю. І. та ін., 2022

# ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1 ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ</b> .....	6
Основні поняття розділу .....	6
1.1 Роль лідера в організації та реалізації стратегічних комунікацій .....	7
1.2 Концепції ефективного лідерства.....	23
1.3 Лідер і колектив.....	33
Питання для самоконтролю та самостійного опрацювання .....	43
Рекомендована література до розділу 1 .....	44
<b>РОЗДІЛ 2 ОСОБИСТІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРА</b> .....	46
Основні поняття розділу .....	46
2.1 Якості успішного лідера .....	47
2.2 Стили лідерства та ефективні комунікації .....	61
Питання для самоконтролю та самостійного опрацювання .....	72
Рекомендована література до розділу 2 .....	73
<b>РОЗДІЛ 3 ОПТИМІЗАЦІЙНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ</b> .....	75
Основні поняття розділу .....	75
3.1 Індивідуальна концепція ефективного лідера.....	76
3.2 Мотиваційні передумови розвитку лідерства .....	86
3.3 Інноваційні лідерські стратегії в сучасній комунікації.....	93
Питання для самоконтролю та самостійного опрацювання ....	103
Рекомендована література до розділу 3 .....	104
<b>ПІСЛЯМОВА</b> .....	106
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	108
<b>ДОДАТКИ</b> .....	117

## ПЕРЕДМОВА

Інноваційні перетворення в Україні відбуваються в різних сферах життєдіяльності, насамперед, комунікативній, оскільки в інформаційно-технологічному суспільстві рівень розвитку країни та її імідж у світовому співтоваристві детермінуються, разом з іншим, освіченістю населення та здатністю застосовувати прогресивні комунікативні технології як основні дієві одиниці стратегічних комунікацій. Останні завжди розраховані на певні соціальні спільноти і, як показує сучасний досвід міжнародної взаємодії, є однією з важливих передумов збереження миру в окремо взятій країні та світі в цілому. Реформування ж усіх сфер суспільного життя, і зокрема сфери безпеки і оборони, визначає потребу у високопрофесійних фахівцях, які здатні згуртувати й спрямувати людей на швидкий пошук правильних рішень, відстоювання інтересів країни та розбудову її цінностей, – лідерах, які самі прагнуть таких змін і вмотивовують інших, відчувають потреби й прагнення суспільства і знають, як досягти поставленої мети. Саме такі особистості необхідні в епоху змін, і саме таких фахівців прагне залучити держава до лав своїх представників.

Лідерство було завжди – від давнини і донині, й усюди – від Заходу до Сходу. Воно існує на всіх рівнях суспільних відносин від мікрогрупи до держав. Проте останнім часом ми спостерігаємо справжнє відродження лідерства, його значення зростає в геометричній прогресії, воно проникає у всі сфери життя людей. І особливої значущості воно набуває в безпековій сфері, де керівництво поступається місцем лідерству і формування лідерів стає першочерговим завданням.

На питаннях психології лідерства в діяльності безпекових інституцій і зосереджена увага в цьому посібнику, структура якого побудована на розкритті трьох основних блоків питань: лідерства як інституційної проблеми, що розкривається в теоретичних дослідженнях і має концептуальний характер при розбудові стратегічних комунікацій у сучасних умовах; особистості лідера, його знань, умінь, навичок і психологічних характеристик, що допоможуть ефективно виконувати керівні функції в команді та досягати при цьому стратегічних цілей; організаційних аспектів

розвитку лідерського потенціалу, які у своїй сукупності дають змогу значно покращити діяльність як окремої особистості, так і групи професіоналів у цілому. Усі ці розділи містять також: глосарій, практичні поради, питання для самоконтролю та самостійного опрацювання, що дають можливість перевірити якість засвоєння матеріалу, рекомендовану для поглибленого вивчення проблематики літературу. У додатках до посібника подано тематику рефератів і доповідей, програму з розвитку мотивації до успішного лідерства. Також у посібнику міститься список використаних у процесі його підготовки джерел: нормативних актів, навчальних, наукових і довідкових публікацій, ознайомлення з якими дасть змогу поглибити знання із проблематики лідерства загалом і у сфері стратегічних комунікацій безпекового сектору зокрема.

Посібник підготовлений відповідно до навчальної програми з дисципліни «Комунікативні технології лідерства в системі стратегічних комунікацій. Методологія інформаційних і психологічних операцій». Вивчивши цей курс, слухачі мають оволодіти знаннями щодо теоретичних і практичних аспектів лідерства (історії, традицій, концепцій і підходів) у секторі безпеки і оборони, особливостей формування лідерських якостей, комплексу технік ефективної комунікації з різними цільовими аудиторіями. Також вони мають набути практичних умінь і навичок командної діяльності, демонстрації лідерських якостей, застосування різних моделей ефективного управління особистістю та колективом, формування лідерських ресурсів і власної індивідуальної концепції лідера, розвитку лідерського потенціалу та мотивації до успішного лідерства, мотивування себе й інших на досягнення поставленої мети, створення та презентації інформаційного продукту, проведення інформаційно-психологічних операцій.

Автори посібника сподіваються, що матеріал, представлений у ньому, допоможе читачеві отримати чітке та структуроване уявлення про лідерство в безпекових інституціях, а також сприятиме розвитку нової генерації сучасних лідерів, які спроможні на перетворення з урахуванням викликів і загроз у світі.

Для теперішніх і майбутніх лідерів, які змінять наше сьогодні на краще.

# РОЗДІЛ 1

## ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ

### *Основні поняття розділу*

**Авторитет** – вплив на переконання, погляди і поведінку людей, який сприймається ними як правомірний та ґрунтується на довірі і визнанні.

**Внутрішні комунікації** – будь-які комунікації та взаємодії всередині організації / групи, які зорієнтовані на залучення її членів до виконання поставлених цілей, забезпечують розуміння керівником наявної ситуації та впливають на ефективність спільної діяльності.

**Етичне лідерство** – лідерство, яке базується на визнанні гідності і прав людини, а також повазі до етичних переконань і цінностей соціальної спільноти та людства в цілому.

**Керівництво** – формально обумовлений процес взаємодії між керівником та підлеглими, який зорієнтований на досягнення формально визначеної мети із використанням вичерпного переліку можливих форм і методів взаємодії.

**Клімат у колективі** – якісна сторона стосунків у групі, що являє собою комплекс психологічних умов, які сприяють / перешкоджають спільній діяльності.

**Командні ролі** – модель поведінки особи в процесі спільної діяльності колективу.

**Лідер** – член групи, який, виходячи із делегування йому групою права на владні повноваження, за власним бажанням бере на себе відповідальність за спільну діяльність групи осіб, спрямовану на досягнення загально визнаної мети.

**Лідерство** – соціально-психологічний феномен, пов'язаний із процесом впливу на групу людей для досягнення спільних цілей, який базується на авторитеті, а не на відносинах підрядності.

**Психологічна складова проактивного забезпечення стратегічних комунікацій** – комплекс взаємопов'язаних компонентів (когнітивних, емоційних і поведінкових), які формують особливості комунікації та основи ставлення особистості до інформації під час комунікативної взаємодії.

**Стратегічні комунікації** – складова управління соціальними системами, яка полягає у скоординованому, конструктивному та цілеспрямованому використанні комунікативних можливостей держави.

**Управління** – цілеспрямований вплив уповноваженою особою на людей, які беруть участь у спільній діяльності, із метою спрямування її на досягнення бажаних результатів.

### **1.1 Роль лідера в організації та реалізації стратегічних комунікацій**

Усе частіше в сучасному житті ми стикаємося з тим, що проблема ефективного налагодження комунікацій між окремими групами й індивідами виходить на перший план, визначаючи контекст дієвості всіх сфер життєдіяльності організацій і особистостей. У зв'язку із зростанням ролі спрямованого й організованого інформаційного обміну в сучасному соціумі збільшилася кількість наукових досліджень, активізувалось вироблення доктринальних і регулятивних документів різного рівня, створення спеціалізованих інституцій, діяльність яких зорієнтована на організацію та реалізацію стратегічних комунікацій.

Разом із тим, комунікація як обмін інформацією, її перцепція та подальша інтеракція (зокрема й на рівні організацій чи держав) не відбувається в якомусь інформаційному вакуумі – вона існує в людському середовищі, здійснюється людьми й спрямовується на людей. Тобто неможливо уявити дослідження проблем комунікації без вивчення людських особливостей і характеристик, а відтак без урахування ролі особистості в їхніх організації та реалізації.

#### **Лідер і лідерство: сутнісні характеристики та типологія**

Людина як соціальна істота все своє життя взаємодіє з кимось, а, отже, впливає на інших або зазнає їхнього впливу. У будь-якому випадку, якщо певну діяльність виконують хоча б дві особи, з'являється ієрархія, адже хтось буде визначати проміжні цілі та способи їх досягнення, хтось буде генерувати ідеї, а хтось буде організовувати й реалізовувати їх виконання. І ця

ієрархія обов'язково ставатиме складнішою, якщо кількість учасників групи буде зростати. Тобто в групі відбудеться поділ на тих, хто направляє і керує, і тих, хто «йде за» та підкорюється.

Людей, які направляють інших, зазвичай називають лідерами. Адже від англосаксонського кореня «lead» («дорога», «шлях») походять і слова «лідер» («leader»), «лідерство» («leadership»), і дієслово «leaden», що означає «подорожувати», «йти» [20]. Можна сказати, що вся історія людства – це історія лідерів та їхніх послідовників, це історія про те, як окрема людина змінювала суспільство й навколишній світ.

У сучасному ставленні до цінності кожної окремої людини також важко переоцінити важливість лідерства – воно, з одного боку, через прагнення особистості до першості детермінує індивідуальний професійний розвиток, а з іншого – дає змогу завоювати довіру в певному колективі, сприяти організації успішної діяльності, власним прикладом мотивувати колег до якісної роботи та згуртувати їх на досягнення конструктивних цілей.

Загалом лідерство досить широко тлумачиться. Витоки такого тлумачення, на думку Роберта Ділтса [49, с. 9], лежать у наявних різних точках зору на цей феномен у мета-, макро- і мікрорівнях:

– **металідерство** (це візія лідера, створення руху в широкому сенсі, формування послідовників-ентузіастів, прикладом такого лідерства є рух за свободу, за громадянські права тощо);

– **макролідерство** (відбувається на рівні організації та передбачає реалізацію двох основних напрямів – знаходження шляху досягнення успішного майбутнього та створення культури й команди відданих членів організації);

– **мікролідерство** (лідерство у звичному для більшості рівні міжособистісної взаємодії; це такий стиль діяльності лідера, який зорієнтований на створення ефективної робочої атмосфери, мотивування членів групи до кооперації, спільної роботи).

Зазначені рівні розуміння лідерства дали можливість за час його дослідження розробити більше 65 його «кваліфікаційних систем», згідно з основними положеннями – це [49, с. 5]:

- одне із явищ групових процесів;
- певна характеристика особистості;



- поведінковий акт;
- характеристика сили відносин;
- обмін між лідером та послідовниками;
- здатність до трансформаційного впливу.

Крім того, у лідерстві можна виділити три сторони, які у своїй сукупності й характеризують його сутність [49, с. 9], а саме:

- лідерство як *стан* передбачає наявність певних якостей у лідера (передусім когнітивних та емоційних, а також навичок управління);

- лідерство як *процес* визначає спрямованість усіх якостей лідера (насамперед, комунікативних, морально-етичних) на досягнення і відповідно спрямовує розвиток конфліктологічної та риторичної культури, комунікативної компетентності, морального лідерства тощо;

- лідерство як *команда* залучає колектив однодумців, які об'єднані лідером для досягнення поставленої мети, а тому важливими є принципи побудови команди, роль лідера у розвитку потенціалу особистості кожного з її членів та ін.

Усі ці підходи дають змогу виділити **три базові компоненти лідерства** [49, с. 6]:

1) *лідер* – особистість, яка наділена певним набором характеристик, що забезпечують її здатність вести за собою інших;

2) *послідовники* – команда людей, які притримуються схожих із лідером поглядів і готові слідувати за ним;

3) *мета* – результат, на досягнення якого зорієнтована спільна діяльність лідера та його команди.

Отже, лідерство передбачає наявність певної особи (лідера), яка відрізняється від інших (послідовників) своїми якостями та вчинками, що дає їй змогу бути вищою за ієрархією в групі. Лідером називають людину, яка успішніша порівняно з іншими в певній діяльності. Лідерство ж цієї особи визначається як:

- якість особистості;
- неофіційне керівництво;
- організаційна функція;
- заняття передових позицій.

За функціональністю сутність лідера полягає в тому, що він є: політиком, адміністратором, стратегом, експертом, представ-

ником, регулятором, розподільником, прикладом, символом, відповідальною особою [28, с. 8–11].

Виділяють *типологію лідерства залежно від очікування групи* [20]:

1. *Директивний тип лідерства* – зорієнтований на повідомлення членам команди про те, чого їм слід чекати, що має бути зроблено і як; таким чином забезпечується краще розуміння завдання (зокрема, якщо воно не чітко структуроване і сформульоване) і винагороди в разі його виконання.

2. *Підтримуючий тип лідерства* проявляється в доступності лідера, демонстрації дружнього ставлення, у турботі про статус, добробут і потреби членів команди; такий лідер допомагає зробити роботу не такою нудною; вміє зацікавити та підтримувати інтерес, підживлювати впевненість у власних силах у досягненні успіху.

3. *Лідерство спільної участі* передбачає тлумачення незрозумілих завдань, стимулювання ініціативи всіх учасників команди в пошуку та вирішенні проблем, уважний розгляд пропозицій, підвищення значення внеску кожного в загальну справу, що допомагає їм відчувати свою участь у спільній роботі, прояснити незрозумілі для них завдання.

4. *Лідерство, орієнтоване на результат*, – постановка стимулювальних цілей, очікування від членів команди виконання завдань на найвищому рівні, демонстрація впевненості в тому, що всі поставлені цілі досягнуті; такий лідер веде до важкодоступної мети, постійно поповнюючи арсенал стимулів.

У *класифікації лідерів*, відповідно, виділяють [20]:

○ за *змістом діяльності*: а) лідер-натхненник (він «запалює», надихає, підказує можливі напрями поведінки; б) лідер-виконавець (як хороший організатор він забезпечує спільне виконання певної програми); в) лідер, який одночасно виступає і як натхненник, і як виконавець;

○ за *стилем керівництва*: а) авторитарний (вбачає можливим виключно одноосібне управління діяльністю групи); б) демократичний – (може залучати до управління групою й інших її членів, делегувати окремі повноваження);

○ *за функціональністю*: а) функціональний (іноді його називають інструментальний або компетентний) – такий лідер зосереджений насамперед на виконанні конкретних завдань, убачаючи основним своїм завданням досягнення поставлених перед групою цілей; б) афективний (емоційний) – лідер, який орієнтований передусім на поліпшення міжособистісних відносин у групі;

○ *за характером діяльності*: а) універсальний (лідер, який виявляє свої лідерські якості постійно, незалежно від умов і ситуацій); б) ситуативний (лідер, який виявляє лідерські якості за певних умов, в особливих ситуаціях).

Отже, лідерство – це соціально-психологічний феномен, який являє собою «багатогранний процес визначення мети, мотивування людей діяти, надаючи їм підтримку та інтерес для досягнення спільних цілей» [20]. У соціально-психологічному розумінні лідерство пов'язують з організованою групою людей, об'єднаних загальною метою, цінностями, інтересами тощо. Можна виділити психологічний і соціологічний підходи до лідерства, де в психологічному розумінні лідерство розглядають як інструмент ситуації, що потребує певних якостей, а в соціологічному – як певний характер самої ситуації, у якій проявляються лідерський габітус (комплекс індивідуальних особливостей (здібностей, ментальних характеристик, умінь і навичок, які структурують новий досвід) [57]. Сутнісними характеристиками цього феномена є такі положення: лідерство – це завжди взаємодія, яка складається з актів / подій і передбачає наявність послідовників, базується на авторитеті та неформальному впливі; заняття передових позицій у певній сфері діяльності; когнітивний конструкт.

### **Лідер, лідерство, керівництво: співвідношення понять**

Усе частіше у сфері управління наголошується на важливості використання нового типу управлінців – лідерів, а відповідно й нової концепції – лідерства. У зв'язку з її поширенням виникає чимало питань щодо співвідношення понять «лідер» – «лідерство» – «керівництво» – «управління» – «менеджмент». Науковці

і практики або поєднують їх у єдиний концепт, або, навпаки, лідерство і керівництво протиставляють як крайні точки на прямій «управління колективами». Говорять також про новий «лідерський спосіб управління» та виокремлення «офіційних лідерів». Тож, чи лідер = керівник, а лідерство = керівництво, чи все ж таки це різні поняття?

Справді, ці терміни мають різні дефініції і тому їх варто розрізняти, проте абсолютної протилежності вони не містять. Отже, спробуємо визначити їх та показати відмінності й спільне цих понять. Одразу зазначимо, що в літературі викладено чимало точок зору з цієї проблематики, тож пропонуємо нашу, яка, зокрема, базується й на особливостях досліджуваної теми – лідерстві в системі стратегічних комунікацій.

Беручи до уваги сутнісні ознаки лідерства, а також одне із загальноприйнятих визначень, лідерство – це процес впливу на групу людей для досягнення спільних цілей. Це, зазвичай, двосторонній процес, який відбувається між людьми та не пов'язаний із відносинами підрядності. Лідери – це особи, які впливають на інших людей, виходячи з особистісних якостей і досвіду. А ті, на кого впливають, – послідовники – сприймають цей вплив як право лідера, делеговане від них самих.

Якщо йдеться про офіційне (формальне) лідерство, коли воно пов'язане з обійманням певною особою владних повноважень, говорять про керівництво / управління. Тобто, керівництво – це процес впливу на підлеглих, результат якого від самого початку закладений у систему його здійснення. Це односпрямований процес впливу на діяльність групи осіб із боку людини, яка призначена на посаду (іноді взагалі «сторонньої» для групи), а не обрана самою групою. При цьому мета, на яку спрямовує керівник активність своїх підлеглих, не завжди є віддзеркаленням їхніх бажань. Керівництво передбачає використання повноважень і прав, а також різних джерел влади. Остання виступає певним ресурсом, який є в розпорядженні керівника, впливає з особливостей самої посади та базується на законодавчому закріпленні (зокрема й положеннях, посадових інструкціях), контролі, компетенціях, примусі та винагородах.

Що стосується співвідношення понять «керівництво» та «управління», то використання багатьма дослідниками їх як синонімічних не завжди доречно. Так, справді, обидва ці процеси пов'язані з організаційною будовою взаємин між людьми та владною опосередкованістю. Однак одна з головних відмінностей між цими поняттями стосується джерела цієї влади. Керівництво, зазвичай, стосується «вертикальної системи управління», де уповноважена особа (керівник) використовує визначені стимули та методи впливу й організації спільної діяльності. Мета такої співпраці найчастіше визначається формальними приписами, офіційними завданнями. Способи досягнення мети, а також оцінки результатів діяльності теж формалізовані та відомі завчасно для всіх учасників. У разі, якщо йдеться про управління в аспекті лідерства, то воно, переважно, пов'язане з функціональним підпорядкуванням. Тобто відносини підрядності, які виникають у такій групі осіб, також зазвичай визначаються організацією / формальною стороною співпраці, проте базуються на функціональному розподілі повноважень у певній сфері або на фаховості / досвідченості певної особи (тобто тут ідеться про ієрархію за професійним, компетентнісним або критерієм досвіду). І, відповідно, управління пов'язане з групою, яку іноді необхідно перетворити в команду (проектний менеджмент), а іноді – ні (ідеться про виконання певної діяльності під супервізією).

Співвідношення понять «керівництво» і «управління» має також аспект, який полягає в сутності самого процесу. Тоді керівництво може розглядатися як розпорядництво, вплив керівника на підлеглих за допомогою чітко визначеного комплексу важелів, а управління – як система взаємопов'язаних функцій, процес планування, організації, контролю, комунікації, ухвалення рішень тощо з метою вирішення поставлених завдань. У такому розумінні керівництво виступає важливим компонентом ефективного управління, де ефективність керівництва залежить від наявності в керівника лідерських якостей і компетентностей. Ефективне лідерство – це успішна реалізація рішень, прийнятих лідером та підтриманих іншими членами групи.

Проте ефективні лідери не завжди є ефективними менеджерами. Адже, менеджер – це, фактично, управлінець, основним

завданням якого є управління і контроль, а ефективність діяльності значно залежить від знань, умінь та навичок, яких набуває фахівець у процесі навчання та професійної діяльності. Йдеться про таке собі ремісництво, опанування якого дає змогу досягати успіху завдяки відпрацьованим до певного рівня автоматизму технологіям впливу.

Лідерство ж, яке не випливає з офіційних стосунків, відповідно не базується на певних установлених правилах і процедурах. Часто про нього говорять як про неформальне лідерство, розуміючи під ним здатність індивіда завдяки своїм індивідуальним особливостям впливати на людей задля досягнення мети. Тож, лідер – це особа, яка керує іншими завдяки своєму авторитету (авторитет – це такий вплив на переконання і поведінку людей, який сприймається ними як правомірний. Він ґрунтується на довірі та визнанні особи, яка здійснює такий вплив), а керівник – завдяки призначенню на певну посаду, яка надає формальне право контролювати та керувати.

Отже, основні схожості й відмінності між лідером і керівником лежать у таких площинах [28, с. 23]:

– ставлення до статус-кво (керівник приймає його і стимулює інших додержуватися стандартів, прагне до стабільності, взаємодіє та підлаштовується до культури організації; лідер – шукає змін і нових досягнень, формує і змінює культуру);

– порядок і ризик (керівник прагне до передбачуваності, мінімізує ризики, діє реактивно у відповідь на події; лідер легко йде на ризик, прагне до змін і перетворень, діє активно на основі визначених пріоритетів);

– центр наслідування (керівник стає центром тільки за позитивного статусу, лідер – є центром за замовчуванням, послідовники наслідують його цінності, думки, ідеали і, навіть, побутові предмети, ритуали тощо).

Оскільки проблематика лідерства та керівництва стосується керування іншими людьми, у дослідженнях усіх цих понять розглядаються три аспекти: вплив, люди та мета. Обидва ці підходи потрібні групі: керівництво – для того, щоб управляти відповідно до офіційних принципів і цінностей, лідерство – надихаючи і спонукаючи до нових звершень, направляючи рух. І керівник,

і лідер є тими, хто координують, організують, управляють, вони є частиною ієрархічної будови групи. Лідер і керівник мають спільний тип проблем: необхідність стимулювати групу до вирішення певних завдань, а тому в психологічному сенсі мають багато спільних рис. Проте керівник завжди має справу з регуляцією офіційних стосунків, у той час як лідер – це, зазвичай, член групи, який добровільно взяв на себе відповідальність за досягнення спільної мети, він сам умотивований і мотивує інших, він шукає шляхи задоволення потреб своїх послідовників та проявляє реальну зацікавленість у розвитку потенціалу кожного з групи. Лідер – це людина, яка «з'являється за запитом» групи, є невід'ємною її частиною й авторитетом для її членів, а, отже, відповідає очікуванням і відіграє в ній ключову роль, виступаючи вектором руху та забезпечуючи досягнення спільної мети. Мають вони й різні важелі впливу на оточення, адже використовують різні методи та способи стимулювання активності членів групи задля досягнення спільної мети.

Саме з таких міркувань з'явилася думка про необхідність виведення управління на новий еволюційний рівень – лідерство. Це викликало зумовленість відповідних трансформацій сучасного керівника, який має перетворитися в лідера. При цьому взаємини керівник – підлеглі, які базуються на владі й примусу, мають перерости у стосунки лідер – послідовники, в основі яких авторитет і довіра.

### **Етичні та ціннісні аспекти лідерства в сучасному соціумі**

Сучасне лідерство – це, передусім, етичне лідерство – воно має переслідувати етичні цілі й передбачати етичний вплив. Чому це так важливо? По-перше, лідери впливають на інших людей, а тому несуть відповідальність не тільки за свої вчинки, але й за дії своїх послідовників. Вони задають бачення, указують напрям, їхню поведінку наслідують. Вони мають владу, що не зумовлюється виключно офіційним становищем, отже, її не можна враз позбавити. Тож, етичність вчинків лідерів, їхні цінності стають цінностями й етичними орієнтирами цілих груп людей, які просувають і поширюють їх у соціумі.

Етичність лідерства передбачає дотримання в процесі прийняття рішень певних правил і принципів, що дають змогу зрозуміти, чи так, як ми вчиняємо, є правильним або неправильним, добрим або поганим (Нортхаус, 2016). Багато вчених досліджували принципи етичного лідерства, прагнули виокремити якості (чесноти) етичних лідерів. Так, Ейзенбейс (2012) відзначає важливість для етичного лідерства орієнтації на: гуманність, справедливість, помірність, відповідальність і сталість. Пітер Нортхаус (Northouse P. G. Leadership, 2016) виділяє такі п'ять основних принципів етичного лідерства: повага до інших, служіння іншим, справедливість, чесність, спільність / об'єднання людей [16].

Разом із тим, важливо зазначити, що етичність лідерства не має обмежуватися теоретичними викладками про якості та принципи поведінки лідерів. Практика відіграє більше значення, адже дає можливість виробити алгоритми прийняття рішень у разі виникнення етичних дилем. Іноді для цього в повсякденній діяльності вбачається можливим використовувати так звані «контрольний список» / «експрес-тести етики» або дотримуватися *моделі прийняття етичних рішень*. Останню можна представити таким алгоритмом [16, с. 7]:

- *визначення проблеми*, її етичних аспектів (важливо правильно її сформулювати, що дасть змогу подивитися на неї ширшим поглядом);
- *збирання й аналіз інформації*, що стосується проблеми (важливим є вирізнення фактів із припущень);
- *виокремлення можливих рішень* (необхідно відповісти щодо кожного з них на такі питання: який вплив воно матиме на кожного із стейкхолдерів; наскільки відповідає нормам, правилам, цінностям тощо; які будуть відчуття (власні, оточення), наслідки, якщо це рішення стане відомим, буде оприлюднене);
- *оцінка рішення* за критеріями задоволеності й доцільності (чи воно є найкращим серед усіх можливих);
- *реалізація рішення* (з урахуванням можливих викликів, способів їх подолання та допомоги зі сторони інших);
- *рефлексія* (отримання відгуків, засвоєння уроків).



Зрозуміло, що не буває ідеального рішення. Дуже часто лідерам доводиться стикатися з необхідністю приймати важкі рішення, де, визнаючи можливість певних жертв, просуваються цінності й досягаються певні блага. Іноді ці жертви є реальними – люди, матеріальні блага – під час воєнних дій, антитерористичної боротьби, протистояння в безпековій сфері.

Важливість ціннісного компоненту в діяльності сучасного лідера зумовлює й збільшення на сьогодні кількості ціннісних моделей лідерства, у яких дослідники зосереджують увагу не стільки на структурі й системі, скільки на питаннях міжособистісних стосунків. Це дає можливість сучасне лідерство представляти більше «філософією в дії», ніж теорією, пропонуючи спеціальні техніки й технології, що засновані на цінностях, визнаючи важливість допомоги індивідам знайти себе.

Отже, лідерство нерозривно пов'язане з цінностями. Воно починається з усвідомлення людиною власних цінностей і приведення своїх дій у відповідність до своїх переконань і поглядів. Крім того, ціннісні аспекти лідерства завжди перебувають на стику цінностей організації (представником / керівником якої виступає лідер) і цінностей особистості (самого лідера й особистісних цінностей представників колективу / групи / команди, цінностей цільової аудиторії діяльності та впливу лідера і його групи послідовників). **Цінності організації** – це, насамперед, базові, вихідні для організації ідеали та пріоритети, на яких ґрунтується її діяльність. А **цінності особистості** – стійка, соціально зумовлена система її ставлень до матеріальних, духовних благ та ідеалів, на основі яких виникає бажання досягти певних цілей. Зрозуміло, що ця система на загальному рівні формується протягом поколінь і часто виступає такими собі архетипними утвореннями / базисами / орієнтирами / вихідними принципами, що визначають цінності, які людина реалізує в конкретній життєвій ситуації і в спільній професійній діяльності зокрема.

Отже, неможливо відмежувати «професійні» цінності своєї команди від тих цінностей, які вона плекає в повсякденному житті. І це один із важливих аспектів тривалої ефективності лідера в колективі послідовників. Адже неможливо довго йти до поставленої мети, якщо ціннісні орієнтири у членів команди

суттєво відрізняються. Цікавим є той факт, що соціологи вже не перший рік відзначають, що можливо відокремити не тільки особистісні цінності кожної окремої людини, але й визначити соціальні цінності, які превалюють в окремих соціальних верствах і групах, і навіть народів. Так, за даними Info Sapiens та ГО «Центр “Соціальний моніторинг”», основними соціальними цінностями українців у 2020 році визначено [54]:

- сім'я – 86,3 %;
- робота – 40,6 %;
- вільний час – 34,8 %;
- друзі, знайомі – 34,1 %;
- релігія – 23,6 %;
- політика – 8,7 %.

Тобто, можна стверджувати, що ці національні цінності українців безпосередньо вплетені в національну культуру. Знання цих ціннісних орієнтирів сприятиме ефективнішій взаємодії з представниками українського народу. Зрозуміло, що в окремих соціальних спільнотах ці цінності можуть мати інші співвідношення, проте загальна тенденція все ж таки проглядається. Знання і, відповідно, урахування цієї ієрархії цінностей дають змогу «говорити однією мовою» як зі своєю командою, так і зі стейкхолдерами.

Отже, в оцінюванні етичності лідерства важливим є поєднання трьох складових психологічної структури ділової етики, а саме [25]:

- етичні установки (готовність, налаштованість у будь-якій ситуації діяти відповідно до цінностей групи);
- етична поведінка (реалізація поведінкових актів (дій / бездіяльності) у строгій відповідності до загальновизнаних правил і принципів);
- етичні відносини під час реалізації комунікацій (поважне ставлення до інтересів та поглядів об'єктів інформаційного впливу).

Етичні аспекти діяльності лідерів передбачають не тільки знання й урахування цінностей команди та представників цільової аудиторії, й загальне визнання гідності та прав людини, повагу до етичних переконань і цінностей людства в цілому. І це

потребує наявності в лідера певних якостей, чеснот, що дають йому можливість балансувати на тонкому лезі етичності вчинків. Саме тому чимало вчених наголошує на тому, що етичний лідер – це, передусім, етична людина. Тобто, якщо людина в повсякденному житті не дотримується етичних правил, то у своїх керівних функціях вона також не зможе завжди дотримуватися етичних принципів. Етичність лідера при цьому оцінюється за його вчинками, діями, їхніми безпосередніми та відстроченими наслідками. Важливими також є підстави для прийняття лідером рішень, критерії його моральності тощо. Етичність лідера має значення й для формування довіри із стейкхолдерами, довгострокової сприятливої перспективи для всієї команди та організації.

### **Лідерство та стратегічні комунікації безпекових інституцій**

Стратегічні комунікації виступають важливим організаційним, регулятивним, координаційним і коригувальним чинником життєдіяльності людей у світі сучасних інформаційних технологій. Зростання їхньої ролі пов'язано, передусім, і з необхідністю скоординовано протистояти деструктивним впливам і відкритій агресії в багатьох сферах суспільного життя, організувати життєзабезпечення в інформаційній сфері, проводити інформаційні та психологічні операції. Наразі ні в кого не виникає сумнівів, що невдалі інформаційні кампанії та непродумані комунікації представників держави й окремих медіа із суспільством можуть призвести не тільки до підвищення градусу у взаємодії різних інституцій, організацій, країн, але й зумовити панічні настрої в суспільстві, спричинити негативні зміни в економічному та політичному житті на певній території.

Важливість організації ефективних комунікацій із міжнародними та вітчизняними урядовими й неурядовими організаціями, населенням нашої та іноземних країн, внутрішніми аудиторіями вже давно актуалізована на порядку денному. У процесі досягнення ефективності діяльності безпекових інституцій виникає значний обсяг суміжних проблем, вирішення яких, на перший погляд, не стосується самої процедури організації та налаго-

дження комунікацій із стейкхолдерами. Одною із таких є проблема лідерства. У системі стратегічних комунікацій безпекових інституцій вона безпосередньо пов'язана як з іміджевими проблемами їхніх представників / керівників, так і з необхідністю врахування індивідуальних особливостей лідерів, їхніх думок у процесі впливу на цільову аудиторію. І в цьому аспекті виникає потреба у визначенні кола питань із проблематики лідерства, яке доцільно вивчити в межах психологічної складової проактивного забезпечення стратегічних комунікацій.

В Україні законодавчо закріплене визначення поняття «**стратегічні комунікації**» [58, с. 15], під якими розуміють «скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави (публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держав)». У сучасному розумінні це «інтегрована форма системних дій в інформаційному просторі» [58, с. 14].

**Основні принципи стратегічних комунікацій** [58, с. 15] можна умовно поділити на:

- загальні (*результативність, безперервність, достовірність, всебічність*);
- процесуальні (*діалогічність, єдність зусиль, делегування повноважень, проактивність*);
- особистісні (*відповідальність, досвідченість, креативність, кероване лідерство*).

Запропонований поділ дає змогу зрозуміти роль особистості в організації та реалізації стратегічних комунікацій. І навіть не визначаючи сутність кожного з указаних принципів, можна стверджувати, що всі вони пов'язані з урахуванням психологічної складової як джерела інформації, сторін комунікації, так і отримувачів та користувачів інформаційного продукту, що є результатом цієї комунікативної взаємодії. А уявляючи цей процес як, насамперед, взаємовплив та інтеракцію лідерів команд (представників безпекових інституцій і стейкхолдерів їхньої діяльності), значну увагу варто приділити саме психологічним аспектам лідерства як передумовам ефективності використання комунікативних можливостей держави.

Тож, розглядаючи проблематику лідерства в системі стратегічних комунікацій, важливо дослідити психологічний зміст, адже інтеграція будь-якої особи в соціальній групі, формування норм її поведінки та взаємодії реалізуються саме завдяки комунікації. У широкому значенні психологічний зміст стратегічних комунікацій являє собою комплекс загальних принципів і психологічних заходів організації та здійснення комунікативної діяльності, у вузькому – комунікативну взаємодію в межах реалізації та трансформації цілеспрямованих інформаційних потоків.

Організація дієвих комунікацій передбачає урахування цілого спектру питань. Якщо вони не вирішені, це може ускладнювати просування певної ідеї задля досягнення бажаних змін (формування громадської думки, підтримки з боку соціальних прошарків прийнятих рішень, визнання інтересів, посилення / зменшення активності в окремих сферах тощо). Це визначає потребу в розробці базових механізмів забезпечення ефективного прогнозованого впливу інформації на її споживачів та виокремлення визначальних аспектів / передумов вчасного виявлення «больових точок» (тригерів) негативного (несприятливого) розвитку подій, вжиття заходів щодо запобігання їм та нейтралізації.

Для означення таких дій останнім часом усе частіше в повсякденному вжитку та наукових дискусіях використовується поняття «проактивність» у розумінні «дії на упередження». Виходячи із психологічного трактування цього поняття, проактивність у комунікативному процесі, що становить сутність процесу забезпечення стратегічних комунікацій, полягає в:

- попередньому виборі відповідно до мети доцільних прийомів комунікації;
- прогнозуванні особливостей комплексного впливу обраних прийомів на цільову аудиторію.

Якщо розглядати особливості стратегічних комунікацій у процесі активного інформаційного протиборства, то їхнє проактивне забезпечення має бути зорієнтоване, крім прогнозування особливостей формування технологій найдієвішого впливу в таких умовах, також на вироблення інноваційних методів інформаційно-психологічної протидії. Ці дії мають бути одночасно

організовані на міждержавному, державному, суспільному і, навіть, особистісному рівнях. Це дасть змогу:

- по-перше, своєчасно виокремити та розпізнати конкретні прийоми інформаційної боротьби;

- по-друге, чітко ідентифікувати загрози й ефективно протидіяти їм.

Отже, психологічну складову проактивного забезпечення стратегічних комунікацій можна визначити як комплекс взаємопов'язаних особистісних компонентів (когнітивних, емоційних і поведінкових), що детермінують процес успішної комунікативної взаємодії особи. Такі дії на упередження сприятимуть:

- ефективнішому досягненню цілей стратегічних комунікацій;

- запобіганню деструктивним впливам ворожої пропаганди, що може призводити до панічних настроїв, невпевненості в майбутньому, превалювання негативних настроїв тощо.

Лідер має усвідомлювати, що саме проактивне забезпечення стратегічних комунікацій здатне забезпечити прогнозовані наслідки їхньої реалізації в суспільстві. Розроблення, обрання та виконання стратегічних комунікацій мають визначатися їхньою основною метою – донесення інформації задля:

- зміни риторики / стилю взаємин із стейкхолдерами;

- прогнозування можливого негативного розвитку ситуації та запобігання діям чи подіям, що спричиняють його;

- викриття реальних та перспективних намірів і планів опонентів;

- роз'яснення серед отримувачів інформації ситуації, причин і наслідків певних активностей / бездіяльності;

- формулювання претензій, вимог, побажань щодо бажаної / небажаної поведінки, взаємин;

- підготовки «грунту» / інформаційної платформи для сприйняття подальших подій, розвитку ситуації тощо.

Усі ці аспекти дають можливість досягти основної мети стратегічних комунікацій – інформаційно-психологічного впливу на групи людей та окремих особистостей у межах визначеної системи явищ задля подальшої зміни їхнього існування та розвитку.

## **1.2 Концепції ефективного лідерства**

Вивчення феномена лідерства має глибоке коріння, яке поєднане з роздумами про природу людства, визначенням сутності та змісту людського існування. Сильні особистості, які здатні змінити хід історії, монархи, великі полководці – ось перші об'єкти, які привернули увагу стародавніх мислителів. І хоча на той час термін «лідер» ще не використовувався і вивчення ці стосувалися цілих народів і націй, такі міркування й надалі не давали спокою дослідникам.

Більше ніж 3 000-літня історія розвідок із проблематики лідерства включала в себе не тільки теоретичне осмислення, а й емпіричні дослідження із застосуванням цілого спектру методів і методик та обранням різних категорій об'єктів цих дослідів. Однак, незважаючи на тривалі спроби дослідити проблему лідерства, до теперішнього часу немає єдиної інтерпретації цього феномена. Навіть сьогодні створюється чимало концепцій, які не тільки зорієнтовані на пояснення його природи, але й системне вироблення правил і механізмів функціонування лідерів, способів удосконалення їхньої діяльності. Повсякчасний аналіз попередніх теорій спрямовується на виявлення паралелей до сучасних подій і ситуацій, пошук співвідношення з наявними цінностями й трендами в управлінні.

Концепція (від лат. *conceptio* – розуміння, система) – це спосіб розуміння, трактування яких-небудь явищ, основна точка зору, керівна ідея для їх висвітлення [7, с. 17].

Особливості всіх відомих на сьогодні концепцій лідерства зумовлюються, передусім, міждисциплінарним характером цього феномена, різноманітністю філософських, культурологічних, історичних, політологічних, психологічних і соціологічних підходів до його тлумачення.

### **Концепції та теорії лідерства в історії людства**

Розвиток уявлень про лідерство відбувався одночасно з розвитком поглядів на сутність людської природи та важливість божественних настанов у врегулюванні поведінки людства, способу легітимізації влади. Отже, із часів стародавніх мислителів

і до початку ХХ століття лідерство пов'язували із видатними особистостями, які народжувались лідерами, а не ставали такими. Так, у стародавньому Китаї більшість мислителів, визнаючи небесне походження влади правителя, притримувалась схожих із Конфуцієм поглядів на вимоги до лідера – він має бути мудрим, щедрим, скромним, справедливим, гуманним [35]. У стародавньому Єгипті лідер – фараон – рівний богам, має абсолютну владу над людьми. У давньогрецьких філософів лідер – це «законодавець», «шляхетна особа» (Аристотель), «філософська особистість» (Платон), «свідомий вибір» (Сократ) [5]. Вважалося, що лідери покликані служити загалу, вони ведуть за собою силою авторитету, мудрості, знань, людських чеснот. На відміну, у поглядах Гомера лідери, що наділені богами винятковими здібностями, прагнуть зрівнятися з ними своїми вчинками, і тому викликають захоплення в народі [35].

До розуміння людської природи лідерства мислителі повернулись уже в епоху Відродження, коли, на відміну від середньовічного лідера як обранця і слуги Бога, правитель – лідер народів – прагне влади, а тому може вчиняти будь-які вчинки задля досягнення інтересів держави. Для цього йому потрібні мужність, авторитет і особистий вплив, також сила (якості лева) і хитрість (якості лисиці). Володар не обмежений ніякими правилами, релігією чи власним словом [60].

У ХІХ столітті лідер-герой став джерелом натхнення дослідників, які всю історію людства зводили до історії великих людей. А вже у другій половині ХІХ століття соціологи, які долучилися до дослідження лідерства, почали розглядати не тільки унікальні (набуті чи спадкові) якості видатних особистостей, а й їхню взаємодію з послідовниками, народами тощо. У той час М. Вебер якість лідера, яку до нього називали «чарівність», став називати «харизмою» [35]. З початком ХХ століття розпочинається новий етап вивчення лідерства – етап науково-емпіричних досліджень. У цей період відбувається бум розробок моделей і концепцій лідерства, передусім серед західних дослідників. У вітчизняній соціальній науці лідерство як проблема лише порушується в 1920–1930-ті роки, а значні дослідження цієї проблематики проводяться вже в 1960-х. Однак слід ураховувати, що



радянський принцип «кухарка може управляти країною» більшою мірою зорієнтовував цих дослідників на уникнення тверджень про виключність / особливість лідерів, які виділяються з-поміж інших людей, і зумовлював лідерські позиції груповими характеристиками.

Цей етап також можна поділити на періоди, базуючись на певних хвилях у розвиткові основних теорій лідерства. Так, із 1900 до 1940-х років відбувається значний розвиток особистісних теорій / теорій рис. У цей період активно досліджується особистість лідера, його якості, проводяться численні діагностичні та соціологічні вимірювання, робляться спроби скласти вичерпний перелік «рис лідера» та науково його перевірити й довести. У 1940–1970-х роках поступово дослідники схиляються до того, що універсального переліку рис лідера не існує, а тому на перше місце в детермінації лідируючих позицій виходять стилі поведінки, взаємодія лідера з оточенням – розвиваються поведінкові підходи. Від 1980-х років – новий період у дослідженні лідерства – усе більше теорій пов’язують ефективність лідерства з певними ситуаціями, прибічники яких стверджують, що саме характер ситуації породжує особливості лідерства.

Загалом усі існуючі на сьогодні концепції лідерства можна поділити на чотири загальні групи:

1) характерологічні підходи (у цих теоріях учені зосереджують свою увагу на дослідженні особистісних характеристик / психологічних якостей лідера, наявність яких визначає його ефективність; позиція дослідників цієї групи базується на припущенні, що деякі люди схильні бути лідерами, а інші – ні);

2) поведінкові підходи (представники цієї групи зосереджують увагу, передусім, не на якостях лідера, а на відмінностях у його поведінці; саме набір специфічних способів поведінки визначає ефективність у груповій взаємодії);

3) ситуативні / ймовірнісні підходи (прибічники цього напрямку вбачають наявний закономірний зв’язок між характеристиками лідера та ситуацією взаємодії, отже одна й та сама людина може стати або не стати лідером у конкретній ситуації, особливості якої залежать від обставин, мети діяльності, особливостей групи тощо);

4) синтетичні теорії – найчисленніша група теорій, що поєднує в собі досить розрізнені, а тому не подібні одна до одної концепції лідерства: теорії взаємодії, гуманістичні, особистісно-ситуаційні, реляційні, ціннісні, трансформаційні тощо. Важко визначити спільні риси цих теорій. Головне, що їхні автори вказують на те, що попередні теорії не пояснюють різноманіття причин і проявів лідерства в сучасному світі.

Розглянемо детальніше найвідоміші концепції лідерства, які належать до вказаних груп.

### **Характерологічні теорії лідерства**

Одні з найбільш ранніх емпіричних теорій лідерства, що з'явилися в першій половині ХХ століття, реалізовувались у межах персоналістичного підходу й орієнтовувались на дослідження рис лідера. Така теза вписувалась у загальне уявлення про видатних осіб в історії, що було досить поширеним у той час. Ці теорії базувались на виокремленій диспозиційними психологами психологічній одиниці особистості – рисі, яка й визначає її готовність діяти в конкретній ситуації певним чином. У цьому напрямі проводились сотні досліджень. Їх навіть було поділено на групи [12]: героїчну (Ф. Гальтон, Є. Дженінгс, Т. Карлейль, Г. Лебон, Г. Тард та ін.), харизматичну (Дж. Боулі, Д. Ебербах, Р. Кричевський, Б. Шамір та ін.), п'ятифакторну (П. Коста, Р. Мак-Кра, А. Реан та ін.), психоаналітичну (А. Адлер, Е. Еріксон, Г. Лассуел, Е. Фромм та ін.), теорію рис (Г. Беллінгрес, Дж. Гейєр, П. Пігорс та ін.).

Основною ідеєю героїчних теорій є: здатність до лідерства вроджена – лідерами народжуються, а не стають. Усі досягнення людства – це результат діяльності «героїв» – видатних особистостей. А переважна більшість населення – послідовники – лише наслідують відомих людей.

Відповідно до *концепції «Великої людини»*, започаткованої від ХІХ століття, видатні люди від народження наділені рисами, які відрізняють їх від інших індивідів. Ця теорія бере свої витoki з поглядів на лідерство давньогрецьких і давньоримських філософів, а також волюнтаристської інтерпретації історії людства. Лідери в них – це герої, які наділені особливими рисами, завжди готові бути лідерами [12; 20; 28].

Психоаналітична група не завжди включається до цього напряму теорій лідерства, оскільки стосується лідерознавства досить опосередковано. Важливими є судження про те, що натопв слідує за лідером унаслідок дії механізму ідентифікації. А, урахувавши сутність психоаналізу, у лідера можна виокремити такі особливості: він прагне до задоволення своїх потреб, тож його любов до себе набуває нарцисичних рис; він самодостатній, а тому самовпевнений; він прагне свободи сексуальної насолоди; прагнення до влади є сублимацією пригніченої сексуальності і виявляється у формі неврозу; прагнення до влади – це прояв активності й мужності. У розвиток до класичних психоаналітичних постулатів лідерство розглядається як прояв нереалізованих прагнень і приховані потяги (А. Адлер, Г. Лассуел); як образ батька й маскулинна роль (Т. Адорно, Е. Еріксон, Е. Фромм) тощо [12].

«*Концепція рис*» стала закономірним розвитком концепції великої людини. Її прибічники також припускали, що певні якості і риси, які наслідують люди, роблять їх більш схильними до лідерства. Вважається, що цей напрям виник під впливом ідеї спадковості рис, яку пропагував Ф. Гальтон. Так, Френсіс Гальтон у своїй книзі «Стадні і рабські інстинкти», опублікованій ще в 1879 році, зробив спробу пояснити лідерство на основі спадковості. Він зауважував, що рабські схильності, такі як ухиляння від відповідальності та самотійності, характерні для багатьох пересічних людей, є результатом їхнього стадного життя. Вожаки ж відрізняються від інших навіть природними якостями, такими як зріст, порода тощо [20].

Ця теорія була спрямована на опис психологічного портрета лідера, риси якого можна дослідити й виміряти [20; 28]. Саме в межах такого підходу були зроблені спроби провести експериментальні дослідження для виокремлення лідерських якостей, що призвели до формування майже безкінечного списку. У минулому столітті ціла низка вчених спробувала оптимізувати цей перелік. Так, американський психолог К. Берд, узагальнивши всі риси, які до того різні дослідники визначали як лідерські, та отримавши 79 найменувань, спробував визначити частоту їхніх згадувань. Він дійшов висновку, що 65 % рис зі списку були згадані в попередніх дослідженнях лідерства один раз, до 20 % –

двічі, і лише по 5 % із тих рис названі тричі або чотири рази [20]. Тож, жодну з рис не виокремили більшість дослідників, і, відповідно, створити універсальний короткий список лідерських якостей не вдалося. Такий результат не задовольнив учених. Спроби скласти уніфікований список продовжувались і надалі. Так, Ральф Стогділл, зробивши огляд більше ніж 100 досліджень, виокремив найважливіші лідерські якості (інтелектуальні здібності, розум; владність і переваги над іншими; упевненість у собі; енергійність, активність, професійність) [55]. Складалась і безліч інших списків: індивідні, інтелектуальні, комунікативні, мотиваційні, енергетичний та альтруїстичний потенціал (Дж. Гейер); рішучість і самоконтроль, засвоєння соціальних ідеалів та абстракцій, знання людей, добре розвинена пам'ять (П. Пігорс) [12]. Проте жоден із цих списків так і не пояснив появу лідера в групі, адже люди, наділені цими якостями, могли бути як лідерами, так і послідовниками.

Дещо спорідненою із «концепцією рис» стала **«харизматична» концепція**, що виявляє у «природних лідерів» нетипову індивідуальну сукупність рис – харизму, завдяки якій особа стає привабливою для мас, а тому людина прагне ідентифікувати себе із харизматичним лідером і цінує свою належність до спільної групи [12; 20]. Відповідно, вирішальною для лідерства стає здатність особи впливати на бачення іншими дійсності, навіювати нові цінності, а також власна захопленість цілями команди, бачення перспектив, готовність іти на ризик, нетипова поведінка та вміння відчувати ситуацію. Вкрай важливими для харизматичного лідера постають віра у свою компетентність і здатність вирішувати складні завдання. При цьому, ураховуючи необмежений вплив харизматичного лідера на своїх послідовників, прояв його етичної спрямованості значно впливає на особливості діяльності групи та цілі, до яких вони прагнуть.

Ще однією з експериментальних концепцій у межах персоналістичної теорії є п'ятифакторна модель, яка була побудована на різних вибірках досліджуваних і визначала індивідуальні якості та відповідні їм особливості поведінки, що дають змогу досягати поставлених цілей. Згідно з цією концепцією такими факторами були визначені:

- 1) екстраверсія;
- 2) співпраця;
- 3) конформність;
- 4) відкритість;
- 5) емоційна стабільність [12].

Зазначимо, що як би не критикували всі ці особистісні теорії лідерства, у будь-які часи науковці прагнули і прагнуть усе ж таки виокремити основні характеристики лідерів. Важливості таким спробам надає і все більша зорієнтованість сучасних вимог до будь-якого фахівця на його спроможність в окремих ситуаціях брати на себе лідерські функції, а відтак необхідність у виявленні та розвитку таких компетенцій.

### **Поведінкові теорії лідерства**

Поведінкові теорії лідерства прийшли на допомогу персоналістичним. Їхні автори вирішили дослідити не стільки риси характеру лідера, скільки особливості його поведінки, специфічність організації взаємодії із своїми прибічниками – поведінковий аспект лідерства. Цей напрям також давав можливість досліджувати, спостерігаючи за поведінкою та виокремлюючи конкретні дії, що відрізняють від інших. Отже, центральним об'єктом досліджень став «стиль лідерства», або «стиль управління», – своєрідний «почерк» управлінської діяльності. Тобто йшлося про звичний спосіб поведінки, манеру взаємин із послідовниками.

Ця група теорій представлена, передусім, біхевіористичними концепціями, згідно з якими лідерами стають, а не народжуються. Поведінка людини визначається впливами зовнішнього середовища відповідно до принципу «стимул – реакція», де на зовнішні подразнення відбуваються поведінкові акти.

Одними з перших дослідження поведінки лідерів проводились під керівництвом Курта Левіна, німецького психолога, який емігрував у США в роки Другої світової війни. Саме йому ми можемо завдячувати за опис таких знайомих усім нам авторитарного, демократичного й ліберального стилів управління. В основі виокремлення цих стилів лежить розподіл повноважень між керівником і підлеглими в прийнятті рішень, що впливає в

подальшому не тільки на результати спільної діяльності, але й на ступінь задоволеності від роботи. Дихотомія «автократія – демократія» надовго закріпилась в інших наукових працях і була використана для опису особливостей поведінки лідерів у подальших дослідженнях.

У руслі поведінкового напрямку цікавими є теорії «Х» і «Y» Мак-Грегора [7; 20], згідно з якими виокремлені два межових типи відносин між лідером і послідовниками. Відповідно до «теорії Х» середньостатистична людина від природи лінива і прагне уникати роботи, тому потребує від керівника опіки й контролю, а також постійного підштовхування. Тільки так вона буде працювати добре. Для цього має бути створена ієрархічна структура управління, а найдієвішим буде авторитарний стиль управління. У межах цієї теорії була розроблена система покарань, названа принципом «гарячої плити». Вона мала відповідати п'яти основним правилам: невідворотність, суттєвість, локальність, всеосяжність та альтернативність. Відповідно до «теорії Y» люди від природи амбітні та сповнені внутрішньої мотивації. Вони самі зацікавлені у праці, отримують від неї задоволення, можуть самоорганізовуватися та контролювати себе і, відповідно, брати на себе відповідальність. Важливо створити умови для розвитку. Тож, головне завдання лідера – створити умови для роботи та стимулювати людей шляхом заохочення. Отже, Мак-Грегор уважав, що лідерство – складне поєднання змінних [35]: політичне, соціальне та економічне середовище; характеристика організації (її мета, завдання та структура); характеристика лідера; характеристика послідовників.

У подальшому дослідження з позицій поведінкового підходу проводилися на базі університетів, у межах яких виникли теорії [20; 35], що будуть розглянуті далі.

*Теорія лідерства Р. Лайкерта* (дослідження проводились в університеті штату Мічиган та стосувались оптимального стилю лідерства. Було виявлено два стилі лідерства: орієнтований на співробітників (делегує повноваження, віддає перевагу створенню комфортних умов, значення має просування підлеглих та їхнє особисте зростання) та орієнтований на роботу (контролює, використовує заохочення та покарання, покладається на застосу-

вання влади). У результаті Р. Лайкерт співставив типи організації та типи управлінського стилю.

*Двомірна модель лідерства* («управлінська решітка») Р. Блейка і Дж. Моутона (дослідження проводились в університеті штату Огайо у продовження попередньої теорії). Модель управлінської решітки передбачала, що лідери можуть одночасно бути зорієнтованими і на виробництво (результати праці, договори, рахунки тощо), і на людей (участь у прийнятті рішень, дотримання прав людей, справедлива оплата праці й ін.).

Тож, як бачимо, у межах поведінкового напрямку було проведено чимало ґрунтовних досліджень лідерства. Проте всі ці експерименти не змогли запропонувати відповіді на питання практики щодо оптимізації та підвищення ефективності діяльності тогочасних підприємств.

### **Ситуативні теорії лідерства**

Ситуативні теорії лідерства стали закономірним продовженням спроб науковців і практиків зрозуміти природу цього феномена. І оскільки попередні дослідження не змогли пояснити його появу ані наявністю специфічних особистісних рис, ані напрацьованими способами поведінки, було зроблено припущення, що сама ситуація впливає на те, чи буде конкретна особа лідером у ній, чи ні. Тобто кожній ситуації притаманний свій тип лідера, а визначальне значення більше мають час, місце, обставини, а не особистісні характеристики людини. Успішність становлення індивіда як лідера залежить від його здатності у відповідних ситуаціях проявити потрібні якості, уміння та навички.

До ситуативних теорій лідерства належить ситуативна модель керівництва (її ще називають «ймовірнісна теорія» Ф. Фідлера), згідно з якою ефективність лідера значно залежить від відповідності його стилю поведінки ситуації, у якій працює колектив. Так, існують два основних стилі керівництва:

– орієнтація на взаємини (важливі довірливі та стабільні стосунки, увага до почуттів і настроїв, задоволення потреби в повазі та визнанні – тому лідер має уважно вислуховувати підлеглих, аби знати їхні потреби, створити комфортну атмосферу довіри та поваги);

– орієнтація на виконання завдань (розроблення регламентів, інструкцій, нормативів; основна потреба лідера – успіх).

Отже, основними ситуативними факторами, за визначенням Ф. Фідлера, є: влада лідера; характер і структура завдань, які виконує команда; відносини «лідер – підлеглий». А поєднання цих ситуаційних характеристик формує вісім варіантів ситуацій – октант. Проведені дослідження дали йому змогу в подальшому розробити навчальну програму (LEDER MATCH) та рекомендації щодо особливостей впливу на ситуацію, відносини та постановки завдань із метою посилення її сприятливості для себе та спільної діяльності.

Ще одна цікава теорія в ситуативному напрямку розроблена американськими вченими Р. Танненбаумом та У. Шмідтом (*шкала лідерської поведінки*), у межах якої були проранжовані стилі поведінки лідерів від авторитарного до демократичного. Лідер, обираючи оптимальну модель поведінки, має враховувати [35]:

– ситуативні фактори (тип організації, її розмір, цінності й традиції, ступінь стабільності, групова ефективність (командна робота); характер діяльності, рівень підготовки співробітників; часові обмеження; зовнішнє соціальне оточення);

– свої індивідуальні характеристики (насамперед, ціннісні орієнтації та здатність нести відповідальність; готовність довіряти підлеглим; свої вподобання в управлінні; відчуття безпеки в невизначених ситуаціях);

– характер і поведінку підлеглих (очікування, індивідуальні характеристики, умови їхньої участі у прийнятті рішень).

До ситуативних теорій також належать [20; 35]:

– теорія «шлях – мета» Мітчела й Хауса, у межах якої запропоновано стилі лідерства (підтримки й інструментальний; у подальшому були додані ще: партисипативний та зорієнтований на досягнення) і два індикатори мотивуючої поведінки лідера (сприйняття підлеглими поведінки лідера як джерела майбутньої задоволеності їхніх потреб; залежність задоволення потреб підлеглих від результативності праці) [5, с. 385; 8, с. 495];

– ситуативна модель прийняття рішень керівником Врума – Йеттона – Яго, згідно з якою обрання лідером одного з п'яти



стилів залучення підлеглих до прийняття рішень зумовлюється характеристикою ситуації (для цього використовується поняття «ефективність рішення», яке залежить від організаційних цілей і потенційно доступної інформації; а також «повна ефективність», що додатково пов'язується з витратами (особливо часу) та розвитком (виграш від одноосібного рішення);

– теорія життєвого циклу Херсі – Бланшара, якою визначено характеристики високоефективних команд, описаних ахронімом PERFORM (спільна мета та спільна система цінностей; влада в межах компетентності; відвертість спілкування; незалежність, спільна відповідальність; оптимальна продуктивність; визнання і вдячність; моральний стан).

Ситуативні теорії лідерства дали можливість сформулювати таку гіпотезу: у різних ситуаціях, на різних стадіях виконання завдань роль лідера можуть брати на себе різні члени команди. Ефективність лідерства більше залежить від того, наскільки особистісні риси конкретної людини відповідають вимогам конкретної ситуації взаємодії. Одні й ті самі люди в різних ситуаціях можуть бути або ефективними, або ні.

Основним здобутком усіх напрацювань у межах цієї теорії стало виокремлення ситуативних факторів лідерства, з якими в більшості погоджувались дослідники [64]: історія, розмір соціуму та соціальна система; вік і попередній досвід особи, яка раніше була лідером, та нинішнього лідера; очікування членів групи; особливі потреби організації в роботі певної особи; характер діяльності лідера; рівень кооперації; психологічний клімат; особистісні характеристики членів команди; час і можливості для прийняття рішення.

### **1.3 Лідер і колектив**

На взаємини в колективі впливає чимало факторів: характер групи, сфера її діяльності, мета діяльності, особливі ознаки ситуації, психологічні особливості членів групи й особистість лідера. А оскільки в системі спільної діяльності лідерство виникає як об'єктивна потреба певної групи, члени якої звертаються до лідера з метою реалізації своїх очікувань і вимог, важливим

убачається врахування особливостей взаємовпливу учасників такої взаємодії. Реалізація лідерських функцій полягає, насамперед, у донесенні бачення та місії до широкого кола потенційних послідовників і формування в них готовності слідувати за конкретним лідером. Однак не можна говорити про те, що це односторонній вплив, адже члени групи в таких неформальних стосунках мають бути на одній хвилі з лідером, інакше співіснування команди буде нетривалим, а діяльність – неефективною.

У практичній діяльності, якщо ми говоримо про лідера, йдеться передусім про його спроможність впливати на оточення, керувати ним, його авторитет тощо. І раніше про таких людей говорили, що вони наділені харизмою, є харизматичними лідерами. Проте на сьогодні все частіше спостерігається перехід від лідерства як харизматичної особистості до лідерства як командної роботи. Адже команда фахівців може на високому фаховому рівні вирішувати більше питань, є послідовність / наступність у політиці та тривалому функціонуванні організації, забезпечується розуміння оточенням (громадськістю, пересічними громадянами) політики, сталості діяльності організації, довіри до неї в цілому, а не до конкретної особистості.

### **Командна діяльність і побудова комунікацій**

Слід зазначити, що термін «команда» прийшов до нас зі світу спорту. Проте, як це часто буває, часи змінюються, і поняття стають полідисциплінарними, а їхній зміст значно розширюється. Так сталося і з поняттям «команда», яке на сьогодні є актуальним для багатьох сфер діяльності. Зазвичай *командою* позначають невеликі групи, які мають яскраво виражену цільову спрямованість та інтенсивну взаємодію між членами. *Командною роботою* називають ефективну та продуктивну практичну діяльність команди, це певна спільна цілеспрямована робота групи людей, які працюють за заздалегідь установленими правилами [30]. Робота в команді сприяє підвищенню ефективності діяльності, організації, а особливо в аспекті роботи за окремими функціональними лініями, у межах виконання окремих проєктів і завдань.

Робота в команді вимагає від лідера додаткових здібностей. Він має бути здатним стимулювати хороші робочі відносини,

ефективно (конструктивно) взаємодіяти з іншими членами колективу задля досягнення розуміння й підтримки спільних цілей, налагоджувати співпрацю з опонентами та стейкхолдерами [34].

Далі розглянемо умови та фактори, які слід ураховувати для розуміння особливостей роботи в команді [30].

*Кожна команда проходить певні етапи свого розвитку.* Класичними вважають чотири етапи: forming (формування), коли всі знайомляться і переважає атмосфера ввічливості й обережності; storming (буря) – період самовизначення, з'являються «лідери першої хвилі»; norming (нормалізація), коли врівноважуються конкуренція і групові норми, performing (злагодування) – стадія зрілості, вирішення найскладніших завдань завдяки чіткому виконанню всіма своїх ролей у команді. Завершується життєдіяльність команди етапом розформування і створення нових команд. На кожному з етапів лідер має застосовувати різні стратегії впливу.

На ефективність діяльності команди впливають *особливості організації міжособистісної взаємодії*. Важливими для спільної праці в команді є: згуртованість; виявлення, запобігання та вирішення конфліктів; сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі (клімат у колективі – якісна сторона стосунків у групі, що являє собою комплекс психологічних умов, які сприяють / перешкоджають спільній діяльності); довіра у взаєминах між членами команди та зі стейкхолдерами.

*Виділяють різні типи ролей у команді, які виконують учасники залежно від особистісних особливостей та якостей.* Термін «командні ролі» можна визначити як поведінку учасника, очікувану групою; спосіб поведінки, за допомогою якого людина виконує свою роботу в процесі спільної діяльності колективу. Така поведінка зокрема визначається предметним змістом виконуваної учасником діяльності (фінансової, маркетингової, виробничої та ін.). Існують різні класифікації ролей: фахівці з вирішення завдань, із соціально-емоційної підтримки, які відіграють подвійну роль; ведучий, мотивуючий, генератор ідей, аналітик, реалізатор, оптимізатор, досліджувач, контролер; голова, мислитель, дослідник ресурсів, порушник спокою, діючий, оцінюючий, колективіст, той, хто доводить до кінця, та ін.

*Існують технології командоутворення. Необхідно розрізняти поняття «розвиток команди» (природний процес, що відбувається без спланованого та систематичного втручання, він може тривати роками) та «командоутворення» (teambuilding; дії, спрямовані на створення та підвищення ефективності діяльності команди). В основу командоутворення покладено принципи, що задають певні правила та вимоги при організації команд (добровільність входження до команди; колективне виконання роботи; колективна відповідальність; оплата праці відповідно до кінцевого результату; мотивація команди на кінцевий результат; автономне самоврядування команди; підвищена виконавська дисципліна).*

*Діяльність у команді потребує таких здатностей і дій лідера [34]: залучення до роботи колективу, що налаштований на досягнення спільної мети; урахування думки колег щодо своєчасності й повноти необхідної для діяльності інформації; надання членам команди необхідної для вирішення спільних завдань інформації; допомога членам команди у виконанні термінових завдань, поставлених перед ними; створення позитивної робочої атмосфери, доброзичливе спілкування з колегами; здатність установлювати довгострокові відносини як усередині колективу, так і зі стейкхолдерами; дотримання коректності та стриманості у спілкуванні, уміння конструктивно поводитись у конфліктних ситуаціях.*

*Основними рисами командної роботи є спільна робота та комунікація, позиціонування кожного з учасників, автономія окремих команд і синергія.*

Отже, на сьогодні командній діяльності приділяється значна увага, виходячи з поширеного погляду на те, що команда діє ефективніше, ніж звичайний колектив. Така сентенція має свої обґрунтування та пояснення (значне збільшення інформації та швидка зміна завдань, що зумовлює постійне підвищення вимог до компетенції виконавців і необхідність утворення динамічних формувань для виконання окремих доручень), проте командна діяльність не є чарівною пілюлею, яка одночасно зможе вирішити проблеми організації. Така діяльність передбачає також додаткові вимоги до її лідерів, розуміння ними закономірностей і правил утворення та функціонування команди.

## Емоційне лідерство як тренд у соціальному управлінні

Останнім часом розуміння лідерства суттєво змінюється. Усе частіше наголошується на важливості емоційної складової: інтуїтивному вмінні надихати, створити відчуття довіри, відчуті настрої в групі, впливати на емоції. На дослідження емоційного типу лідерства спрямовуються й наукові дослідження. Так, серед основних теорій емоційного спрямування можна виділити [3]:

– *теорію «внутрішнього стимулювання» лідерства* К. Кешмана (базується на такому виді психологічного консультування, як executive coaching. К. Кешман уважав, що «внутрішнє лідерство» можна розвинути, досягнувши майстерності в таких сферах: відповідальність, усвідомлення переконань, розвинене вміння розпізнавати характери та самоконтроль, особиста майстерність, урахування фідбеку (зворотня реакція), наявність коучера (тренера), уникнення самооману, швидке реагування на зміни [68];

– *теорію опосередкованого лідерства* Р. Фішера і А. Шарпа (яка в основу ставить мотивацію до лідерської поведінки: позиція чи результат, а також виділяє креативність як базову навичку лідера [72; 73];

– *теорію «двигуна лідерства»* Н. Тічі, у межах якої сформульовані передумови для тривалої успішності компаній: існування лідерів на всіх рівнях; лідери вищого рівня мають виховувати лідерів нижчого рівня, а для цього повинні володіти методикою виховання лідерів; лідери мають уміти «передавати точку зору» [84];

– *концепцію «трубопроводу лідерства» (leadership pipeline)* Р. Черена, С. Дроттера та Дж. Ноела, згідно з якою лідер просувається по сходах майстерності управління: від управління собою до управління іншими; іншими – менеджерами; управління менеджерами – до функціонального менеджера; функціонального менеджера – бізнес-менеджера; бізнес-менеджера – групового менеджера; групового менеджера – менеджера організації [69];

– *концепції сполучного лідерства та «гарячих груп»* Дж. Ліпман-Блюмена, згідно з якою лідер має вміти встановлювати зв'язки між своїми бажаннями та цілями й бажаннями та цілями інших людей [79].

Слід зазначити, що раніше прояв емоцій на робочому місці навпаки вважався тим, що утруднює діяльність. Але це в минулому. Усе частіше наголошується на емоційній першооснові роботи лідера, адже основне його завдання – «запалювати» людей, продукувати готовність до дій, пробуджувати почуття. Крім того, оскільки лідер має визначальний вплив на оточення, його погляди на те, що відбувається, формують світобачення його послідовників, пропонуючи своє осмислення ситуації та найоптимальніший спосіб емоційної реакції на неї. Такий лідер дає опору, сенс життя.

Вважається, що емоційне лідерство безпосередньо засноване на розвиненому емоційному інтелекті (EQ). Цей термін з'явився в 90-х роках минулого століття завдяки психологам Дж. Майєру й П. Саловею та поширився завдяки роботі Д. Гоулмана [3]. Емоційний інтелект безпосередньо пов'язаний з емоціями – реакцією людини на вплив подразників (внутрішніх і зовнішніх), що має яскраве суб'єктивне забарвлення та проявляється у вигляді відчуттів, почуттів і переживань [7].

Д. Гоулман виокремлює п'ять якостей емоційного інтелекту [10, с. 27]: здатність до усної комунікації та вміння слухати; адаптивність і здатність творчо вирішувати проблемні питання та реагувати на невдачі; самоменеджмент (упевненість, самомотивованість на досягнення, бажання кар'єрного зростання); групова ефективність, вміння домовлятися, здатність до співпраці, роботи в команді; лідерський потенціал, ефективність в організації.

Складовими емоційного інтелекту є: самооцінка, самоконтроль, самомотивація, комунікативна компетентність, емпатія [7].

Саме з появою концепції емоційного інтелекту останній стає мірилом та основною детермінантою успіху в професійній діяльності, замінивши собою такий звичний до того коефіцієнт інтелекту (IQ). Адже емоційний інтелект передбачає розумне поведіння в емоційній сфері, а емоції віддзеркалюють суб'єктивне значення об'єктивних речей.

Відповідно до існуючих теорій емоційного лідерства лідер створює специфічну атмосферу дружності в команді, бореться з негативними настроями й таким чином спрямовує емоції членів колективу в потрібне русло. І неважливо, що саме має зробити

лідер – розробити стратегію діяльності команди чи мобілізувати колектив на виконання поставлених завдань – успіх командної роботи буде полягати не тільки в досягненні мети, але й у тому, як вони її досягнуть.

Важливим стає також емоційний вплив слів і вчинків лідера. Якщо лідеру вдається підвищити ентузіазм у команді, то ефективність кожного буде зростати, і майже миттєво. І навпаки, якщо роздратовувати й принижувати, виконання завдань у кращому разі призупиниться. Такий вплив лідера на послідовників було описано за допомогою двох ефектів:

– *резонансу* (пробудження позитивних емоцій, що приводить до прояву їхніх кращих сторін);

– *дисонансу* (негативна реакція на слова іншої людини).

Вважається, що є специфічні особливості поведінки, завдяки яким лідерам удається відігравати важливу роль у створенні емоційного клімату: вони більше говорять, проте і слухають інших уважніше; вони зазвичай першими висловлюються щодо проблеми. Фактично вони встановлюють такий собі емоційний стандарт. Емоційний лідер відіграє також роль «центру тяжіння» / магніта, оскільки приваблює завдяки своїй відкритості, природності прояву емоцій, оптимістичності.

Отже, **емоційне лідерство** – це здатність формувати команду й вести її до мети завдяки своїм індивідуальним якостям та особливому емоційному профілю. Перевагами емоційного лідерства є [3]:

– особистісні характеристики лідера (адекватна самооцінка; спроможність аналізувати свої емоції та їхній вплив як на себе, так і на інших та ситуацію; вміння контролювати свої емоції й імпульси; інтуїтивність при прийнятті рішень; ініціативність і креативність; адаптивність у ситуаціях змін);

– характеристики команди та взаємодії в ній (повага і довіра в колективі; зниження конфліктності, суперечливості у стосунках та зростання стабільності й надійності; сприятливий емоційний клімат у колективі; підвищення ефективності діяльності групи; командна робота та співробітництво).

## Лідер і внутрішні комунікації

Визначальна роль лідера у формуванні активності команди потребує чіткого розуміння процесів, що відбуваються всередині неї. Важливим є і сам процес обміну інформацією, налагодження взаємодії, покращання взаєморозуміння та сприйняття. Вважається, що відкрита, чітка й прозора комунікація дає можливість членам команди / організації краще зрозуміти мету діяльності, а також діяти у відповідності до її цінностей.

Детермінанти, що зумовлюють ефективність діяльності будь-якої організації, можна згрупувати таким чином [45]:

- організаційні та керівні (співпраця між підрозділами, утримання працівників, лідерські якості, корпоративна культура);
- життєзабезпечувальні (поточна оперативна діяльність, управління відносинами із стейкхолдерами, інновації);
- фактори персоналу (мотивація та продуктивність роботи співробітників, їхній досвід, залученість до спільної діяльності).

Де ж тут внутрішні комунікації? Усюди. Будь-які процеси та інструменти, що спрямовані на налагодження ефективних інформаційних потоків і, відповідно, співпраці між членами організації / групи, і є внутрішньою комунікацією [45]. Комунікаціями просякнуті всі процеси: планування, організація, мотивація і контроль, прийняття рішень і, навіть, емоційна підтримка. Адже комунікація – це те, що зв'язує. А неефективні комунікації – одна з головних причин виникнення проблем у діяльності команди. Тож ефективні комунікації = ефективне управління.

Комунікативний процес – це не тільки обмін інформацією. Важливими є також розуміння повідомлення, цінність якого забезпечується достовірністю, своєчасністю, доречністю і повнотою інформації, що міститься в ньому.

Зазвичай у *внутрішніх комунікаціях* як процесі визначаються три *ключові елементи* [45]:

– *інформування* (обмін інформацією за допомогою різних каналів, формальних і неформальних мереж, стилів та інструментів комунікації);

– *залученість працівників* за допомогою інформаційного контенту до спільної діяльності, їх заохочення до створення від-



повідних інформаційних повідомлень, формування інтелектуального лідерства;

– отримання зворотного зв'язку (двосторонність інформаційних потоків, збирання й оцінювання реакцій, ставлення).

Отже, метою внутрішніх комунікацій і, відповідно, основним критерієм їхньої ефективності є: високий рівень розвитку професійної мотивації та цінностей фахівців, корпоративного духу й корпоративної культури; відчуття належності до команди; задоволеність спільною роботою. Наявність усіх цих компонентів забезпечує якість діяльності команди та її лідера.

Виходячи із заявленої мети, визначаються основні **завдання внутрішніх комунікацій**:

- наслідувати пріоритетні цінності;
- підвищити рівень корпоративної культури;
- запроваджувати корпоративні стандарти і традиції;
- оптимізувати інформаційні потоки та налагодити зворотній зв'язок;
- упроваджувати інноваційні управлінсько-організаційні технології;
- формувати інститут ефективного лідерства;
- розвивати систему мотивування;
- реалізовувати іміджеві технології успішного фахівця.

**Внутрішні комунікації** виконують такі **функції**: оперативне інформування, розвиток корпоративної культури, формування позитивного іміджу організації, формування лояльності, підготовка до змін, формування позитивного клімату, налагодження зворотного зв'язку, об'єднання співробітників навколо місії, візії, узгодження цінностей особистості й організації.

А от недосконале формулювання обов'язків, нераціональне розподілення завдань, імітація професійної взаємодії, невідлагоджений процес прийняття рішень, деструктивна конкуренція та неефективне управління можуть спричинити проблеми у внутрішніх комунікаціях у підрозділі.

Запропонуємо поради, яким чином можна покращити внутрішні комунікації:

- Насичувати комунікацію та події цінностями.
- Зорієнтовувати комунікацію на активний фідбек.

- Розробити та впровадити стандарти комунікації.
- Встановлювати правила ефективної комунікації та дотримуватись їх.
- Голос має «звучати» однаково, як для зовнішньої аудиторії, так і для співробітників.
- Підвищувати рівень мотивації співробітників та їхньої лояльності.
- Навчати співробітників, керівникам навчатися разом із ними.
- Розвивати та підтримувати корпоративну культуру.
- Вдосконалювати арсенал каналів ВК.

**Корпоративна культура** – це сукупність норм поведінки, поглядів і правил, які забезпечують ефективність роботи відповідно до місії та цінностей організації. Вона визначається культурою поведінки співробітників і керівників, впливає на: мотивацію співробітників, особливості взаємодії, здатність організації адаптуватися до умов сучасності, сприяє розвиткові особистості співробітника та керівника.

*Симптомами недосконалої корпоративної культури є:* збільшення кількості співробітників, незадоволених роботою, зниження рівня мотивації, конфлікти в колективах, плинність кадрів, відсутність конструктивних дискусій і дружньої взаємодії, неузгодженість цінностей особистості й організації, розповсюдження чуток і пліток.

*Щоб удосконалити корпоративну культуру, необхідно:* зосередитися на основних цінностях, заохочувати командну роботу та культуру спілкування, мотивувати співробітників, пропагувати дотримання доброчесності та морально-етичних норм, дбати про імідж і лояльність, запобігати проявам деструктивної взаємодії та девіантної поведінки.

Можна сформулювати й **основні правила успішної внутрішньої комунікації** в організації:

- керівники мають розглядати комунікацію як важливу частину своїх посадових обов'язків;
- дії та поведінка всіх співробітників повинні узгоджуватися з місією і візією, цінностями й ключовими меседжами організації;
- прозора комунікація повинна бути частиною корпоративної культури.

## Питання для самоконтролю та самостійного опрацювання

1. Дайте визначення поняттям «лідер» та «лідерство».
2. У чому полягає сутність лідерства? Як би ви сформулювали його?
3. Поясніть, як Ви розумієте природу лідерства, використовуючи такі формулювання: «один із нас», «кращий серед нас», «хороша людина», «слуга групи», «головний лідер», «впливовий лідер», «лідер-новачок». З якими теоріями та концепціями пов'язані ці висловлювання?
4. Ознайомтесь із варіантами визначення лідера, представленими в книзі «Лідерство та команда в публічному управлінні» [28, с. 4]. Яке з них Вам найбільше імпонує? Чому?
5. У чому полягають етичні та ціннісні аспекти лідерства? Сформулюйте етичний кодекс сучасного лідера.
6. Ознайомтесь із запропонованими А. Заленіком основними відмінностями між офіційним лідером і менеджером [86]:

### *Офіційний лідер*

- орієнтований на постановку та реалізацію нових цілей;
- спрямовує послідовників на генерацію нових ідей;
- віддає перевагу самостійним діям;
- виокремлює себе в середовищі.

### *Менеджер*

- орієнтований на виконання вже поставлених перед ним завдань;
- допомагає членам команди успішно виконувати завдання;
- співпрацює з членами команди, дотримуючись формальних відносин;
- сприймає себе як частину команди.

Визначте, до кого з них Ви можете себе віднести. Чому? Що Вам необхідно в собі змінити, щоб відповідати лідерським ознакам?

7. Яким чином лідер може впливати на організацію та реалізацію стратегічних комунікацій?

8. Назвіть основні групи концепцій лідерства. Дайте їм коротку характеристику.

9. Яка з концепцій лідерства найбільше Вам імпонує? Відповідь аргументуйте.

10. Дайте визначення поняттю «командна робота». Назвіть етапи розвитку команди та визначте, які стратегії впливу найдодільніші на кожному з них.

11. Які бувають типи ролей у команді? Визначте, яку роль найчастіше виконуєте Ви. Аргументуйте.

12. Що таке емоційне лідерство? Чому воно стає трендом у сучасному світі?

13. У чому полягають основні завдання та функції внутрішніх комунікацій? Як лідер може вплинути на внутрішні комунікації в організації?

## Рекомендована література до розділу 1

### Основна

1. Бісенбаєв Ф. К. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни «Соціальне лідерство». Київ : МАУП, 2016. 35 с.

2. Вербовська Л. С., Боднар Г. Ф., Микитюк Н. Є. Технології лідерства в організації : конспект лекцій. Івано-Франківськ : Видавництво «ІФНТУНГ». 2021. 80 с.

3. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі : навч. посіб. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 100 с.

4. Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. Теорія і практика формування лідера : навч. посіб. Харків, 2017. 100 с.

5. Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. Психологія управлінської діяльності лідера : навч. посіб. Харків, 2017. 100 с.

### Додаткова

1. Белікова Ю. В. Становлення та переваги емоційного лідерства. *Український соціум*. 2012. № 2 (41). С. 7–16.

2. Винославська О., Кононець М. Відмітні особливості етичного лідерства в діяльності організації. *Вісник Львівського університету*. Серія філос.-політолог. студії. 2021. Вип. 35. С. 16–23.

3. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі / пер. з англ. Ю. Шекет. Харків : Віват, 2021. 528 с.
4. Гузар О., Стойко О. Теоретичні основи формування компетентності комунікативного лідера. file:///C:/Users/User/Downloads/54-Article%20Text-106-1-10-20180901.pdf.
5. Доброчесність та етика. Модуль 4. Етика лідерства. Освіта заради справедливості. Серія університетських модулів / Організація Об'єднаних Націй. Відень, 2021. 30 с.
6. Іванова Н. Г., Компанцева Л. Ф., Крапівіна Н. В. та ін. Імідж сучасного менеджера : навч. посіб. Київ : НА СБУ, 2021. 136 с.
7. Гуменюк О. Г. Теоретико-методологічний аналіз особистісних теорій лідерства. *Scientific Journal «Science Rise»*. 2016. № 10/1 (27) С. 30–36.
8. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», 2015. 296 с.
9. Політичне лідерство : навч. посіб. / авт. кол. ; за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко. Київ : НАДУ, 2013. 300 с.

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБИСТІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРА

#### *Основні поняття розділу*

**Комунікативна взаємодія (інтерактивність)** – процесуальна сторона комунікативної ситуації, діяльність, спрямована на інформаційний обмін між учасниками спілкування, та вплив на їхню поведінку.

**Компетентність лідера** – інтегрована комбінація знань, умінь, навичок, ставлення, особистісних рис, цінностей та мотивації особи, що застосовуються нею в певних умовах спільної діяльності та забезпечують її ефективність.

**Лідерський габітус** – самоідентифікація особи як лідера, внутрішнє відчуття та визначення свого місця в суспільстві, що визначають її світогляд, амбіції, упевненість у собі, здатність ставити цілі і досягати їх.

**Лідерський потенціал** – комплекс стійких психічних утворень особистості, за допомогою яких здійснюється вплив на соціум та відбувається взаємодія.

**Лідерські якості** – характеристики (психофізіологічні та психологічні) і здатності особи, що розвиваються в процесі її управлінської діяльності та виступають основою успішної діяльності самого лідера і колективу, у якому він працює.

**Ресурси лідера** – сукупність особистісних характеристик та індивідуальних цінностей, які виступають джерелом лідерства особистості та допомагають їй долати складні життєві та професійні ситуації.

**Стиль лідерства** – модель використання керівником своєї влади для того, щоб вести інших людей за собою.

## 2.1 Якості успішного лідера

У сьогоденні сучасному суспільстві все частіше наголошують на тому, що важливою інтегрованою характеристикою сучасного фахівця, яка визначає його ефективність на будь-якій ділянці роботи, є лідерство як комплекс певних особистісних якостей. Ефективне лідерство є одним із ключів до нашого майбутнього успіху та виживання. Що ж таке лідерство і хто такі лідери? Чи лідерами народжуються і це дар або стають і можна навчитися лідерству, заслужити його? Чи існують «характеристики» хороших лідерів?

Вже із самого початку дослідження проблеми лідерства науковці прагнули виокремити вичерпний перелік якостей, які б відрізняли лідерів від звичайних людей, визначали їхню здатність до управління групами й окремими особистостями, успішність як керівника. Але всі ці прагнення не мали успіху: часто це були або дуже загальні характеристики, або суперечливі якості, що виявляються дієвими лише за певних ситуацій. Тож не варто шукати повного й точного переліку лідерських якостей – його не існує, варто говорити про потенцію особи до лідерства, наявні задатки, які можна розвинути і які за певних умов дають людині можливість бути ефективним лідером. Отже, лідерство – це, передусім, питання ступеня, сили впливу, що залежать від співвідношення особистісних характеристик лідера та якостей тих осіб, на яких він намагається впливати, і ситуації, у якій знаходиться ця група. А лідерські якості – це, насамперед, сукупність характеристик особи, які зумовлюють її спроможність очолити та повести за собою групу послідовників. Це потенціал, або, як ще визначають, габітус. Це певний перелік компетентностей. Це наявні в особи ресурси. Це досвід вчиняти певним чином і діяти як лідер.

### **Лідерський потенціал, габітус і ресурси лідера: психологічний зміст понять**

Не всі люди народжуються лідерами й не всі можуть ними стати. Для того, щоб у певній ситуації конкретна особа почала реалізовувати лідерські способи поведінки, у неї має бути сформовано певний комплекс якостей, ставлень, знань, умінь і нави-

чок, які дадуть змогу ефективно лідирувати серед певного кола осіб. Відповідно, для позначення такого комплексу характеристик, що визначають можливість прояву особи себе як лідера, послуговуються різними категоріями, серед яких: «лідерський потенціал», «лідерський габітус», «ресурси лідера». Спробуємо визначити їхні сутність та співвідношення.

Витлумачуючи «лідерський потенціал», зміст якого включає лідерські якості, уміння та навички, інші характеристики ефективного лідерства, виходимо із розуміння, що поняття «лідерський потенціал» є різновидом ширшої категорії – «потенціал особистості». «Потенціал» – це можливість, те, що проявляється за певних умов. Отже, потенціал особистості як сукупність особистісних характеристик у певній ситуації може проявлятися або ні. Виходячи з такого розуміння, потенціал особистості – це джерела та засоби, що можуть бути використані для вирішення будь-якого завдання, досягнення певної мети й виступають можливістю, силою фахівця; це система ресурсів, які виявляються та оновлюються в діяльності [50].

Разом із тим, багато дослідників, визначаючи потенціал як систему, зосереджує увагу на складових цієї системи, виділяючи перелік індивідуальних характеристик, які забезпечують успішне становлення людини. Або в разі дослідження саме лідерського потенціалу визначають специфіку організаційного керівництва.

Так, поєднання лідерства і керівництва в так зване «офіційне лідерство» дає змогу відповідно виділити риси успішного офіційного лідера [8]:

- бачення перспективи (прогнозування результату на підставі усвідомлення поточної ситуації) та вміння донести його до своєї команди;
- чесність і сумлінність, як запорука довіри з боку команди;
- вміння надихати на досягнення цілей із чітким розподілом ролей у цьому процесі;
- комунікативні навички (йдеться про важливість обговорення всіх нюансів досягнення мети);
- здатність кинути виклик (вийти за межі, реалізувати інновації, сміливо і нестандартно мислити).



Також можна згрупувати ознаки в групі, що відображають структуру керівництва [48], і виділити такі компоненти:

- особистісно-рефлексивний;
- пізнавально-професійний;
- ціннісно-мотиваційний;
- поведінковий, або організаційно-управлінський;
- емоційний і комунікативний.

Слід зазначити, що лідерський потенціал визначається через наявність лідерських якостей (набір стійких психічних утворень особистості, за допомогою яких здійснюється вплив на соціум і відбувається взаємодія), що проявляються в різних аспектах соціальної і професійної діяльності [50]. Із цього випливає, що особа, не маючи певних умов, не зможе розкрити всі свої можливості. Тому можна передбачити, що, навіть маючи від народження певні лідерські задатки, людина необов'язково стане лідером.

Що стосується розвитку лідерського потенціалу, то й тут немає однозначного трактування науковцями його можливості. Так, у межах персоналістичного підходу зазвичай наголошується, що лідерські якості надані особі від народження. Представники ж ситуативного підходу взагалі вважають, що, оскільки прояв лідерства залежить від ситуації, яка потребує наявності різних якостей у лідерів, то і розвивати їх поза контекстом і групою немає ніякого сенсу.

Що ж таке ресурси лідера? Так само спробуємо їх визначити, виходячи із ширшого поняття «ресурси особистості», або «психологічні ресурси особистості». Оскільки ресурс – це щось допоміжне, за чим звертаються в разі необхідності, запас, джерело, зазвичай, під ними розуміють:

- особистісні властивості й здібності людини (самоповага, професійні вміння, самоконтроль, життєві цінності), що є для неї цінними та допомагають долати стресові ситуації [77];

- сили характеру, які дають можливість реалізовувати чесноти [81];

- внутрішні опори, що дають змогу зберігати внутрішню стійкість і знаходити нові моделі життєдіяльності [52];

- сукупності індивідуальних цінностей, що потенційно дають можливість суб'єкту задовольнити життєві потреби та ви-

значають його відносини із самим собою та світом [39], й ін.

Узагальнюючи наведені визначення, можна сформулювати таке визначення «ресурсів лідера» – це сукупність особистісних характеристик та індивідуальних цінностей, які виступають джерелом лідерства особистості й допомагають їй долати складні життєві та професійні ситуації.

Ще одне утворення, яке варто визначити в аспекті лідерства як особистісного феномена, – габітус лідера. Габітус виступає досвідом соціалізації індивідів, які займають у соціумі певні соціальні позиції. Загалом об'єктивна соціальна реальність, на думку П. Бурдьє, існує тільки через відтворення даної реальності в діях конкретних людей. Вона засвоюється індивідами у вигляді певних уявлень, звичок і навичок. Уявлення про соціальний простір, набуття певних звичок сприйняття та навичок поведінки поєднуються в індивіда з його соціальною позицією. Хоча він і не усвідомлює це. Такі засвоєні, проте не усвідомлені уявлення, звички та навички визначають конкретну людську поведінку. Ця зумовленість діяльності відбувається через габітус – систему стійких схильностей, які є результатом інтеріоризації людиною соціальних структур і фактично виступають вихідними принципами її активності [31].

Отже, лідерський потенціал, лідерські ресурси та габітус виступають усвідомленим і неусвідомленим базисом для лідерської поведінки особи в певних ситуаціях. Вони можуть виступати як можливість (потенціал), джерело й опора (ресурс) або як глибоке (неусвідомлене) відчуття свого місця в соціумі (габітус).

### **Індивідуально-психологічні якості успішного лідера**

На сьогодні ні в кого не викликає сумнівів теза про те, що невід'ємною складовою вимог до сучасних керівників є наявність у них лідерських якостей. Про це йдеться і в методичних вказівках, і у кваліфікаційних характеристиках. Про це говорять і науковці, і практики. Адже від рівня розвитку в керівника лідерських якостей значно залежить порозуміння керівника як із підлеглими, так і з вищим керівництвом; соціально-психологічний клімат у підрозділі й авторитет керівника в команді.

Від давніх часів психологічні риси лідерів були під прискіпливою увагою мислителів, науковців і практиків. Саме тому існує така кількість підходів і класифікацій. Зрозуміло, що значні розбіжності в переліку психологічних якостей лідерів зокрема пов'язані з особливостями їхнього прояву залежно від ситуації, специфікою діяльності та самими особистісними характеристиками.

Так, справді, важко визначити вичерпний перелік лідерських якостей без прив'язки до сфери діяльності. Адже лідер у сфері освіти або сфері розваг усе ж таки буде відрізнятися від лідера в державному управлінні чи безпековій сфері. Хоча і спільних рис буде досить багато. О. Маковський, визначаючи лідерські якості майбутніх офіцерів, наголошував на наявності не тільки специфічних для їхньої професії знань, але й спеціальних умінь і навичок, що визначаються особливостями курсантських колективів, навчально-виховного процесу, характером і спрямованістю діяльності курсантів [29].

Крім того, у наукових джерелах досі існують дві протилежні думки. Перша – лідером не можна стати, лідером треба народитися. Це, зокрема, про такий феномен як харизма – характеристики людини, що дають змогу зачаровувати, приваблювати послідовників, викликати у прибічників повагу, безумовну віру в її можливості; її обдарованість. Друга – лідерські якості можна і потрібно розвивати в процесі навчання та виховання. Слід, однак, зазначити, що і прибічники другої точки зору погоджуються, що для розвитку якостей лідера необхідно, щоб у людини були певні вроджені лідерські задатки.

Отже, погодимось із думкою О. Кокуна про те, що успішність лідера залежить від його здатності проявити відповідні якості, вміння та навички в необхідних ситуаціях [24].

Спробуємо визначити, що таке лідерські якості, їхній зміст та особливості прояву. **Лідерські якості** – це характеристики (психофізіологічні та психологічні) і здатності особи, що розвиваються в процесі її управлінської діяльності та виступають основою успішної діяльності лідера і команди послідовників. Це такі особистісні (індивідуально-особистісні і соціально-психологічні) якості, які забезпечують ефективний вплив на групу з метою досягнення мети [24]. Зрозуміло, що не самі по собі лідерські

якості впливають на послідовників. Вплив реалізується через справи та вчинки, здатність до яких визначається наявністю певних якостей. Тож визначення якостей фактично дає можливість передбачити, яким чином буде діяти лідер у певних ситуаціях.

Якщо проаналізувати лідерські якості, які виокремили науковці в керівників безпекових інституцій, можна побачити достатньо складну структуру моделей управлінського лідера.

Так, А. В. Кобера в структурі особистості лідера підрозділу внутрішніх справ виділяє такі складові [22]:

- *лідерська спрямованість* (включає саме спрямованість (її специфічність, стійкість, інтенсивність, дієвість), широту мотивації, рівень задоволеності статусом);

- *професійна компетентність* (система внутрішніх ресурсів, що необхідні для ефективної поведінки у професійних ситуаціях, це «знання своєї справи»);

- *лідерський потенціал* (комплекс психологічних характеристик та особистісних якостей).

За результатами експериментального дослідження керівників він визначив таку ієрархію лідерських якостей (подані за зниженням рівня значущості): комунікабельність, цілеспрямованість, відповідальність, наполегливість, мотивація до успіху, врівноваженість, розсудливість, компромісність, емпатія, позитивна самооцінка, впевненість у собі, щирість, рішучість, розвинута інтуїція, чутливість, готовність до ризику (інноваційність), критичність до себе й до інших [22].

О. М. Кокун пропонує структуру лідерських якостей майбутнього офіцера, яка складається з таких компонентів [24]:

- *комунікативно-організаційний* (комунікабельність, переконливість, тактовність, дипломатичність, емпатійність, гнучкість, мовленнєві та організаційні здібності);

- *емоційно-вольовий* (цілеспрямованість, наполегливість, рішучість, впевненість у собі, вимогливість, самовладання, стресостійкість);

- *мотиваційний* (мотивація до лідерства, до успіху),

- *мисленнєвий* (проникливість, логічність, креативність, критичність, розсудливість, швидкість мислення, здатність до прогнозування та узагальнення);

– *особистісний* (активність, ініціативність, обов’язковість, надійність, відповідальність, почуття гумору, оптимістичність, чесність, патріотизм, прагнення до самовдосконалення);

– *професійний* (цей компонент неможливо дослідити за допомогою психологічних методів, проте він у край важливий для ефективного лідерства).

У навчальній літературі подано також такий перелік якостей військового лідера [27]:

– *моральні якості* (патріотизм, надійність, обов’язковість, повага, лояльність, чесність, порядність), корпоративність (відданість професії офіцера), духовність, високий рівень культури та етикету;

– *емоційно-вольові якості* (самоорганізованість, відповідальність, цілеспрямованість, наполегливість, сміливість, рішучість, особистісна вмотивованість);

– *розумові та комунікативні якості* (комунікабельність, гнучкість поведінки, інтелект, ерудованість);

– *фаховість* (психолого-педагогічна компетентність (розвинені психолого-педагогічні здібності, гуманістична спрямованість), технічна компетентність (знання зброї і бойової техніки, вміння її використовувати), тактична компетентність (знання і вміння керувати боєм). До останньої також належать: розвиненість деяких видів мислення (критичне, творче, адекватне, етичне мислення), яке базується на наявних військово-спеціальних знаннях, навичках і вміннях).

Запропонуємо певний перелік якостей, що формують, на нашу думку, саме універсальні характеристики лідера (так би мовити виступають базовими складовими лідерського потенціалу) і забезпечують йому успішність у взаємодії з іншими людьми в процесі виконання професійних завдань. Ці якості згруповані у шість груп відповідно до основних психологічних підструктур особистості: психофізіологічні, моральні, організаційно-ділові, комунікативні, інтелектуальні, емоційно-вольові. Зауважимо, що послідовність викладення груп якостей не пов’язана із ступенем їхньої значущості, а лише відповідає традиційному в психології висвітленню особистісних характеристик.

Відповідно ці групи лідерських якостей включають:

➤ **психофізіологічні:** нервово-психічна стійкість; сильний тип нервової діяльності, що визначає швидкість сприймання і розуміння інформації, швидкість мислення, високий рівень працездатності; а також активність, здатність пристосовуватися до змін зовнішніх умов і протистояти несприятливим обставинам;

➤ **емоційно-вольові:** стресостійкість; самовладання; урівноваженість; рішучість; сміливість, цілеспрямованість; наполегливість; гнучкість; здатність приймати оптимальні рішення в умовах дефіциту часу й адекватно діяти в складних та напружених умовах;

➤ **інтелектуальні:** спостережливість; уважність; добре розвинена пам'ять; об'єктивність в оцінюванні інформації та дій; прогностичність щодо розвитку подій, поведінки, спілкування; творчий підхід до справи; здатність визначати різні шляхи вирішення проблеми й обирати найраціональніші з них; здатність одночасно вирішувати декілька завдань;

➤ **комунікативні:** культура спілкування; тактовність; здатність установлювати психологічний контакт з іншими людьми, обирати конструктивну тактику спілкування, переконливо викладати свої думки, слухати і чути підлеглих, ставити їм завдання, запобігати та вирішувати конфліктні ситуації;

➤ **організаційно-ділові:** самостійність; відповідальність; дисциплінованість; здатність визначати пріоритети в діяльності; здатність планувати роботу, розподіляти завдання між підлеглими з урахуванням їхньої завантаженості іншими завданнями й індивідуальних спроможностей; здатність поєднувати ділові та особистісні контакти в колективі; здатність мотивувати на якісне виконання завдань;

➤ **моральні:** поєднання почуття власної гідності з повагою до інших; уважність до людей; справедливість; чесність; скромність; порядність; вихованість.

Зазначені якості становлять складне поєднання різних характеристик особистості, що проявляються в загальній її здатності визначати управлінські й організаційні проблеми, вміло розподіляти завдання між членами команди, ураховуючи їхній рівень кваліфікації й особисті характеристики, досягати при цьому пер-

сональної відповідальності кожного за результати виконання поставлених завдань.

Успішність діяльності будь-якого лідера визначається не стільки наявністю вказаного комплексу якостей, скільки ступенем відповідності його індивідуально-психологічних характеристик вимогам певного виду діяльності, а також спроможністю завдяки цим рисам успішно виконувати професійні обов'язки у взаємодії з підлеглими.

Пропонуємо порівняльну таблицю особистісних якостей, що можуть сприяти успішному лідерству чи, навпаки, перешкоджати йому.

ЯКОСТІ УСПІШНОГО ЛІДЕРА	ПЕРЕШКОДЖАЄ УСПІШНОМУ ЛІДЕРСТВУ
➤ високий рівень розвитку інтелекту;	● низький рівень розвитку інтелекту;
➤ відповідальність;	● безвідповідальність;
➤ здатність мотивувати себе та інших до успішних дій;	● відсутність мотивації до роботи;
➤ адекватна самооцінка;	● неадекватна самооцінка;
➤ ініціативність;	● безініціативність;
➤ емоційно-вольова стійкість;	● психоемоційна нестабільність;
➤ комунікабельність;	● низький рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей;
➤ організаторські здібності;	● конфліктність;
➤ здатність працювати в команді;	● пасивність;
➤ здатність керувати людьми;	● агресивність;
➤ наполегливість;	● нещирість;
➤ поміркованість;	● особистісні комплекси;
➤ цілеспрямованість;	● високий рівень тривожності.
➤ здатність до об'єктивного аналізу інформації;	
➤ креативність;	
➤ прогностичність;	
➤ почуття гумору.	

Усі ці якості не даються людині від народження. Деякі з них можна розвивати або нівелювати. Для цього важливими є вчасна діагностика та розроблення дієвих методів самовдосконалення.

Однак не тільки індивідуально-психологічні якості впливають на ефективність реалізації лідерських функцій, важливо також мати певні вміння й навички, що сприяють формуванню лідерського досвіду. На деякі з них опосередковано вже було вказано – здатність працювати в команді, здатність керувати людьми, здатність мотивувати себе й інших, організаторські здібності.

Але це унікальне поєднання індивідуальних характеристик визначає і особливості функціонування в певному середовищі, і специфіку вирішення лідером професійних завдань спільно із своєю командою. Це унікальне співвідношення індивідуально-типологічних особливостей і здібностей лідера з вимогами діяльності, на виконання якої лідер і згуртовує своїх послідовників, зумовлює також своєрідність особистісного й професійного становлення всіх членів команди.

### **Лідерські компетентності (hard & soft skills)**

Лідер у сучасному світі – це не просто «хороша людина», яка надихає і мотивує інших на вчинки. Це, передусім, Професіонал з великої літери, який володіє додатковими компетентностями (скілсами), які роблять його першим серед рівних. І йдеться не про досвід виконання лідерських функцій, не про практику керівництва. Професійний досвід не завжди дорівнює наявності необхідних знань, умінь і навичок. Компетентність лідера – це, передусім, вміння застосовувати наявні знання, навички, досвід у визначених умовах. Це свого роду інтегрована поведінкова модель, яка включає не тільки знання та навички, але й ставлення, особистісні риси, мотивацію. Усі вони спільно спрямовані на спроможність особи найкращим способом виконувати певні обов'язки, завдання, функції [40]. Компетентність – це здатність людини поводитися в такий спосіб, який би відповідав вимогам ситуації діяльності та давав змогу досягати максимального позитивного результату [6]. Відповідно до положень закону України «Про освіту» «компетентність – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначають здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну ... діяльність» [46].



У 2012 році лідерство було введено Нацагентством з питань державної служби до основних компетентностей керівників разом з управлінням інноваціями та змінами, управлінськими навичками. До останніх у цьому документі [33] було віднесено: стратегічне мислення, прийняття управлінських рішень, управління ресурсами, моніторинг та аналіз надання послуг.

Відповідно до наказових норм [34] лідерство в аспекті управління персоналом трактувалось як здатність впливати, вести за собою, уміння і навички залучати до роботи, сприяти розвитку на професійному та особистісному рівнях. Воно включає таку поведінку:

- заохочення почуття взаємної відповідальності, мотивування кожного до найкращого виконання обов'язків;
- відзначення та заохочення ефективних дій членів колективу, створення конструктивного зворотного зв'язку з ними, сприяння професійному й особистому розвитку;
- поширення власного досвіду і знань із метою вдосконалення роботи команди;
- розвиток у членів команди необхідних для виконання завдань здібностей;
- заохочення ініціативності та самостійності, творчого підходу до роботи;
- урахування індивідуального внеску кожного у спільну роботу колективу.

Виокремлені у Вимогах до держслужбовців [34] й інші навички, віднесені до «управлінських знань, умінь, навичок та особистісних якостей», як-то: планування діяльності та ресурсів; визначення завдань та організація роботи; контроль та оцінка виконання; прийняття рішень; управління інноваціями та змінами; стратегічне й аналітичне мислення. До «інших знань, умінь, навичок та особистих якостей» держслужбовців було віднесено такі: збір та аналіз інформації; ефективна комунікація; робота в команді; орієнтація на досягнення результату; творчий підхід та ініціативність; відповідальність та ін. Усі ці вимоги до компетентності дають можливість зрозуміти багатогранність складових лідерських компетентностей і всеосяжне їхнє значення в діяльності сучасних лідерів.

Як бачимо, управлінські й інші навички лідерів у сфері державного управління – це досить комплексне явище. Усі вони також включають у себе додаткові вимоги, які в повному обсязі на високому рівні розвитку навряд чи можуть бути наявні в кожного претендента на посаду. Отже, цей перелік більше відображає напрями подальшого розвитку лідерського потенціалу та шляхи самовдосконалення в процесі професійної діяльності.

Варто зазначити, що, як і про особистісні якості, не існує єдиної думки щодо необхідних навичок і вмій лідерів. Так, в одній із моделей навичок лідера (Дж. М. Коузеса та Б. З. Познера [83]) виокремлено п'ять базових здібностей:

– *моделювання способів досягнення мети* (спроможність розділити загальну мету на окремі завдання, оцінити потенційні ризики на шляху до її досягнення);

– *надихання послідовників* (здатність зробити цінною для команди спільну мету, створювати образ майбутнього, до якого вони будуть прагнути);

– *сприйняття будь-якої нової мети як виклику* (лідер отримує задоволення від нових ідей і завдань, які потребують нешаблонних дій);

– *надання членам команди можливості досягати більшого* (лідер зорієнтований на розвиток послідовників, це він ураховує при розподілі обов'язків);

– *підбадьорення послідовників* (розуміння, що позитивні емоції підвищують віру в себе і у справу, уміння створити позитивну атмосферу в колективі, підняти настрій членів команди в процесі спілкування).

Джим Коллінз, досліджуючи процес перетворення керівника на лідера, виокремив ієрархію навичок [28]:

I рівень – використання здібностей, знань, умій, досвіду для організації праці своєї та інших;

II рівень – взаємодія з іншими, організація людей і раціональний розподіл ресурсів;

III рівень – формування бачення групи, послідовність у домаганні досягти поставленої мети; забезпечення стандартів якості роботи команди;

IV рівень – поєднання лідерських якостей і управлінських здібностей, що дає змогу досягти виняткових, стабільних результатів у діяльності команди.

Останнім часом для позначення навичок використовують поняття: «hard skills» («жорсткі (спеціальні) навички») – вузько-спеціальні, характерні для конкретної сфери діяльності та в межах певної професії навички вирішення професійних завдань і «soft skills» («м'які (універсальні) навички») – універсальні, корисні для будь-якої сфери діяльності, міжпрофесійні навички. Останні можна поділити на персональні, як-то: управління часом та емоціями, самоорганізації та саморозвитку; і інтерперсональні, до яких і належать лідерські здібності, комунікація, робота в команді, ведення перемовин і вирішення конфліктів тощо. Загалом уважається, що завдяки універсальним навичкам людина краще орієнтується й адаптується в мінливих умовах. І такі навички, серед яких лідерські, потрібні будь-якому сучасному фахівцеві.

Такий поділ навичок дає можливість виокремити серед інших суто специфічні, що становлять ядро професійної компетентності фахівців безпекових інституцій, і загальні, які розглядаються в аспекті психології лідерства в системі стратегічних комунікацій. До таких належать [55, с. 28]: навички зовнішнього спілкування і навички, що дають змогу відмінно організовувати внутрішню діяльність і комунікації.

Схильність до організаторської діяльності має такі практичні показники [55, с. 30–31]: спонтанне включення в організаторську діяльність, реалізація організаторських функцій без зовнішнього спонукання; виконання ролі організатора, взяття на себе відповідальності за дії інших людей; постійна готовність до виконання організаторської діяльності, безкорисливе стійке прагнення до неї; природність та невтомність у виконанні організаторської діяльності; позитивне емоційне самопочуття в процесі виконання організаторської роботи; відчуття негативних емоцій (нудьга, незадоволеність, пригнічення) без організаторської діяльності; відчуття місця і часу, коли є потреба в організаторській діяльності.

Слід зазначити, що, як і щодо особистісних характеристик, можна виокремити типові помилки лідерів, які можуть призвести до невдач [28]:

- впертість у досягненні мети, що втратила свою цінність;
- перебільшення значущості мети й витрачання зайвих зусиль;
- недооцінка власних можливостей і можливостей опонентів, що спричинює неадекватну оцінку себе і ситуації, а також можливостей команди, що може призводити до тотального контролю й недовіри;
- припинення самовдосконалення, відсутність бажання змінюватися, навчатися, зростати;
- низька стресостійкість, неготовність вирішувати проблеми, схильність панікувати в певних ситуаціях;
- невміння чітко ставити цілі команді через слабке їх розуміння ним самим;
- нетерплячість в очікуванні результатів, імпульсивність, невміння планувати на довгий час;
- віддання переваги безпеці, а не ризику, якщо можливе виникнення нових ситуацій, небажання виходити із зони психологічного комфорту, що призводить до нехтування ініціативою, новаторством;
- страх втратити свій статус, посаду;
- негативне ставлення до ініціативи з боку членів команди, що знижує їхню вмотивованість на активну позицію в досягненні спільної мети;
- хвилювання через фіксацію на можливих невдачах та потенційних проблемах;
- застрягання на невдачах, переймання проблемами, що були в минулому;
- заврегульованість і бажання завчасно продумати / прописати варіанти дій у певних ситуаціях.

Крім того, можуть бути й такі помилки в міжособистісній взаємодії, як: вибір недоцільного стилю комунікації; нездатність поставити себе на місце співрозмовника; недоступність для членів команди у важливий момент (тут і зараз); неспроможність пояснити роль кожного в загальній картині спільної діяльності,

невміння тримати дистанцію та дотримуватися балансу взаємодії; перетягування ковдри на себе (всі завдання замикає на себе); невиконання обіцянок та невизнання своїх помилок [28].

Отже, список важливих умінь, навичок та особистісних якостей, що мають бути притаманні сучасному лідеру, видається просто нескінченним. Проте наявність навіть усіх їх не може забезпечити безперечну ефективність фахівця за будь-яких обставин. Більше того, іноді цей перелік взагалі виглядає суперечливим і неоднозначним. Адже варто все ж таки розуміти, що комплекс необхідних лідерських компетентностей має співвідноситись із напрямом і особливістю сфери діяльності, специфікою самого завдання та команди, її готовністю і спроможністю до змін. Запропоновані скіпси дають змогу ефективно прогнозувати можливі варіанти розвитку події, вирішувати певні проблемні ситуації швидко і якісно. А також орієнтують на розуміння слабких і сильних особистісних сторін лідерів різного рівня задля вироблення дієвих стилів управління та лідерства, побудови програми самовдосконалення та саморозвитку.

## **2.2 Стили лідерства та ефективні комунікації**

Результати наукових досліджень показали, що не існує якогось одного найкращого способу лідерства, однак сучасні теорії управління та лідерства говорять, що певні здатності й уміння, глибоко пов'язані з комунікацією, є невід'ємними складовими ефективного лідерства.

Комунікація є надзвичайно важливою для поширення, залучення та сприяння якості роботи. Лідер завжди взаємодіє з людьми цілий день і практично не має можливості не комунікувати – вербально чи невербально.

Люди спілкуються постійно, оскільки це закладено в природі людини, і комунікація постійно відбувається через мовлення, мову тіла, поведінку та дії. У стилі комунікативної поведінки особистості поєднуються різні аспекти її взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища. Стиль спілкування залежить від комунікативної культури особистості та умов її функціонування, тобто середовища.

Вибір стилю спілкування залежить від психологічних особливостей комуніканта (емоційності, відкритості), його життєвого досвіду, а також загальної моральної культури суспільства. Комунікативна майстерність людини виявляється в культурі її мовлення, у вмінні уникати конфлікту завдяки вибору адекватної форми комунікативної поведінки. Стиль комунікативної поведінки чи поєднання різних стилів свідчать про рівень соціальної адаптації, моральної культури людини.

### **Стилі лідерства: теоретичні аспекти**

Стиль лідерства – це модель використання своєї влади для того, щоб вести інших людей за собою. Вибір найвідповіднішої моделі залежить від функцій, покладених на лідера, його послідовників і ситуації в цілому.

Перші спроби визначення поняття «стиль лідерства» були зроблені ще у 40-х роках минулого століття. Впродовж останніх п'ятдесяти років проводилося багато досліджень, у яких робилися спроби встановити зв'язок між стилем лідерства та його ефективністю. Наразі можна стверджувати, що стиль відображає сталі прийоми діяльності лідера, які тісно пов'язані з психологічними особливостями мислення, прийняття рішень, спілкування тощо. Він не є вродженою якістю, а формується та змінюється в процесі діяльності, стилям можна навчити. Опис і класифікація стилю повинні відображати змістові параметри самої лідерської діяльності.

Стилі лідерства були вперше визначені у 1939 році групою дослідників під керівництвом психолога Курта Левіна. Його команда вивчила молодіжних лідерів у діючих групах. Дослідники згрупували патерни поведінки й дійшли висновку, що існують три різні переважаючі стилі лідерства: авторитарний, демократичний, ліберальний.

Вважається, що *авторитарні лідери* здебільшого не стільки мотивують, скільки дають вказівки. Вони одноосібно приймають рішення, віддалені від своєї команди, одноосібно визначають правила взаємодії, нав'язуючи їх іншим. Такий стиль лідерства не сприяє розвитку творчості й індивідуальності членів команди,

він може бути доцільним тільки в умовах терміновості й обмеженості в часі щодо виконання конкретного завдання.

На протипагу авторитарному *демократичний* стиль лідерства є ефективнішим. Цей стиль відображає принципи та процеси, такі як самовизначення та рівна участь усіх членів команди. Лідери, яким притаманний демократичний стиль, сприяють прийняттю колективних рішень, залучаючи членів команди та пропонуючи їм підтримку й право вибору. Цей стиль характеризується співпрацею, активною участю всіх членів колективу в обговоренні проблем і визначенні шляхів їх вирішення, делегуванням повноважень.

Лідер, який дотримується *ліберального* стилю, уникає особистої участі у прийнятті рішення, надає повну свободу учасникам групи самостійно приймати рішення.

У подальшому ці стилі лідерства Т. Буш і Д. Гловер доповнили ще трьома: авторитарний стиль у них був названий вольовим; демократичний стиль представлений колегіальним і культурним, а ліберальний – формальним, політичним і вільним [67]. К. Лейтвуд, Д. Джантци й Р. Стейнбах [78] цей список розширили моделями лідерства, що в результаті мало такий варіант: авторитарному стилю відповідало інструктивне лідерство; демократичному – трансформуюче, партисипативне, лідерство спільної взаємодії та етичне (моральне) лідерство; ліберальному – організаційне, трансакційне та ситуаційне лідерство.

Дослідження К. Левіна мало важливе значення, адже доводило ідею, що лідерству та пов'язаним із ним навичкам можна навчитися, і що лідером можна не лише народитися, а й стати. Він також визнав, що члени команди впливали на стиль лідерства керівника. Експерименти К. Левіна викликали й подальші спроби дослідження стилів лідерства іншими вченими протягом багатьох років. Однак навіть за такої довгої історії вивчення цього феномена дослідники не змогли сформулювати його єдине визначення. Наведемо лише деякі з них [35]:

– звична манера поведінки лідера щодо членів команди із тим, щоб вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей (М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедуорі);

– індивідуально-типові особливості цілісної, відносно стійкої системи способів, методів, прийомів впливу лідера на команду з метою ефективного та якісного виконання управлінських функцій (А. Л. Журавльов);

– індивідуально-типологічні форми впливу лідера на членів команди в процесі реалізації певних рішень (В. І. Черніков);

– система способів, методів і форм впливу лідера на членів команди (О. А. Урбанович);

– стійкий, усталений тип дій, прийомів лідера в процесі управління, що неодноразово повторюється (Л. І. Скібіцька);

– система своєрідних управлінських прийомів, способів, підходів, інструментів, а також «почерк» суб'єкта управління (М. П. Беляцький).

Отже, досліджуючи різні стилі лідерства, сучасні науковці звертають увагу на прерогативу **динамічного стилю** лідерства. Це коли лідер є досить енергійним, корегує свою поведінку, підлаштовує під команду й виявляючи доброзичливість, надихає її власним прикладом до успішних дій. Членів команди це відчутно мотивує. Динамічні лідери об'єктивно оцінюють роботу членів команди в цілому та внесок кожного окремо, вони є дбайливими, уважними, справедливими керівниками. Такі їхні характеристики допомагають мотивувати всю команду, а не тільки окремих її представників.

### **Складові та правила ефективної комунікації**

Термін «комунікація» походить від латинського «communico» та перекладається як спілкування, зв'язок, повідомлення [63]. У наукових джерелах існують різні погляди на співвідношення понять «спілкування» та «комунікація». Так, С. Пілішек зазначає, що комунікація – це односторонній процес, який передбачає застосування знакових систем для передачі інформації [41]. Він вважає, що цьому процесу властиві: інституційна регламентованість та відсутність конкретного адресата; одностороння інформація стосується окремої людини / групи осіб; під час передачі інформації її обсяг може зменшуватися або вона взагалі може бути втрачена. І ця характеристика процесу комунікації і відрізняє її від спілкування.



У разі визнання цих понять як синонімічних, комунікація і спілкування розглядаються як двосторонні процеси, що передбачають обмін інформацією, взаємний вплив та взаємне сприйняття. Тоді виділяються такі функції, як: комунікативна (безпосереднє / опосередковане забезпечення обміну інформацією), інтерактивна (здійснення певного впливу на людей) та перцептивна (сприйняття реципієнтом інформації, а також особистісних характеристик її джерела, способу її подання) [47]. «Спілкуватися» означає підтримувати стосунки, ділові та/або дружні взаємини; об'єднуватися задля виконання спільних дій [36].

Під комунікацією ми розуміємо процес обміну значеннями, даними, інформацією, емоціями як за допомогою вербальних засобів, так і невербальних сигналів. У більш загальному значенні поняття «комунікація» розглядають як взаємодію двох чи декількох суб'єктів, унаслідок якої між ними відбувається обмін певною інформацією. Це розкриває багатогранність процесу комунікації у всіх соціальних взаємодіях, зокрема між людьми як суб'єктами організаційних процесів. Ден Бернланд виділяє п'ять головних принципів комунікацій [11]:

1. Комунікація – це процес динамічний і завжди змінний.
2. Комунікація – не лінійний, а циклічний процес.
3. Комунікація – це комплекс: у процесі спілкування між двома людьми участь насправді беруть шість особистостей: ти сам; співрозмовник; ким є людина (на твою думку), яка спілкується з тобою; ким є ти для співрозмовника; хто є співрозмовник для себе; як співрозмовник думає, як ти його сприймаєш.
4. Процес комунікації є незворотним.
5. Комунікація є особистісно орієнтованою.

**Комунікативна взаємодія (інтерактивність)** – це процесуальна сторона комунікативної ситуації, діяльність, спрямована на інформаційний обмін між учасниками спілкування та вплив на їхню поведінку. Комунікація виконує кілька важливих функцій для життя людей, зокрема, такі:

- *Задоволення потреби у спілкуванні.* Всі люди мають потребу в інших людях так само, як у їжі, воді, даху над головою. Двоє людей можуть годинами обговорювати різні дрібниці, про

які з часом навіть не згадають. Вони просто задовольняють потребу в людському спілкуванні.

- *Уточнення уявлення про себе.* За допомогою комунікації ми дізнаємося, якими ми є та як люди реагують на нашу поведінку.

- *Демонстрування поваги до іншого.* Зустрівши знайому людину, ми говоримо: «Як справи?», «Що нового?», «Привіт!» тощо. У такий спосіб ми показуємо, що вирізняємо цю людину з-поміж інших, тобто демонструємо повагу. Якщо нічого не говорити – ризикуємо заслужити репутацію зверхньої і нетактовної людини.

- *Розбудова стосунків.* Через спілкування ми не тільки знайомимося з іншими людьми, а й, що найважливіше, встановлюємо стосунки, які можуть розвиватись і поглиблюватись або псуватись і зникати.

- *Обмін інформацією.* Частина інформації ми отримуємо через спостереження, читання, перегляд телевізора. Іншу частину – через пряме спілкування з людьми. У таких випадках відбувається обмін повідомленнями, що включає передачу й отримання інформації.

- *Вплив на інших.* Люди завжди намагаються вплинути на чийсь поведінку – переконати друзів сходити в конкретний ресторан, змусити чоловіка кинути палити або умовити викладача поставити вам кращу оцінку.

Без позитивного спілкування неможливо домогтися взаєморозуміння ні в одному питанні. Для того, щоб переконатися в тому, що інші люди правильно сприймають вихідну інформацію, необхідно дотримуватися низки вимог.

Насамперед необхідно звернути увагу на принципи та правила ефективної комунікації.

#### ПРАВИЛА КОНСТРУКТИВНОГО СПІЛКУВАННЯ

- ✓ Увага, доброзичливість та повага до співрозмовника.
- ✓ Ввічливість, відсутність категоричності та агресивних питань.
- ✓ Ненав'язливість і скромність у самооцінках.
- ✓ Орієнтація на співрозмовника (урахування його вікових, статевих та індивідуально-психологічних особливостей).

- ✓ Стимулювання до конструктивної взаємодії.
- ✓ Логічність і послідовність при формулюванні думок.
- ✓ Не використання неоднозначних трактувань, натяків і незнайомих для співрозмовника слів.
- ✓ Підтримання уваги співрозмовника та використання прийомів активного слухання.
- ✓ Використання зрозумілого та доступного стилю комунікації, адекватних жестів і міміки.

### **Співвідношення понять «стиль лідерства» і «комунікативний стиль»**

Розуміння свого комунікативного стилю й уміння розпізнавати стиль комунікативного партнера – важливі характеристики комунікативної компетентності.

Можна виділити вісім ключових принципів, які є визначальними для комунікативного лідерства [7]:

1. Комунікативні лідери практично навчають працівників самоуправлінню та створюють для цього необхідні умови й можливості.
2. Комунікативні лідери забезпечують структури, які сприяють роботі.
3. Комунікативні лідери встановлюють чіткі очікування щодо якості, продуктивності та професіоналізму.
4. Комунікативні лідери є доступними для інших, демонструють повагу й турботу про своїх працівників.
5. Комунікативні лідери активно долучаються до вирішення проблем, беруть до уваги зворотний зв'язок і відстоюють інтереси та потреби команди.
6. Комунікативні лідери задають напрям і допомагають іншим досягти цілей.
7. Комунікативні лідери беруть участь у створенні ключових повідомлень і подій.
8. Комунікативні лідери створюють можливості.

Кожен лідер дотримується свого стилю в комунікації, який безперечно залежить як від його особистісних характеристик, так і від особливостей аудиторії спілкування. Поняття «комунікативний стиль» означає властиві людині звичні способи пове-

дінки, які використовуються при взаємодії з іншими людьми. Комунікативний стиль виявляється насамперед як набір певних дій, умінь і навичок.

Виділяють *продуктивний і непродуктивний комунікативні стилі*. В основі такого поділу лежить ціннісна вісь «ставлення до іншого як до цінності – ставлення до іншого як до засобу». Перший полюс цієї шкали – ставлення до людини як до цінності – полягає у визнанні партнера по спілкуванню вільним, відповідальним, у повазі до його права бути таким, яким він є, у прагненні до співробітництва, готовності зрозуміти іншого, визнати його унікальність, у свідомому прагненні до діалогу та співробітництва. Другий полюс характеризується ставленням до партнера як до знаряддя для досягнення своїх цілей: потрібен – залучити, не потрібен – посунути, заважає – прибрати. Таке ставлення базується на визнанні своєї переваги над іншими. У психологічному плані ця позиція виявляється в егоцентризмі – повному нерозумінні іншої людини, у використанні стереотипних уявлень.

Безперечно, більшість випадків взаємодії між людьми являють собою щось середнє між описаними протилежностями. Визначають кілька рівнів, кожен з яких відповідає певній стратегії міжособистісної взаємодії [11]:

- **Домінування:** ставлення до іншого як до засобу для досягнення своїх цілей, ігнорування його інтересів і намірів, бажання мати необмежену перевагу, відкритий імперативний вплив.

- **Маніпулювання:** виникає за умови, що відкрито переграти суперника вже неможливо; зберігається тенденція ігнорування його інтересів і намірів, але прагнення домогтися свого; часті прийоми – провокація, обман, інтрига, підтекст.

- **Суперництво:** партнер по спілкуванню уявляється небезпечним і непередбачуваним, із силою якого потрібно рахуватися, щоб переграти його. Інтереси іншого враховуються настільки, наскільки це необхідно для боротьби з ним.

- **Партнерство:** ставлення до іншого як до рівного, із ким потрібно рахуватися, але водночас прагнення не розкривати цілі своєї діяльності, щоб запобігти шкоді собі. Стосунки рівноправні, але обережні, мають в основі узгодження інтересів і намірів.

Способи впливу базуються на угоді, яка є водночас і засобом об'єднання, і засобом тиску.

- **Співдружність:** ставлення до іншого як до самодостатньої цінності, прагнення до єднання для досягнення близьких або спільних цілей; основним інструментом впливу є вже не угода, а повна згода.

До продуктивного стилю взаємодії можуть бути віднесені лише два останні рівні, бо лише вони сприяють установленню взаємної довіри, розкриттю особистісних потенціалів і досягненню ефективних результатів спільної діяльності. Продуктивний стиль не виникає між людьми автоматично, він установлюється і потребує від учасників комунікації значних психологічних затрат. Він передбачає володіння такими механізмами взаєморозуміння, як децентрація, емпатія, точність і ясність у висловленні потреб, почуттів, емоцій.

Децентрація являє собою психологічну здатність наблизитись до Я іншої людини, поглянути на світ її очима. Механізм децентрації лежить в основі емпатії – розуміння іншого через емоційне проникнення в його внутрішній світ, почуття й думки. Бути в стані емпатії означає сприймати внутрішній світ іншої людини точно, із збереженням емоційних і смислових відтінків, але при цьому не займати позицію «Я = ТИ». Не можна замінити емпатію порадами, повчаннями, випитуванням.

Компетентність комунікатора полягає в тому, щоб відчувати, коли саме емпатія буде доречною. Протилежністю децентрації є егоцентризм. Егоцентрик – це людина, у якої знижена або взагалі немає здатності орієнтації на іншого. Егоцентризм може стати серйозною перешкодою для ефективної комунікації; якщо один із її учасників – егоцентрик, то успішна її реалізація можлива лише в разі, якщо інший наділений розвиненою здатністю до децентрації. Це часто трапляється у стосунках дитини й дорослого.

Виділяють такі **стилі комунікативної поведінки:** авторитарний, демократичний, піддатливий, агресивний, драматичний, відчужений, альтруїстичний, спокійний, екзальтований, точний, відкритий, маніпулятивний, актуалізаторський та інші [11].

*Авторитарний* стиль характеризується диктатом, негативним ставленням до позиції партнера, неприйняттям ініціативності,

дискусійного обговорення проблем. Авторитарні люди віддають перевагу безапеляційним судженням.

*Демократичний* стиль спілкування передбачає обопільну активність, взаємоповагу між учасниками комунікативного процесу.

За *піддатливого* стилю спілкування людина постійно потребує підтримки, виявляє невпевненість у собі.

*Агресивному* стилю притаманні прагнення досягти успіху за допомогою жорсткого контролю над учасниками комунікативного процесу, нехтування моральними нормами.

*Драматичний* (афективний) стиль орієнтований на пристосування до почуттів і потреб співрозмовника, досягнення міжособистісної гармонії, характеризується перебільшеним емоційним забарвленням повідомлення.

Про *відчужений* стиль спілкування свідчать намагання зберегти дистанцію, особисту незалежність.

*Альтруїстичний* стиль базується на безкорисливій допомозі іншим людям, прагненні заохочувати співрозмовника до спілкування.

*Спокійний* стиль спрямований на зниження тривожності в комунікантів.

*Екзальтований* стиль притаманний емоційним натурам, схильним до частого використання невербальних засобів.

*Логічний* стиль ґрунтується на прагненні логічної послідовності, максимальної коректності в повідомленнях.

*Відкритий* стиль характеризується безпосереднім вираженням позицій, думок тощо.

За одним із визначень комунікативний лідер є тим, хто залучає працівників до діалогу, активно надає та запитує зворотний зв'язок, практикує прийняття рішень за участі широкої команди, хто в очах інших є відкритим і зацікавленим. Неможливо стати великим лідером, не будучи великим комунікатором.

Допоможуть досягнути кращих комунікаційних результатів такі поради [11]:

- *Не розмовляйте зверху.* Ефективна комунікація можлива тільки, якщо люди довіряють одне одному. Якщо ж ви намагаєтесь проявити свою зверхність, ні про яку довіру не може бути мови.

- *Будьте більш персональними.* Цікавтеся приватним життям свого співрозмовника. Класична бізнес-теорія навчає керівників триматися на відстані від своїх підлеглих. Але, якщо ви хочете стати не просто формальним менеджером, а справжнім лідером – вам потрібно ігнорувати це правило.

- *Переходьте до суті.* Навчіться говорити чітко й однозначно. Ваше основне завдання – щоб співрозмовник зрозумів, про що ви говорите. Але головне – вам потрібно навчитися переходити до суті так швидко, як це взагалі можливо. Ніколи не витрачайте свій час і час співрозмовника на неважливі та необов'язкові речі. Фокусуйтеся на тому, що ви можете дати, а не на тому, що ви хочете отримати. Найкращі комунікатори вміють надихати співрозмовника своїм баченням та ідеями. І ключ до такого натхнення полягає у вмінні по-справжньому зрозуміти того, з ким ви розмовляєте, і спробувати дати йому те, що йому потрібно.

- *Навчіться відкривати свою свідомість.* Жорсткість «закритої» свідомості найчастіше виявляється основною перешкодою для нових можливостей. Замість того, щоб захищати свою точку зору, спробуйте прислухатися до ідей інших і проаналізувати їх. Дуже часто ви відкриватимете для себе багато нових цінних речей.

- *Замовкніть і слухайте.* У той момент, коли ви зрозумієте, що комунікація передусім базується на вмінні слухати, а не на вмінні говорити, – ви на крок наблизитеся до справжнього лідерства.

- *Замініть «ЕГО» емпатією.* Проявляйте щирий інтерес до своїх співрозмовників і не дозволяйте власному «его» заволодіти ситуацією. Тільки так ви зможете створити справжню довіру.

- *Помічайте те, що не було сказано вголос.* Великі лідери досягнули справжньої майстерності у вмінні помічати те, що не було сказано вголос. Дуже часто ваші співрозмовники доносять свою думку не словами, а жестами, інтонацією та настроєм. І їхнє повідомлення може повністю відрізнятись від того, що вони говорять вголос.

- *Завжди знайте, про що ви говорите.* Вас це може здивувати, але дуже часто ваші співрозмовники виявляються більш компетентними, ніж ви. Не варто намагатися вголос розмірковувати.

вувати про речі, у яких ви не є експертом, тільки для того, щоб продемонструвати свою владу.

- *Звертайтеся до груп як до індивідів.* Лідерам далеко не завжди вдається поговорити окремо з індивідами в ситуації, коли ніхто не може їм завадити. Але найкращі з них можуть звертатися до аудиторії будь-якого розміру (10 чи 10 000 людей), при цьому кожен із присутніх буде відчувати, що лідер звертається особисто до нього.

- **Бонус:** Будьте готові змінити своє повідомлення, якщо цього потребуватиме ситуація. Ви не зобов'язані дотримуватися плану чи заздалегідь записаного на папері повідомлення. Найкращі комунікатори миттєво адаптуються до ситуації, навіть якщо вона змінюється досить неочікувано.

### **Питання для самоконтролю та самостійного опрацювання**

1. Хто такий ефективний лідер? Які особистісні характеристики зумовлюють його ефективність?

2. Дайте визначення поняттям «лідерський потенціал» і «ресурси лідера». У чому полягають їхні спорідненість та відмінності?

3. Назвіть основні індивідуально-психологічні якості успішного лідера. Які з них, на Вашу думку, недостатньо у Вас розвинені?

4. Порівняйте якості успішного лідера та якості, що перешкоджають успішному лідерству. Поміркуйте, чому саме ці особливості істотно впливають на можливості реалізації лідерських функцій.

5. Що таке компетентність? Які компетентності важливі для лідерів? Аргументуйте свою відповідь.

6. Дайте визначення поняттю «стиль лідерства». Як він співвідноситься з особливостями діяльності групи?

7. Дайте визначення поняттям «спілкування» та «комунікація». Які функції виконує комунікація в житті людей?

8. Назвіть основні правила конструктивного спілкування.



9. Як співвідносяться поняття «стиль лідерства» і «комунікативний стиль»? Який комунікативний стиль Вам більше притаманний?

10. Назвіть основні принципи комунікативного лідерства.

11. Заповніть порівняльну таблицю особливостей стилів лідерства відповідно до критеріїв, запропонованих К. Левінім, Р. К. Віте і Р. Ліппетом.

Критерії	Стилі управління		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Мета (хто ставить?)			
Розподіл завдань			
Атмосфера в групі			
Єдність групи, її плінність			
Зацікавленість у завданнях			
Мотивація діяльності			
Інтенсивність (якість) роботи			
Оцінка роботи			

12. Охарактеризуйте основні стратегії міжособистісної взаємодії.

13. Дайте короткий опис відомих Вам стилів комунікативної поведінки.

## Рекомендована література до розділу 2

### Основна

1. Кононець М. О. Психологія лідерства : навч. посіб. / за заг. ред. О. В. Винославської. Київ, 2020. 252 с.

2. Бойко О. В., Керницький О. М., Копаниця О. В., Луньков А. В., Романишин А. М., Спейд Н. Лідерство сержанта та офіцера (психолого-педагогічний аспект) : навч. посіб. / за ред. канд. іст. наук, проф. П. П. Ткачука. Львів : ЛІСВ, 2009. 187 с.

3. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / уклад.: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.

4. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. 375 с.

5. Іванова Н. Г., Андрусин Ю. І., Крапівіна Н. В., Герман Л. В., Кудінова В. С. Психологія спілкування : навч. посіб. Київ : НА СБУ, 2021. 120 с.

6. Романовский А. Г., Михайличенко В. Е., Грень Л. Н. Педагогика лидерства. Харьков : Стильиздат, 2018. 500 с.

7. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», 2015. 296 с.

8. Компанцева Л., Заруба О., Череватий С., Акульшин О. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій : практ. посіб. / за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої. Київ : ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с.

### Додаткова

1. Кокун О. М. Психологічна структура лідерських якостей майбутнього офіцера. *Вісник Національного університету оборони України*. 2012. Вип. 4 (29). С. 170–174.

2. Петрова І. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 8. С. 23–28.

3. Політичне лідерство : навч. посіб. / авт. кол. ; за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко. Київ : НАДУ, 2013. 300 с.

4. Романовський О. Г., Михайличенко В. Є., Гура Т. В. Поняття «лідерський потенціал» і «лідерські якості»: зміст та використання у науковій думці. *Лідер. Еліта. Суспільство. Leader. Elite. Society*. 2019. № 1. С. 107–117.

5. Іщук Н., Іщук С. Поняття комунікації: множинність конотацій. *Схід. Філософські науки*. 2017. № 1 (147). С. 97–101.

6. Ярушко Н. О. Теорії лідерства: генеза та сучасна інтерпретація. *Право та державне управління*. 2016. № 4 (25). С. 130–135.

## РОЗДІЛ 3 ОПТИМІЗАЦІЙНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

### *Основні поняття розділу*

**Індивідуальна концепція лідера** – інтегративна професійно-психологічна характеристика, що розкриває особистісну складову, систему ставлень до підготовки та спільної діяльності і впливає на успішність роботи лідера в колективі.

**Індивідуальний стиль діяльності** – стійка, своєрідна для кожного фахівця сукупність прийомів виконання діяльності, яка максимально відповідає її вимогам, а також психофізіологічним особливостям та особистісним якостям фахівця.

**Мотивація** – комплекс притаманних особі мотивів, розміщених у певній ієрархії, та процес формування нових з їхньою подальшою актуалізацією.

**Мотиваційна складова розвитку лідерства** – своєрідне поєднання значущих для професійного становлення фахівця мотивів, які актуалізують його лідерські можливості та сприяють розвитку лідерських якостей у поєднанні з моральними.

**Психологічна готовність до діяльності** – складне особистісне утворення, що становить багатопланову й багаторівневу структуру якостей, властивостей і станів, які у своїй сукупності дають можливість конкретному суб'єктові більш або менш успішно виконувати діяльність.

**Рефлексія** – процес мисленнєвої активності, який спрямований на усвідомлення себе як особистості й професіонала.

**Рефлексивність** – загальна здатність особистості якісно здійснювати окремі акти рефлексії.

**Розвиток фахівця** – процес змін (становлення та формування) особистості під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

**Саморозвиток фахівця** – індивідуальний процес змін особистості фахівця, які відбуваються в результаті докладення власних зусиль, без сторонніх впливів.

**Самопізнання** – механізм пізнавальної діяльності людини, спрямований на вивчення нею своїх властивостей, процесів, станів, життєвих намірів, мотивацій, характеру тощо.

### **3.1 Індивідуальна концепція ефективного лідера**

Сучасна діяльність має інноваційний і креативний характер. Ще донедавна більшість професій передбачала виконання щоденної рутини, а структура й особливості професійних дій давали змогу бути успішним протягом тривалого часу без необхідності змінюватись і зростати. Сьогодні все змінилось – прискорюються комунікаційні процеси, стрімко змінюються умови діяльності, все більше професійне й особистісне зближуються в єдиний концепт сучасної людини, у якої немає чіткого відмежування та структурування часу, немає виключно професійних компетентностей, які б дали можливість бути успішним у професійній сфері. Більше немає окремо Я-працівник і Я-людина. Фахівця оцінюють не тільки і не стільки за його професійним досвідом, скільки за можливістю проявити індивідуальність у професії, спроможністю нестандартно і комплексно дивитись на професійні проблеми, бажанням жити інтересами організації та дихати її атмосферою. Усе частіше ситуація професійної взаємодії вимагає від людини спроможності вийти за межі можливого, спрямованості на саморозвиток і самоосвіту, здатності самореалізації творчого потенціалу.

#### **Індивідуальна концепція фахівця: теоретичний зміст та практична реалізація**

Індивідуальна концепція, зазвичай, базується на усвідомленні фахівцем психологічних особливостей, значущості та специфічних умов його діяльності. У подальшому на основі цього усвідомлення формуються професійне мислення, світогляд, мотивація і, нарешті, розвиваються професійно важливі якості. Саме індивідуальна концепція дає змогу оптимально пристосовуватися до ситуації, умов діяльності.

У психології індивідуальна концепція бере основу з розробок «Я-образу» та «Я-концепції». Ці психологічні феномени є фактично «теорією самого себе» і містять сукупність думок, переконань, ставлень і почуттів особи до самої себе [4]. Інтегральна інстанція «Я-концепція», як цілісний образ власного «Я», включає такі складові [14]:

– когнітивну – це опис основних особистісних характеристик у їхній змінності та ієрархічному взаємозв'язку залежно від ситуації та життєвого досвіду;

– оцінну – це самооцінка своїх цінностей, своєї цінності, ставлення до себе, що дає можливість людині інтерпретувати свій досвід і зовнішні впливи, самосприйняття та самоприйняття, перспективи власного розвитку й відносини з оточенням (це можна назвати «самооцінкою результату і потенціалу»);

– поведінкову – це формування на основі сформованих установок щодо себе та ситуації готовності до дій та поведінки в цілому, ці установки зумовлюють її саморегуляцію.

У розвиток Я-Концепції як суб'єктивного чинника ефективності діяльності було сформульовано поняття індивідуальної управлінської концепції – особливого інтегрального образу функціональної діяльності керівника, загальної системи уявлень і оцінних суджень про свою роль та місце в процесі спільної роботи. Це фактично образ, внутрішній план, модель діяльності на посаді, де відбивається особисте бачення комплексу вимог ситуації та пріоритетності професійних завдань, шляхів і засобів їх виконання.

Отже, вимоги діяльності не тільки впливають на особливості поведінки фахівця у визначених ситуаціях, а й зумовлюють розвиток індивідуальності через зміни його психологічних характеристик. Поєднання ж функціональних і операційних механізмів психіки, тобто поєднання особистісної складової та ставлення до діяльності, формують індивідуальну концепцію фахівця. Ця індивідуальна концепція фахівця дає змогу індивіду усвідомлено реагувати й управляти процесом активізації та прояву внутрішнього у зовнішньому. Фактично вона впливає з образу того середовища, у якому перебуває фахівець, і формує в нього інформаційно-змістову основу важливих для діяльності особистісних якостей. Усвідомлення фахівцем своєї індивідуальної концепції формує пізнавальний рівень його психіки, а емоційно-чуттєвий аналіз реальних дій і можливостей зумовлює перехід на вищий рівень усвідомлення – розвиток власної індивідуальної концепції та психологічної готовності. Когнітивний та емоційний компоненти психіки зумовлюють формування у фахівця

системи індивідуальних, характерних тільки для нього прийомів діяльності, котрі забезпечують успішне пристосування до ситуації взаємодії та сприяють розвитку професійних здібностей, професійної придатності, а отже, виробленню індивідуального стилю діяльності. Через індивідуальний стиль діяльності розкривається поведінковий рівень психіки фахівця. А розвиток індивідуального стилю відбувається через формування нових і вдосконалення існуючих професійно важливих якостей.

Реалізація співробітником індивідуальної концепції та професійної компетентності на основі своїх психофізіологічних особливостей, у результаті чого формується своєрідний стиль професійної діяльності, зумовлює позитивне ставлення до діяльності, що в подальшому викликає впевненість у правильності обраної професії, інтерес до оволодіння фахом і професійного зростання, мотивацію до підготовки та роботи. З метою забезпечення організуючої і прогностичної функцій індивідуальної концепції в цей образ мають обов'язково включатися й мотиви та певні результати діяльності – завдання, проблеми, задуми.

Отже, для ефективної діяльності будь-якого фахівця та розробки напрямів його розвитку важливими постають такі психологічні феномени:

- *Індивідуальна концепція фахівця* – це спосіб розуміння (усвідомлення) своєї особистісної складової (сформованих професійно важливих якостей) і системи ставлень (спрямованості, мотивів, поглядів тощо) до успішної професійної підготовки та діяльності.

Індивідуальна концепція фахівця базується на системі актуально усвідомлюваних завдань спільної діяльності, домінуючої спрямованості лідера щодо спільної діяльності, оптимістичності та вольовій спрямованості.

Основою вдосконалення індивідуальної концепції є система індивідуальних якостей та особистий досвід. Суб'єкт з урахуванням своїх індивідуальних особливостей (можливостей і недоліків) узгоджує систему своїх особистісних якостей (почуттів, мотивації, волі) із системою об'єктивних умов і вимог завдання, що вирішується.

- *Психологічна готовність до діяльності* – це складне особистісне утворення, що становить багатопланову й багаторівневу структуру якостей, властивостей і станів, які у своїй сукупності дають можливість конкретному суб'єктові більш або менш успішно виконувати діяльність.

Психологічна готовність залежить як від індивідуальних особливостей фахівця, так і від умов, у яких проходить діяльність, вона вдосконалюється в процесі діяльності й змінює рівень розвитку. В основі формування психологічної готовності передусім лежить упевненість фахівця у своїх професійних можливостях.

Психологічна готовність як стан і стійка характеристика особистості співробітника, що формуються й розвиваються на основі усвідомленої індивідуальної концепції, є необхідною умовою успішної діяльності, вона відображає емоційний рівень психіки співробітника.

Індивідуальна концепція та психологічна готовність фахівця є передумовою формування його індивідуального стилю діяльності.

- *Індивідуальний стиль діяльності* – це стійка, своєрідна для кожного фахівця сукупність прийомів виконання діяльності, що максимально відповідає її вимогам, а також психофізіологічним особливостям та особистісним якостям фахівця.

Індивідуальний стиль виробляється й удосконалюється в процесі активного пошуку прийомів і способів дій із метою досягнення найкращих результатів роботи відповідно до свого темпераменту. Вироблення індивідуального стилю сприяє розвитку вже існуючих професійно важливих якостей та формуванню нових – необхідних для успішної діяльності.

Індивідуальний стиль діяльності – динамічний бік професійно важливих якостей, а поєднання індивідуальної професійної концепції та індивідуального стилю діяльності сприяє утворенню нових і розвитку наявних ПВЯ.

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що в основі ефективності професійної діяльності будь-якого фахівця лежить динамічна система особистісних утворень, що поєднують у собі наявні у фахівця психологічні характеристики, складові його професійної

компетентності та психофізіологічні особливості з уявленням про ситуацію та свої можливості, систему ставлень до діяльності, на підставі яких формується специфічна для нього сукупність прийомів дій у професії.

Центральним поняттям виступає індивідуальна концепція фахівця – інтегративна професійно-психологічна характеристика, яка структурно складається з комплексу важливих якостей (психофізіологічних, моральних, організаційно-ділових, комунікативних, інтелектуальних та емоційно-вольових) і ставлення до спільної діяльності, що виражається через ієрархію мотивів та уявлення щодо неї. Урахування фахівцем такої концепції дає йому можливість зіставити свої професійні можливості з необхідними для діяльності індивідуальними характеристиками та виробити притаманний тільки йому індивідуальний стиль діяльності.

Фактично зміст професійно важливих якостей є основою та наслідком утворення індивідуальної професійної концепції співробітника, що поєднує особистісну основу – наявність необхідних психологічних характеристик (індивідуально-психологічні особливості, особистісні якості, здібності) та ставлення до діяльності (мотиви, уявлення про діяльність, задоволеність діяльністю). Ставлення до діяльності, яке формується з інформації та знань (компетенцій) про неї, при виконанні завдань професійного змісту впливає на особистісні якості, доповнюючи їх професійним змістом – відбувається утворення професійно важливих якостей.

### **Рефлексія і самопізнання як передумова вдосконалення лідерських характеристик**

Побудова індивідуальної концепції фахівця та вироблення на її основі індивідуального стилю діяльності неможливі без перетворень особистісного простору, переструктурування та переосмислення системи особистісних, соціальних, професійних відносин, змін системи ставлень до ситуації та діяльності в ній. Це стає можливим за умови активного мисленнєвого процесу, який супроводжує життєдіяльність особистості в цілому та її професійну діяльність зокрема і спрямований на виокремлення внутрішніх передумов особистісних змін якостей, ставлень,



поведінки. У психології для позначення цього процесу зазвичай використовують поняття «рефлексія» або самопізнання. Спробуємо визначити їхню сутність і значення для професійного розвитку.

Рефлексія визначається як процес мисленнєвої активності, який спрямований на усвідомлення себе як особистості й професіонала (усвідомлення своїх дій, вчинків, поведінки, емоцій і відчуттів, станів, здібностей, іміджу, прогнозування можливих наслідків впливу на об'єктів тощо) [42, с. 231]. Вона пов'язана із добуванням нових смислів, процесами їхньої об'єктивації у вигляді знань, предметів та об'єктів діяльності, специфічним функціонуванням останніх у «практичній діяльності» [62].

Рефлексія, будучи складовою професійної свідомості, сприяє узгодженню змісту професійної діяльності, особистих переживань і почуттів щодо діяльності. Зазвичай, якщо в практичній діяльності говорять про рефлексію, мають на увазі таку собі «роботу над помилками», коли процес самопізнання спрямований на «самокопання», виявлення внутрішніх причин успіхів і невдач. Проте в рефлексії є й інший вимір. Ідеться про ситуацію, коли певне завдання особа ще не виконувала, і взагалі, може, ніхто не виконував – такий собі «план успішного виконання майбутньої діяльності». Тут рефлексія також може стати в пригоді. Цей процес самоаналізу себе в майбутній діяльності («абстрактна модельна характеристика рефлексії») буде включати: рефлексивний вихід (вихід із своєї попередньої позиції «діяча» й перехід у зовнішню щодо минулої і майбутньої (проектованої) діяльності) – займання рефлексивної позиції (нова позиція щодо його попереднього досвіду) – отримання рефлексивних знань (знання, здобуті в новій рефлексивній позиції). У цьому процесі попередній досвід особи виступає матеріалом для аналізу, а майбутня діяльність – проєктованим об'єктом [62].

Загалом, незалежно від того, на що спрямована рефлексія, її роль полягає в тому, що вона сприяє оптимальному вирішенню проблемних ситуацій, є необхідною умовою самовизначення особистості, забезпечує її функціонування в оперативному плані. Вона дає змогу моделювати гіпотези, способи вирішення завдань, оцінювати хід і результати своєї діяльності, спілкування.

А рефлексивні механізми цілеутворення виконують функції аналізу, оцінювання, контролю та постійного переосмислення себе, своєї діяльності, сприяють утворенню творчих цілей [32].

Виходячи з указанного раніше, можна виділити два основні рефлексивні механізми: контрольньо-оцінний та конструктивно-креативний, а також властивості рефлексії:

- динамічність і дискретність (рефлексія в деяких ситуаціях може реалізовуватись, а в інших – ні);

- спрямованість та предметність (рефлексується певна проблема, конкретний спосіб вирішення завдання, визначена дія, окрема якість тощо);

- зв'язок із пізнавальною сферою (це різновид пізнавальної діяльності, яка спрямована на самого себе).

Спорідненим до рефлексії в психології є поняття рефлексивності, під якою розуміють загальну здатність особистості якісно здійснювати окремі акти рефлексії. Рефлексивність представлена на всіх рівнях психічної реальності й співвідноситься з такими поняттями, як соціальна ідентичність, саморегуляція, спосіб життєактивності суб'єкта, інтелектуальні та мисленнєві діяння, трансформація діяльності й саморозвиток. Рефлексивність забезпечує функціонування особистості, її розвиток і самогармонізацію [17].

Ще одне поняття, близьке до рефлексії, – самопізнання – механізм пізнавальної діяльності людини, спрямований на вивчення нею своїх властивостей, процесів, станів, життєвих намірів, мотивацій, характеру тощо. Це здатність пізнати себе, свої особливості, сильні й слабкі сторони. Воно в поєднанні із самоаналізом і самовихованням дає можливість фахівцеві розвиватися відповідно до вимог професійної діяльності. Вважається, що в основі самопізнання лежить процес рефлексії.

Сутність самопізнання полягає в тому, що людина націлена на пізнання своїх фізичних і психічних можливостей, свого місця в соціумі. Складовою самопізнання є такий важливий рефлексивний механізм як самоаналіз, що трактується як здатність особи аналізувати свої психічні властивості, дії, вчинки, давати їм оцінку. Самоаналіз впливає на самовизначення та самореалізацію, сприяє здатності ефективно вирішувати внутрішні проблеми,

лежить в основі самовиховання, а тому відіграє важливу роль у формуванні професійної компетентності фахівців і є одним із критеріїв професійної готовності [43].

Отже, на шляху до самовдосконалення фахівець має трудитися не тільки фізично, але й ментально, постійно задіюючи всі свої спроможності з метою пошуку внутрішніх резервів для змін. Оцінна робота мислення, послідовне спостереження й аналіз своїх думок, виокремлення шаблонів поведінки, корегування вчинків і загалом очищення своєї свідомості, позбавлення вагань і сумнівів, знаходження прихованих можливостей для рішучої поведінки – ось неповний перелік того, що можуть дати нам рефлексія і самопізнання.

### **Розвиток і саморозвиток лідера**

Лідерські навички можна й потрібно розвивати. Це зараз уже ні в кого не викликає сумнівів. Лідерські навички стають обов'язковою умовою успішності будь-якого фахівця, і особливо безпекових інституцій. Удосконалення наявних умінь та навичок, формування нових – усе це має відбуватися системно й безперервно. Навчання протягом життя (lifelong learning) – це не просто тренд сучасності, але й вимога часу. Це одна з ключових компетентностей будь-кого і будь-де.

Вважається, що концепція lifelong learning зародилася у скандинавських країнах ще в середині XIX століття, а сформульована була австрійсько-американським економістом Фріцем Махлупом у XX столітті. Необхідність навчання протягом життя виникає через те, що світ постійно змінюється, а інформація оновлюється й поширюється так швидко, що знання конкретної людини «старіють» і стають неактуальними. Щоб встигати за новою інформацією, людині необхідно навчатися протягом усього свого життя, а значить і освіта потребує постійного оновлення. Основний «результат безперервної неформальної освіти є проактивний громадянин і суспільство, здатне боротися за свої права і майбутнє за допомогою діалогу» [37].

Ця концепція передбачає як організований зовні процес навчання та виховання, так і саморозвиток особистості. При цьому розвиток – це процес змін (становлення та формування) особис-

тості під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів (тобто увага дослідників концентрується саме на змінах у самій особистості). А саморозвиток – це індивідуальний процес, зміни внаслідок своїх докладених зусиль, без сторонніх впливів (хоча причини цих змін можуть бути і зовнішніми, і внутрішніми). Важливою умовою саморозвитку особистості виступає самопізнання себе та виникнення внутрішньої потреби в його здійсненні (самопостереження та самоприйняття), а також поєднання процесів самоприйняття (безумовне позитивне ставлення до себе і своїх надбань без урахування оцінки оточення) та самопрогнозування (уявлення про можливості своїх змін з урахуванням вимог, на які потрібно орієнтуватися) [2].

Ці два процеси в аспекті проблем лідерства співзвучні «самоактуалізації» А. Маслоу як прагненню особи до «самоздійснення», прагненню реалізувати себе, свої можливості, свою сутність.

Зазвичай під розвитком особистості розуміють цілеспрямоване формування та поглиблення певних якостей і навичок, необхідних у визначеній ситуації. Проте, якщо розвиток особистості у сфері професійної діяльності формулювати глобальніше, як систему особистісних змін, можна припустити, що вдосконалення в цілому психічної організації особистості, а не розвиток окремих психічних процесів і властивостей, приводить до підвищення якості реалізації суб'єктом діяльності. Тобто йдеться про важливість системного підходу до формування та розвитку якостей, умінь і навичок з урахуванням компенсаторних механізмів та сформованої індивідуальної концепції фахівця, а не діагностику і тренінг кожної окремої якості чи напрацювання окремих алгоритмів дій.

Разом із тим, для формування програми та технології особистісних змін убачається можливим структурувати розвиток лідерства відповідно до сфер особистості, розуміючи при цьому, що такі особистісні перетворення повинні мати системний характер. Такий погляд на проблему управління лідерством дає змогу певною мірою врахувати можливості й особливості формування та розвитку лідерських здібностей шляхом організованого навчання та/або самонавчання.

Механізм розвитку можна представити як низку таких етапів:  
– визначення переліку вимог ситуації професійної взаємодії до особистісних характеристик;

– встановлення наявних в особі індивідуально-психологічних характеристик, професійно важливих якостей і системи ставлень до професійної діяльності;

– обрання форм і методів психокорекції, адекватних ситуації і завданням виховних заходів, що впливатимуть на формування важливих для лідерства якостей і мотивів.

Процедура розвитку / саморозвитку лідерства може бути представлена такими складовими [55, с. 31–32]:

- вироблення індивідуальної самомотивації (бути лідером, готовності реалізовувати лідерські функції (приймати рішення, організовувати інших людей на досягнення мети, брати відповідальність на себе тощо), впевненості в собі, наполегливості, ентузіазму й ін.);

- розвиток індивідуальних лідерських якостей (інтелектуальних (аналітичність, гнучкість, швидкість розуміння проблеми, прогностичні здібності), моральних (чесність, порядність), компетентнісних (пов'язаних із специфічною професійною сферою), наявність яких дає можливість ефективно реалізовувати себе як лідера та мати авторитет серед команди;

- розвиток соціальних знань і навичок (культури спілкування, соціального й емоційного інтелекту, мовної та комунікативної компетентності, вміння слухати і чути, емпатійних здібностей тощо);

- вироблення навичок групової діяльності (умінь і навичок оцінювання ситуації, особливостей групи та групової динаміки, співвіднесення їх із своїми та груповими можливостями; здатності враховувати особистісні особливості членів групи, їхні інтереси та потреби).

Отже, розвиток і саморозвиток лідера має бути спрямований на зміну тих індивідуальних характеристик, які дають йому змогу успішно виконувати свої обов'язки, бути задоволеним спільною працею та результатом самореалізації в цій діяльності.

## **3.2 Мотиваційні передумови розвитку лідерства**

### **Мотивація до діяльності: теоретико-прикладні аспекти**

Мотивація фахівця до діяльності являє собою комплекс притаманних йому мотивів, розміщених у певній ієрархії, та процес формування нових з їхньою подальшою актуалізацією. Загалом кожний мотив є своєрідним психологічним феноменом, котрий базується на особистісних потребах і цінностях. Мотиви – структурні компоненти мотивації, котра формує основу мотиваційної сфери особистості. Мотивацію до діяльності детермінують групи різних чинників (зовнішніх, внутрішніх). Саме ця мотивація активізує розвиток професійно важливих якостей, зокрема й лідерських. Вони базуються на мотиваційних засадах відповідно до особливостей професійної сфери й особистісних пріоритетів фахівця. Змістовно лідерські якості насамперед складаються із взаємопов'язаних комунікативних та організаторських здібностей, завдяки яким формуються конструктивні засади функціонування колективу.

Запорукою успіху й ефективності його роботи, зокрема, є вміло організований процес комунікативної взаємодії між працівниками. Комунікація детермінує морально-психологічний клімат та особливості взаємодії в колективі й характеризує здатність лідера реалізовувати управлінську діяльність. Від якості організації роботи залежить результативність дій як самого керівника, так і підлеглих. Правильність і чіткість постановки завдання впливають на конструктивне усвідомлення кожним членом колективу оптимального алгоритму дій та успішність його виконання.

Співробітника з високим рівнем розвитку лідерських якостей також характеризує наявність таких мотивів як бажання реалізовувати управлінську діяльність, прагнення до успіху та інтерес до організаційної роботи. Вказані мотиви зумовлюють формування тенденційних засад професійного розвитку, успішне вирішення поставлених завдань і досягнення цілей, розвиток здатності до прогнозування результатів діяльності та їхніх наслідків.

Слід ураховувати, що на процес формування мотивів істотно впливають актуальні переважаючі потреби людини. Тому, щоб зрозуміти природу й сутність мотивів фахівця чи спрогнозувати зміст тих, які можуть сформуватися, необхідно, насамперед, визначити та проаналізувати домінуючі потреби, що зумовлюють прагнення до визнання, самоствердження, поваги й авторитету в певному колективі тощо. Хоча потреби та мотиви досить тісно взаємопов'язані, однак їх не можна ототожнювати, оскільки втратиться причиново-наслідковий зв'язок і не будуть зрозумілі передумови виникнення певного мотиву. Спочатку має виникнути потреба, що усвідомлюється й під впливом певних чинників і наявних цінностей особистості стає прямою передумовою формування конкретного мотиву. Кожну дію спонукає мотив чи декілька мотивів (залежно від рівня їхньої значущості та сили впливу). Щоб людина почала активно діяти, їй необхідні наявні (сформовані чи актуалізовані) мотиви, що розміщені в певній послідовності (ієрархії) залежно від усвідомлення їхньої значущості для виконання певних дій. Кожен мотив являє собою свідомі / несвідомі спонуки до дій, котрі проявляються у вигляді інтересів, бажань, прагнень, ідеалів і переконань особистості.

Ураховуючи особливості перебігу соціальних процесів, наукова спільнота акцентує увагу на тому, що мотивація до роботи є сутнісною та пріоритетною складовою успіху. До того ж, із усієї низки професійних завдань для керівника-лідера найскладнішим і найважливішим є мотивація підлеглих до роботи. Лідер має застосовувати як персональну мотивацію, так і колективну, тобто мотивувати не тільки кожного окремого співробітника, а й увесь колектив разом. Останнє зробити набагато складніше, тому що всі члени колективу різняться індивідуально-психологічними особливостями, переконаннями, цінностями, цілями й очікуваннями. Разом із тим, кожна соціальна група має свої тенденції функціонування та розвитку, що мають також ураховуватися під час вибору та реалізації загальної мотиваційної стратегії. Відсутність чи нерозвиненість у лідера здатності мотивувати колектив перешкоджає його успішній управлінській діяльності.

Якщо фахівець не має достатнього рівня розвитку мотивації до роботи, то він не буде ефективним і успішним лідером, не зможе належним чином мотивувати команду до якісного виконання професійних завдань. Мотивований лідер докладатиме максимум зусиль, щоб оптимізувати роботу команди та мотивувати її на досягнення професійних цілей. Відсутність мотивації до діяльності компенсується застосуванням співробітниками прийомів уникнення відповідальності, ухиляння від роботи, відтягування термінів виконання завдань і перекладання своїх обов'язків на іншого. Сумлінності, цілеспрямованості, відповідальності, професіогенезу та розвитку лідерського потенціалу при цьому не буде. Наявність прагнення до успіху та досягнення мети, що детермінує в людини розвиток здатності долати всілякі перепони, домагатися необхідних результатів роботи, ефективно діяти та конкурувати, можна виявити за допомогою певних психодіагностичних методик.

Отже, загалом процес розвитку мотивації до діяльності представляється як комплекс взаємопов'язаних складових: потреба (імпульс) – мотив (бажання, інтерес, прагнення, переконання, ідеал) чи ієрархія мотивів – мета (загальна) чи сукупність декількох цілей – дія чи діяльність, що спрямована на задоволення потреб, реалізацію мотивів, – результат (досягнення мети). Саме вказаний вид мотивації зумовлює актуалізацію та розвиток лідерського потенціалу особистості фахівця.

### **Зовнішнє і внутрішнє мотивування**

Виникненню необхідних мотивів сприяє вдало організоване мотивування фахівця до певного виду діяльності, оскільки воно, зазвичай, заздалегідь продумане, організоване та цілеспрямоване. Хоча мотиви можуть виникати й спонтанно – під впливом випадкових подій, ситуацій, умов, конфліктів, комунікацій та інформативних новин.

Мотивування – це зовнішній та внутрішній вплив на процес формування, розвитку й актуалізації в особистості необхідних мотивів. У межах професійної діяльності зовнішній вплив на вказаний процес, насамперед, здійснюють керівники, колеги та підлеглі. Внутрішній – сам фахівець, намагаючись активізувати



свої мотиваційні можливості через свої цінності, установки, моральні й інтелектуальні пріоритети, особливості сприйняття зовнішніх обставин, оточення та професійні цілі.

Мотивування здійснюється шляхом застосування матеріальних і нематеріальних прийомів формування необхідних мотивів. До матеріальних належать будь-які матеріальні стимули, зокрема: грошова винагорода; отримання житла; надання безкоштовних путівок тощо. До нематеріальних – організаційні (створення комфортних умов, зручний графік роботи, достатній час для відпочинку), психологічні (індивідуальний підхід, формування стану задоволення роботою, демонстрація поваги, визнання здобутків, урахування думки та побажань), педагогічні (забезпечення професійного розвитку, надання можливості для самоосвіти).

Отже, розвиток лідерського потенціалу відбувається під впливом указаних різновидів мотивування з урахуванням того, що професійні мотиви виступають багатофункціональними детермінантами діяльності. З-поміж значної кількості функціональних можливостей мотивації виокремлюються й певні функції мотивації лідерства, а саме:

- активуюча – актуалізує лідерські якості та стимулює їхній розвиток;
- дійова – забезпечує реалізацію актуальних мотивів досягнення пріоритетних цілей;
- регулювальна – зумовлює необхідні поведінкові тенденції для реалізації значущих мотивів;
- корегувальна – детермінує коректність, гнучкість та оптимізацію дій залежно від актуалізованого мотиву.

Вказані функції можуть успішно реалізуватися за умови дотримання різних правил мотивування.

## ПРАВИЛА ЗОВНІШНЬОГО МОТИВУВАННЯ

*(керівник мотивує підлеглих)*

- керівник організовує роботу та доводить інформацію до колективу так, щоб підлеглі відчували особисту значущість та причетність до отриманих результатів роботи;
- необхідно нагадувати кожному фахівцю про здобуті ним результати та можливі перспективи професійного розвитку;

- кожен працівник, який успішно виконує професійні обов'язки, має розраховувати на визнання його професійних досягнень керівництвом і колегами;
- слід раціонально розподіляти завдання між підлеглими й уникати ситуацій їх перевантаження та залучення до роботи тільки тих, хто швидше і якісніше працює;
- доцільно контролювати дотримання раціонального чергування режиму праці та відпочинку.

## ПРАВИЛА ВЛАСНОГО МОТИВУВАННЯ

*(фахівець сам себе мотивує)*

- ▶ доцільно більше орієнтуватися не на контроль, а на самоконтроль;
- ▶ слід працювати так, щоб оптимально використовувати свої компетентності;
- ▶ необхідно прагнути до інновацій, професійного розвитку та самовдосконалення;
- ▶ не боятися брати на себе відповідальність та виконання нових завдань у межах професійних обов'язків;
- ▶ конструктивно організувати процес виконання поставлених завдань та прогнозувати їхні наслідки;
- ▶ слід об'єктивно оцінювати свої професійні можливості та якості й прагнути їх розвивати.

Мотивування також буде ефективним, якщо враховані й індивідуально-психологічні особливості фахівця та його актуальний психоемоційний стан.

Кожен лідер зможе успішно мотивувати себе та членів команди, якщо буде обізнаний щодо тонкощів мотивування, умітиме вдало й коректно їх застосовувати, дотримуючись принципів професіоналізму, поваги, взаєморозуміння та взаємопідтримки. Такі мотиваційні можливості сприятимуть не тільки розвитку лідерського потенціалу та професіогенезу, а й оптимізації роботи всього колективу в умовах конструктивної взаємодії та комфорту професійних звершень.

## **Мотиваційна складова розвитку лідерського потенціалу**

Основою розвитку лідерських особистісних пріоритетів є мотивація фахівця до діяльності. Вона має бути розвиненою, стійкою та не піддаватися різким змінам під впливом негативних факторів професійного середовища. Також цю мотивацію відносять до внутрішнього потенціалу формування лідерства.

Важливою передумовою розвитку лідерських якостей особистості є прагнення до самореалізації свого внутрішнього потенціалу, що базується на постійному самовдосконаленні, яке діалектично поєднує в собі самозміну та самостановлення протягом життя. Тож головним чинником у цьому процесі виступає феномен внутрішнього лідерства як стан людини, що пов'язаний зі здатністю проявляти себе у своїх послідовниках [1].

Становлення лідера та формування в нього комплексу необхідних професійно важливих якостей і компетентностей починається, зокрема, з виникнення такого мотиву як бажання працювати в певній професійній сфері та детермінується розвитком мотивації до конкретного виду діяльності. Якщо ж указана мотивація не розвивається чи кількість професійних мотивів зменшується, то успішного професіогенезу не відбудеться, а лідерські якості не будуть на потрібному рівні відповідності вимогам професії та колективу. Також відсутність конструктивної мотивації до роботи в керівника може компенсуватися демонстрацією бажання бути кращим і таким, щоб твої вказівки безапеляційно виконували. Це впливатиме тільки на задоволення своїх амбіцій і демонстрацію влади, але аж ніяк на конструктивну роботу колективу чи установи, розвиток співробітників і формування авторитету керівника-лідера, здатного вести за собою та мотивувати підлеглих власним прикладом якісної роботи.

Як засвідчує практика, не можна бути успішним лідером без необхідного комплексу професійних мотивів, оскільки ставлення колективу до керівника формується на основі його бажання та здатності працювати в команді. Це виявляється через власні професійні здобутки, уміння працювати з людьми, здатність організувати команду, пояснити та правильно розподілити завдання, уміння виявляти повагу до підлеглих і враховувати їхні

індивідуально-психологічні особливості. Тобто лідерський потенціал не розвиватиметься без актуалізованих мотивів, тому мотиваційна складова є його невід'ємною складовою.

Мотиваційна складова розвитку лідерства – це своєрідне поєднання значущих для професійного становлення фахівця мотивів, які актуалізують його лідерські можливості та сприяють розвитку лідерських якостей у поєднанні з моральними (чесністю, порядністю, щирістю, людяністю, справедливістю тощо).

Значущими для розвитку лідера є такі мотиви як інтерес до роботи, бажання працювати в команді та реалізовувати професійні цілі, прагнення до успіху та визнання, не заради формування бутафорського іміджу й задоволення своїх амбіцій, а для конструктивної співпраці в інтересах колективу, організації, установи.

Базові засади лідерства формуються під впливом актуалізації та збільшення професійних мотивів ще в процесі фахової підготовки. Вдалому розвитку лідерського потенціалу сприяє залучення фахівця до різних тренінгових проєктів, спрямованих на вирішення комплексних управлінсько-організаційних завдань.

Лідерство, насамперед, детермінують актуалізовані мотиваційні передумови, які базуються на взаємно поєднаних потребах у досягненні успіху, визнанні заслуг, повазі колег і сформованій на їхній основі мотивації до успіху та розвитку лідерського потенціалу.

Отже, мотивація до діяльності є важливою передумовою розвитку лідерського потенціалу. Процес формування цієї мотивації відбувається на певних етапах:

етапі впливу чинників – відбувається дія на особистість значущих (в особистісному та професійному сенсі) чинників;

етапі особистісного усвідомлення – усвідомлюються актуалізовані потреби в досягненні професійного успіху, визнанні досягнень і повазі професійного оточення;

етапі виникнення – з'являються нові або актуалізуються вже наявні мотиви до успішної роботи та розвитку лідерського потенціалу;

дійовому етапі – сформовані / актуалізовані мотиви спонукають діяти належним чином залежно від ціннісних пріоритетів і вимог професійної діяльності;

□ результуючому етапі – аналіз наслідків реалізації мотивів та прогнозування подальшої актуалізації мотиваційних стратегій.

Мотиваційні передумови лідерства формуються в процесі професійної підготовки й подальшої роботи фахівця та являють собою комплекс взаємопов'язаних складових, а саме: актуалізованих потреб у досягненні професійного успіху та визнанні в певній професійній сфері; сформованих на їхній основі мотивації до успіху та лідерства, що детермінують виокремлення шляхів оптимізації лідерського потенціалу. Подальший пріоритетний розвиток інноваційних мотиваційних передумов лідерських стратегій та їх інтенсивне використання можливі за умови попереднього засвоєння необхідних знань і відпрацювання мотиваційних навичок формування оптимальних стилів професійної взаємодії лідера з оточенням. Саме мотиваційні передумови лідерства детермінують успішність розвитку сучасного фахівця, здатного ефективно діяти та бути конкурентоспроможним за будь-яких складних обставин.

### **3.3 Інноваційні лідерські стратегії в сучасній комунікації**

#### **Інформаційний продукт, промови:**

Когнітивний та емоційний компоненти психіки зумовлюють формування в людини системи індивідуальних і характерних тільки для неї прийомів комунікації, котрі забезпечують успішне пристосування до певного соціального середовища. Повсякденна діяльність людей тісно пов'язана з процесом комунікативної взаємодії, що є важливою передумовою успішного життя в інформаційному середовищі, котре й формує сучасний соціум. У ньому люди не просто обмінюються інформацією в процесі комунікації, а й здійснюють певні інформаційно-психологічні впливи один на одного. Детермінують сприймання інформації певні зовнішні (обставини й умови сприймання інформації, її важливість, особистісна необхідність тощо) та внутрішні (психоемоційний стан, настрій, самопочуття, компетентність у певній галузі й т. ін.) чинники.

Зазвичай у науковій літературі виділяють два основні типи мовного впливу: сугестію (вплив на підсвідомість, що реалізується, насамперед, через чуттєву сферу) та переконання (вплив за допомогою міркувань і розумового звернення). Зрозуміло, що мовний вплив лідера на своїх послідовників здебільшого має базуватися на апелюванні до розуміння інформації, що передається. Проте за певних обставин (відсутність часу, наявність значних ризиків і загроз, можливість стрімкого настання негативних наслідків у разі помилкових дій / бездіяльності) такий вплив може містити в собі елементи сугестії та маніпуляції.

Загалом активний вплив інформації на особистість сприяє актуалізації її можливостей, вибірковості сприйняття та формуванню нових мотивів. Отримуючи певну інформацію, особа, залежно від рівня її піддатливості до впливу, може змінювати свої життєві пріоритети, правила поведінки, ставлення до оточення, деякі вчинки тощо. Такі процеси не завжди відбуваються усвідомлено й можуть детермінувати деструктивні дії чи поведінкові реакції. Саме тому найдієвішим вважається поєднання різних методів впливу, яких на сьогодні існує досить багато.

Так, *основними методами психологічного впливу* є:

- переконання (аргументація, визнання сильних і слабких сторін);
- самодемонстрація (демонстрація можливостей, формулювання своїх умов);
- навіювання (авторитет, умови, особистісні якості);
- зараження (енергійність, артистизм, погляд в очі, тілесний дотик);
- наслідування (демонстрація майстерності, сміливої поведінки, сучасні поведінка та зовнішність);
- прихильне ставлення (співпереживання, орієнтація на позитивні якості об'єкта впливу, схвальні судження про нього, не нав'язливі рекомендації);
- прохання / наказ;
- конструктивна критика;
- роз'яснення, переконання, особистий приклад (спонукання до певних рішень та дій).

Крім комплексного використання різних методів психологічного впливу у формуванні якісного інформаційного продукту важливими є дотримання загальних принципів, форми виступу / повідомлення, а також відповідність його «критеріям впливовості». Так, для створення інформаційного продукту, підготовки публічного виступу та подальшого аналізу варто послуговуватися спеціальним шаблоном [55], який містить такі *критерії ефективності публічного виступу*:

- змістовність (інформаційна насиченість, всебічне та глибоке розкриття теми);

- ясність (використання знайомих, зрозумілих слів, загальноживаних мовних зворотів) і точність (відсутність двозначності, використання відповідних ситуації і змісту повідомлення слів і словосполучень, пояснення за необхідності окремих понять, дотримання структури повідомлення);

- логічність (наявність зв'язку між реченнями, структурно впорядковане мовлення);

- простота (доступність для сприйняття, чіткий виклад, відсутність складних конструкцій і незрозумілих слів / термінів / рідковживаних слів) і зрозумілість (відповідність мовних засобів особливостям аудиторії, відсутність зайвих слів, чистота мовлення);

- стислість (відсутність неважливих деталей, що дає змогу скоротити повідомлення за обсягом, насиченість його тільки актуальним матеріалом);

- багатство мови (різноманіття граматичних і лексичних засобів);

- емоційність (опора на почуттєве, активізація зорового і слухового каналів сприйняття інформації) і наочність (звертання до прикладів, досвіду, використання додаткових, зокрема наочних, матеріалів);

- жвавість викладу (виразність, відсутність штамів, шаблонів);

- доречність (відповідність цілям і завданням впливу, особливостям аудиторії).

Відповідно, передумовами успіху впливу є [55]:

– відповідність заявленим критеріям і вимогам до інформаційного продукту, що представлені вище;

– високий рівень підготовки й майстерності самого промовця, його вміння вільно триматися перед аудиторією, використовувати невербальні засоби впливу (якщо інформаційний продукт виголошується);

– спроможність керувати аудиторією, здатність вести полеміку, дискусію, уміння відповідати на запитання тощо (зокрема й опосередковано, асинхронно, із використанням специфічних засобів інтернет-комунікації).

Загалом цільова аудиторія має велике значення для створення інформаційного продукту, зокрема мають ураховуватися: численність і склад аудиторії; її сутнісні характеристики, як-то: ступінь однорідності за соціальним статусом, рівнем освіти, професійною належністю, гендером; підготовленість аудиторії до сприйняття (наскільки тема є новою для аудиторії, чи мали змогу люди попередньо ознайомитися з тематикою для обговорення); організованість; зацікавленість, умотивованість для сприйняття інформації (вважається, що потреби в певній інформації виникають переважно при її дефіциті, а пізнавальні мотиви спонукають до пошуку, уважного сприймання, осмислення й запам'ятовування конкретної інформації).

**Техніки**, що допоможуть ефективніше враховувати особливості аудиторії:

– *калібровка* (у риторичі це уважне вивчення аудиторії, уміння відчувати співрозмовника, його потреби й страхи, вміння «чути і бачити» зміни в емоційному стані об'єкта впливу);

– *прибудова* (синхронізація із співрозмовником, налаштування вербальних і невербальних засобів, створення ситуації довіри). Відбувається за таким алгоритмом: «віддзеркалення» вербальних і невербальних ознак – рапорт.

Серед дієвих **технологій побудови публічного виступу** є:

– *технологія «Техніка послання»*, що включає три основні елементи: послання (зміст, ідея, яка має «залишитись у головах»), аргументи («цеглинки» ключового послання, зазвичай відповідають на запитання «Чому?»), підстави (обґрунтування аргументів, це докази, приклади, звертання до минулого досвіду);



– технологія «Презентація в ліфті» (коротка розповідь про концепцію, проєкт, завдання – що пропонується, які переваги. Алгоритм має такі елементи: визначити мету – пояснення, чим займаєтесь (проблеми, які успішно вирішуєте) – унікальна пропозиція (важлива інтерактивність презентації пропозиції)).

При підготовці публічного виступу важливо дотримуватися **правил композиції** (розділення матеріалу на частини; співвідношення частин між собою та промовою в цілому; послідовність розстановки частин) і **правил** самого **виступу** (*правило «золотого перетину»* – вступ і висновок за обсягом мають бути не більше однієї третини виступу; *«чинник краю»* – закон пам'яті Г. Ебінгауза: початок і кінець запам'ятовуються краще).

Отже, підготовка інформаційного продукту, промови – це процес, який при належному тренуванні може перетворитися на мистецтво впливати. Важливими є врахування як своїх сильних та слабких сторін, так і особливостей цільової аудиторії впливу. Разом із тим, опанування специфічних технік і прийомів створення інформаційного продукту, технологій донесення його до аудиторії з урахуванням специфіки каналу зв'язку, форм і особливостей інформації дають можливість значно підвищити ефективність і прогнозованість впливу.

### **Інформаційно-психологічні операції крізь призму лідерства**

У сучасних умовах значного зростання обсягів і значення інформації в житті пересічного громадянина все частіше йдеться про свідомий вплив на його психіку, мотивацію, систему поглядів і цінностей. Основною метою таких впливів у процесі інформаційного протистояння є зокрема зниження згуртованості у відстоюванні інтересів групи («розділяй і владуй»), ефективності спільної діяльності (коли кожен починає робити все на власний розсуд, не співставляючи свою діяльність із спільною метою), породження підозр, недовіри, роздратування. Щоб сприяти реалізації таких мотивів, разом з іншими використовуються різнопланові методи психологічного впливу. Зокрема, досвідчені маніпулятори віддають перевагу комбінуванню декількох методів впливу й корегують можливі прийоми їхньої оптимальної реалізації при розробці різноманітних інформаційних продуктів.

Також вони намагаються актуалізувати в певної цільової аудиторії необхідний інтерес до конкретної інформації та знизити критичність мислення, щоб спрямувати думки та дії в потрібному їм напрямі. Хоча під впливом зазначених маніпулятивних технологій певна категорія осіб може перебувати у стані підвищеної тривожності та відчувати дискомфорт, невпевненість, розбалансованість емоційних і когнітивних аспектів сприйняття інформаційних блоків, зміну інтересів та своїх установок щодо певних подій тощо.

Обізнаність щодо особливостей перебігу психоемоційних реакцій особистості на застосування стосовно неї маніпулятивних технологій і відповідних правил реагування сприяє нейтралізації вказаних вище особистісних проявів.

Пріоритетні правила реагування особистістю на психологічний вплив щодо неї:

- необхідно знати та вміти визначати застосовані в інформаційних масивах методи психологічного впливу;
- доцільно актуалізувати критичність мислення та прагнути бути об'єктивним, перевіряти достовірність представлених аргументів;
- необхідно намагатися нейтрально ставитися до отриманої інформації, всебічно аналізувати її та перевіряти джерела первинного витоку;
- слід концентруватися на реальних фактах / подіях та прогнозувати можливу мету закидання в ЗМІ певних тематичних повідомлень і приховані реальні мотиви їхніх замовників;
- важливо завжди перевіряти реальний рівень достовірності отриманої інформації.

Разом із тим, слід урахувати, що сприймання особистістю певних інформаційних блоків, через які можуть опосередковано здійснюватися цілеспрямовані психологічні впливи, є досить складним психологічним процесом, зумовленим наявністю актуальних цінностей та установок, особистісних пріоритетів та особливостей, актуального психоемоційного стану. Також сприйняття детермінує реакцію організму на зовнішні подразники, тобто виникнення в людини відповідних емоцій. Загалом залежно від особливостей виникнення та прояву емоційних реакцій на

інформацію актуалізуються мисленнєві процеси й вибудовується своєрідна власна інтерпретація конкретної інформації.

Зазвичай, коли людина сприймає певну інформацію, вона бере до уваги й свої пріоритети і тому робить акцент на відповідних важливих для неї аспектах, що усвідомлюються насамперед. Також відбувається актуалізація вже наявної інформації та необхідних мисленнєвих операцій, видів мислення. Пріоритетним при цьому є проактивне мислення, оскільки саме воно сприяє усвідомленому та незалежному від будь-яких обставин вибору оптимальних реакцій на інформацію, а також дає змогу зосередитися на тому, що можна змінити, та на прогнозуванні можливих варіантів подальшого перебігу подій.

Ефективність розглянутого виду мислення під час сприйняття й аналізу конкретної інформації передусім буде залежати від індивідуальних особливостей мислення людини та від низки дієвих психологічних чинників, що активно впливають на нього (установки, особистісні пріоритети, цінності, досвід тощо). Фактично, людина з проактивним видом мислення здатна обирати оптимальний спосіб реагування на будь-яку інформацію, не бути об'єктом сприймання психологічних впливів і віднаходити можливість будь-що досягати визначеної мети.

*Психологічний механізм успішної комунікативної взаємодії* реалізується на таких етапах:

- усвідомлення потреби в необхідності певної інформації, яку можна отримати у процесі комунікації;
- визначення мети й завдань комунікації та обставин, за яких вона може відбутися;
- збирання, узагальнення та аналіз необхідної інформації для запланованої комунікації;
- визначення переліку необхідних засобів успішної комунікативної взаємодії та протидії можливим маніпулятивним впливам;
- усвідомлення й об'єктивне осмислення отриманої інформації, емоційне реагування на неї, виникнення відповідних мотивів і поведінки;
- порівняння отриманої інформації з наявними відповідними знаннями;

- первинна інтерпретація інформації та оцінювання поведінкових реакцій опонента;
- контроль за своїми емоціями та стратегією комунікації;
- за необхідності потрібно здійснювати корегування процесу актуальної комунікативної взаємодії.

### **Лідерські практики в секторі безпеки і оборони**

Відповідно до вимог сучасності змінюються підходи до лідерських практик у колективах безпекових інституцій. Керівник підрозділу завжди має бути лідером – на цьому постійно наголошується, про це йдеться в доктринальних документах, це стає напрямом підготовки нового типу фахівців безпекових профілів. Адже саме лідерський потенціал сприятиме конструктивному формуванню та розвитку колективу за будь-яких обставин, впливатиме на його соціально-психологічний клімат та особливості функціонування кожного фахівця. Що стосується сучасних лідерських практик, то вони мають бути зорієнтовані не тільки на розвиток зовнішніх і внутрішніх комунікацій, а й на організацію роботи в умовах стресу та невизначеності. У чому ж полягають такі особливості діяльності нового типу керівників? Що саме має робити сучасний лідер з урахуванням змін ситуації та завдань?

Вважається, що невизначеність є однією із численних характеристик, притаманних не тільки окремим явищам, але й поведінці окремої особи, групи осіб або організації в цілому. Вона виникає при прийнятті рішень, розробці стратегій, оцінюванні прогнозів тощо через брак / повну відсутність інформації про процеси та явища або вплив певних факторів на діяльність групи / організації [61, с. 8]. Вважається, що із зростанням рівня невизначеності знижуються якість управлінських рішень і в цілому ефективність дій.

Можна *мінімізувати невизначеність* шляхом [61, с. 8]:

– структурування інформації (для цього необхідно виокремити визначені і невизначені параметри та дібрати методи й прийоми підвищення визначеності останніх);

– упорядкування діяльності керівників (це дасть змогу виробляти рішення щодо способів адаптації організації (окремих її підсистем) до змін ситуації).

У разі структурування інформації важливу роль відіграють не тільки спроможність оперування великими обсягами інформації, проведення її моніторингу, знання «новин» у професійній сфері, володіння інтелектуальними технологіями обробки професійної інформації, але й розвиток управлінського мислення, а саме таких його характеристик, як:

- активність (спроможність швидко й адекватно реагувати на появу нової інформації);
- гнучкість (здатність продумати декілька варіантів вирішення одного завдання, прогнозувати наслідки кожного з них, а також оперативно змінювати стратегію виконання завдання в разі надходження нової інформації);
- креативність (нестандартний підхід під час виконання завдань і розподілу ролей та обов'язків членів команди, відсутність стереотипів у виконанні завдань).

Для мінімізації невизначеності другим шляхом необхідне підвищення вимог щодо лідерських та управлінських якостей фахівців безпекового профілю, які за особливих обставин мають демонструвати самовладання, бути прикладом для наслідування, мотивувати колег, підтримувати їх, надавати допомогу. Важливо не тільки обирати серед претендентів осіб, які мають відповідні якості, але й розвивати вже наявні характеристики.

Активізація лідерського потенціалу, який мобілізує і стимулює до управлінських дій, відбувається, передусім, за наявності дієвих мотивів, моральних і товариських пріоритетів, вольових якостей та необхідних професійних характеристик. Розвиток лідерських компетентностей досягається також за рахунок постійного самовдосконалення, формування й актуалізації мотивів (інтерес до колективної роботи; бажання створити в підрозділі атмосферу довіри, взаємодопомоги; налаштованість на взаєморозуміння в колективі; прагнення підтримати та допомогти колегам; прагнення до саморозвитку тощо), отримання нових знань із споріднених сфер діяльності, розуміння швидкоплинності ситуації та необхідності організаційних і структурних змін.

Нові функції керівників зумовлюють і виконання нових ролей, формування нового погляду на взаємини з підлеглими. Так,

наприклад, в умовах збройного протистояння посилюється значення психологічної компетентності лідера-командира. Серед функцій, які він виконує, виокремлюються такі, що сприяють також зменшенню наслідків бойового стресу. Зокрема командир повинен:

– *посилити ресурси*, що дасть можливість пережити стрес (проведення реалістичних тренінгів, що допоможе покращити комунікації між підлеглими й командирами, спільну роботу, взаємодію та гармонію; демонстрація зразків (етичних способів) поведінки);

– *пом'якшити / знизити стрес* (тренування підлеглих має поєднуватися з достатнім відпочинком, харчуванням, налагодженням побутових умов);

– *визначити ознаки стресу* (постійно відстежувати стресові реакції в підлеглих і в себе, члени команди також мають постійно відстежувати прояви стресу в себе, брати на себе відповідальність у вирішенні наявних проблем);

– *«вилікувати»* (робити все можливе для того, щоб вчасно надавалась допомога (психологічна / медична та ін., залучення консультантів / капелани / спілкування з іншими), визначати ступінь травматизації / погіршення стану та відстежувати, наскільки швидко покращується ситуація із рівнем стресу, робити все, щоб підлегли не приховували ознаки стресу; оскільки часто люди не хочуть показувати, що в них є стигма; лідер має робити все, щоб підопічні розуміли, що нормально звертатися по допомогу і це добре, тому що дасть їм можливість краще боротися);

– *реінтегрувати* (постійно моніторити і робити все, щоб повернути підлеглих до повсякденної діяльності, відновлювати їхню впевненість у собі; демонструвати впевненість щодо осіб, які повертаються до звичайної діяльності. Це важливо й для того, щоб інші члени команди розуміли, що звернення по допомогу є способом покращання діяльності підрозділу, й не уникали цього в разі необхідності).

Отже, у зв'язку із збільшенням значущості дотримання соціальних стандартів, вирішення соціальних питань, ціннісного управління та пропагування демократичних принципів у діяльності безпекових інституцій змінюються й організаційно-психологічні

пріоритети сучасного лідера-командира. Адже лідер, насамперед, – це особистість, яка здатна брати на себе відповідальність за виконання колективом поставлених завдань, урахувуючи, зокрема, особливості професійної взаємодії, за конструктивну співпрацю з іншими підрозділами (інституціями), розвиток корпоративної культури, особистісно-професійний розвиток та безпеку кожного фахівця. Сутність керівництва, його трансформація в лідерство, що відповідає сучасним вимогам інформаційного суспільства, набуває нових обрисів і в безпековій сфері. Усе більше інновацій, неформальних аспектів взаємодії стає новим трендом функціонування колективів підрозділів сектору безпеки і оборони. У цьому процесі важливе значення мають запровадження нових моделей лідерства, залучення до керівництва безпековими інституціями лідерів нового формату, які спроможні генерувати, надихати й підтримувати.

### **Питання для самоконтролю та самостійного опрацювання**

1. Що таке «індивідуальна концепція лідера»? Як вона співвідноситься з Я-концепцією особистості?

2. Дайте визначення поняттям «психологічна готовність до діяльності» та «індивідуальний стиль діяльності». Чи впливають вони на індивідуальну концепцію фахівця? Відповідь аргументуйте.

3. У чому полягає сутність рефлексії як мисленнєвого процесу? Назвіть основні рефлексивні механізми.

4. Яка роль самопізнання та самоаналізу в удосконаленні лідерських характеристик?

5. Як співвідносяться поняття «розвиток» і «саморозвиток»? У чому полягає сутність концепції *lifelong learning*?

6. Використовуючи запропонований механізм розвитку, складіть індивідуальну програму особистісних змін.

7. Що являє собою мотивація фахівця до діяльності? Які її основні структурні компоненти?

8. У чому полягає суть зовнішнього та внутрішнього мотивування? Назвіть основні правила.

9. Охарактеризуйте мотиваційну складову розвитку лідерства. Назвіть основні етапи формування мотивації до розвитку лідерського потенціалу.

10. Які типи та методи психологічного впливу Ви знаєте? У чому їхні особливості? Які умови їх успішного використання?

11. Назвіть основні техніки та технології публічного виступу, а також критерії його ефективності.

12. Охарактеризуйте психологічний механізм успішної комунікативної взаємодії.

13. У чому полягає специфіка лідерських практик у секторі безпеки і оборони? Наведіть приклади.

### Рекомендована література до розділу 3

#### Основна

1. Занюк С. Психологія мотивації. Либідь : Київ, 2002. 304 с.

2. Іванова Н. Формування мотивації фахівця до діяльності в екстремальних умовах. *Проблеми екстремальної та кризової психології* : зб. наук. праць. 2013. Вип. 14. Ч. I. С. 129–137.

3. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / уклад.: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.

4. Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. Психологія управлінської діяльності лідера : навч. посіб. Харків, 2017. 100 с.

5. Сергєєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. / за наук. ред. Л. М. Сергєєвої. Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», 2015. 296 с.

6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

#### Додаткова

1. Білозерська С. І. Професійна Я-Концепція як передумова професійного розвитку особистості. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Психологія». 2015. Вип. 2. С. 10–18.



2. Доброчесність та етика. Модуль 4. Етика лідерства. Освіта заради справедливості. Серія університетських модулів / Організація Об'єднаних Націй. Відень, 2021. 30 с.
3. Заїка Є., Зімовін О. Рефлексивність особистості як предмет психологічного пізнання. *Психологія і суспільство*. 2014. № 2. С. 90–97.
4. Іванова Н. Г., Компанцева Л. Ф., Крапівіна Н. В. та ін. Імідж сучасного менеджера : навч. посіб. Київ : НА СБУ, 2021. 136 с.
5. Кокун О. М. Психологічна структура лідерських якостей майбутнього офіцера. *Вісник Національного університету оборони України*. 2012. Вип. 4 (29). С. 170–174.
6. Котик І. Практикум із діагностики мотиваційної сфери особистості. Вінниця, 2008. 171 с.
7. Найдьонова Л. М. Групова рефлексія як механізм реконструкції соціальних настановлень : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05. Київ, 2014. 246 с.
8. Світове дослідження цінностей 2020 в Україні / Український центр європейської політики. Київ, 2020. 216 с.

## ПІСЛЯМОВА

Замовниками, джерелами, реалізаторами та споживачами стратегічних комунікацій завжди виступають люди. Це є аксіомою. Вочевидь, урахування психологічних аспектів впливу через особливості сприйняття інформації на особистість, а також перебігу мисленневих процесів дає можливість забезпечити високий динамізм переходу організації стратегічних комунікацій з етапу інноваційних проактивних розробок до етапу сталого функціонування.

Наразі ми сьогодні спостерігаємо, як у результаті структурних змін у соціальній стратифікації, способах і характері функціонування керівників та соціальних груп створюються умови для переосмислення публічного призначення лідерства, трансформації його в якісно новий соціальний інститут, що регулює комунікаційні процеси в сучасному соціумі. Лідерство – це багатогранний процес. Він передбачає визначення лідером певної мети, мотивації не тільки інших людей, а й своєї задля досягнення професійних цілей.

Сучасна ситуація потребує нових людей – активних, які вміють працювати в команді, приймати важливі рішення та будувати продуктивні стосунки з різними категоріями оточення. Це особистості, які наділені розвинутими лідерськими якостями й спроможні привернути увагу середовища до своїх ідей та переконати в необхідності демократичних змін. Лідерство пов'язане із вдалим управлінням, цілеспрямованим впливом на групу та окремих її представників. Однак слід розуміти, що лідерський потенціал та амбіції в поєднанні з високим професіоналізмом не завжди визначають ефективність діяльності на відповідній ділянці роботи. Уміння й навички організації командної роботи, тонке відчуття ситуації та настроїв, витривалість, стійкість, критичне мислення – це неповний перелік додаткових скілсів, що відрізняють сучасного лідера й детермінують його спроможність провадити співпрацю із стейкхолдерами задля виконання поставлених державою завдань.

І в цьому аспекті вкрай важливою постає проблема підготовки ефективних лідерів, які мають достатньо компетентностей

для реалізації стратегічних комунікацій у відповідній сфері, спроможні формувати й вести за собою команду однодумців, будуючи при цьому взаємини із стейкхолдерами на умовах довіри та рівноправ'я. Ця підготовка триває завжди, адже сучасні лідери працюють над собою постійно, стоячи в авангарді суспільних змін.

В умовах стрімкої трансформації інформаційного суспільства та динамічних змін соціальних процесів виокремлюється новий тип професіонала, який відповідає актуальним вимогам функціонування держави, – успішний фахівець із високим рівнем розвитку лідерських якостей і професійної мотивації. Поєднання цих психологічних феноменів дає змогу сформувати новий креативний мотиваційно-лідерський підхід до становлення професіонала, а модернізація та інноваційний розвиток освітньої системи зумовлюють і підвищують ефективність професійної підготовки висококваліфікованих безпекових кадрів та подальший успішний розвиток нашої країни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ануфриенко Л. В. Лидерство как основа профессиональной успешности. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/81662486.pdf> (дата звернення: 15.10.2022).
2. Бех І. Д. Психологічні джерела виховної майстерності : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2009. 248 с.
3. Белікова Ю. В. Становлення та переваги емоційного лідерства. *Український соціум*. 2012. № 2 (41). С. 7–16.
4. Білозерська С. І. Професійна Я-Концепція як передумова професійного розвитку особистості. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Психологія». 2015. Вип. 2. С. 10–18.
5. Бісенбаєв Ф. К. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни «Соціальне лідерство». Київ : МАУП, 2016. 35 с.
6. Бучинська Т. В. Універсальні компетентності людини в умовах інклюзивного розвитку світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 33–36.
7. Вербовська Л. С., Боднар Г. Ф., Микитюк Н. Є. Технології лідерства в організації : конспект лекцій. Івано-Франківськ : Видавництво «ІФНТУНГ», 2021. 80 с.
8. Винославська О., Кононець М. Відмітні особливості етичного лідерства в діяльності організації. *Вісник Львівського університету*. Серія філос.-політолог. студії. 2021. Вип. 35. С. 16–23.
9. Герасимова О. І. Концептуальное понимание категории «Рефлексия» (историко-педагогический анализ). *Наукові праці Донецького національного технічного університету*. Серія: Педагогіка, психологія і соціологія. 2009. С. 10–13. URL: <http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/4151> (дата звернення: 03.10.2022).

10. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі / пер. з англ. Ю. Шекет. Харків : Віват, 2021. 528 с.
11. Гузар О., Стойко О. Теоретичні основи формування компетентності комунікативного лідера. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/54-Article%20Text-106-1-10-20180901.pdf (дата звернення: 03.10.2022).
12. Гуменюк О. Г. Теоретико-методологічний аналіз особистісних теорій лідерства. *Scientific Journal «ScienceRise»*. 2016. № 10/1 (27). С. 30–36.
13. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі : навч. посіб. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 100 с.
14. Гура О. І. Концепти професійної Я-Концепції фахівця. *Наука і освіта* : науково-педагогічний журнал Південного наукового центру АПН України. 2009. № 1–2. С. 150–155.
15. Густяков М. Психологія мотивації мислення. ХДУ : Харків, 1993. 64 с.
16. Доброчесність та етика. Модуль 4. Етика лідерства. Освіта заради справедливості. Серія університетських модулів / Організація Об'єднаних Націй. Відень, 2021. 30 с.
17. Заїка Є., Зімовін О. Рефлексивність особистості як предмет психологічного пізнання. *Психологія і суспільство*. 2014. № 2. С. 90–97.
18. Занюк С. Психологія мотивації. Либідь : Київ, 2002. 304 с.
19. Іванова Н. Формування мотивації фахівця до діяльності в екстремальних умовах. *Проблеми екстремальної та кризової психології* : зб. наук. праць. 2013. Вип. 14. Ч. I. С. 129–137.
20. Іванова Н. Г., Компанцева Л. Ф., Крапівіна Н. В. та ін. Імідж сучасного менеджера : навч. посіб. Київ : НА СБУ, 2021. 136 с.
21. Карамушка Л. М., Фелькель Т. Г. Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях системи вищої освіти. *Проблеми сучасної психології*. 2013. № 2. С. 52–60.

22. Кобера А. В. Організаційно-психологічні детермінанти лідерства в органах внутрішніх справ України : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.06. Київ, 2008. 16 с.

23. Ковальчук О. Розвиток концепції ефективного лідерства в теорії управління західноєвропейською школою. *Порівняльно-педагогічні студії*. 2012. Вип. 3.

24. Кокун О. М. Психологічна структура лідерських якостей майбутнього офіцера. *Вісник Національного університету оборони України*. 2012. Вип. 4 (29). С. 170–174.

25. Кононець М. О. Психологія лідерства : навч. посіб. / за заг. ред. О. В. Винославської. Київ, 2020. 252 с.

26. Котик І. Практикум із діагностики мотиваційної сфери особистості. Вінниця, 2008. 171 с.

27. Бойко О. В., Керницький О. М., Копаниця О. В., Луньков А. В., Романишин А. М., Спейд Н. Лідерство сержанта та офіцера (психолого-педагогічний аспект) : навч. посіб. / за ред. канд. іст. наук, проф. П. П. Ткачука. Львів : ЛІСВ, 2009. 187 с.

28. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / уклад.: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.

29. Маковський О. К. Формування лідерських якостей майбутніх офіцерів : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 20.02.02. Хмельницький, 2002. 18 с.

30. Кожушко Л. Ф., Фроленкова Н. А., Пахаренко О. В. Методичні вказівки для самостійного вивчення та проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Лідерство» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання. Рівне : НУВГП, 2022. 38 с.

31. Мусієздов О. О. Габітус (соціологія). Велика українська енциклопедія. URL: [https://vue.gov.ua/Габітус \(соціологія\)](https://vue.gov.ua/Габітус_(соціологія)) (дата звернення: 05.10.2022).

32. Найдьонова Л. М. Групова рефлексія як механізм реконструкції соціальних настановлень : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05. Київ, 2014. 246 с.

33. Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20.07.2012 № 148. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/fin81244?an=1> (дата звернення: 25.09.2022).

34. Про затвердження Рекомендованих вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 31.12.2013 № 246.

35. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. 375 с.

36. Олійник В. В. Спілкування як комунікативний феномен: соціально-психологічні аспекти. *Вісник Національного університету оборони України*. 2013. Вип. 2. С. 266–269.

37. Освіта впродовж життя: тренд чи вимога часу? Медіа Освіторія. URL: <https://osvitoria.media/experience/osvita-vprodovzh-zhyttya-trend-chy-vumoga-chasu/> (дата звернення: 10.10.2022).

38. Пашукова Т., Допіра А., Дьяконов Г. Практикум із загальної психології. Київ : Т-во «Знання», 2000. 204 с.

39. Перевозчикова О. Ю., Волянчук Н. Ю. Феноменологічний аналіз ресурсів особистості. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/stud\\_almanah/41.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/41.pdf) (дата звернення: 15.10.2022).

40. Петрова І. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 8. С. 23–28.

41. Пілішек С. Співвідношення понять «спілкування» і «комунікація» у контексті психології навчальної діяльності. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. Серія: Психологічні науки. 2016. № 2. С. 204–217.

42. Пов'якель Н. І. Професіогенез саморегуляції професійного мислення в системі фахової підготовки практичних психологів : моногр. Київ : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2003. 295 с.

43. Подкоритова Л. О., Брезденюк А. О. Значення самоаналізу для професійного розвитку майбутніх фахівців соціономічної сфери. *Проблеми сучасної психології* : збірник наукових праць КІНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2018. Вип. 40. С. 320–330.

44. Політичне лідерство : навч. посіб. / авт. кол. ; за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко. Київ : НАДУ, 2013. 300 с.

45. Посібник з планування внутрішньої комунікації. 32 с. URL: [eu4pfm.com.ua/wp-content/uplcard/2021/06/EU4PFM\\_148x2103mm.pdf](http://eu4pfm.com.ua/wp-content/uplcard/2021/06/EU4PFM_148x2103mm.pdf) (дата звернення: 03.10.2022).

46. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38–39. Ст. 380.

47. Іванова Н. Г., Андрусишин Ю. І., Крапівіна Н. В., Герман Л. В., Кудінова В. С. Психологія спілкування : навч. посіб. Київ : НА СБУ, 2021. 120 с.

48. Романовский А. Г., Михайличенко В. Е., Грень Л. Н. Педагогика лидерства. Харьков : Стильиздат, 2018. 500 с.

49. Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. Теорія і практика формування лідера : навч. посіб. Харків, 2017. 100 с.

50. Романовський О. Г., Михайличенко В. Є., Гура Т. В. Поняття «лідерський потенціал» і «лідерські якості»: зміст та використання у науковій думці. *Лідер. Еліта. Суспільство. Leader. Elite. Society*. 2019. № 1. С. 107–117.



51. Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. Психологія управлінської діяльності лідера : навч. посіб. Харків, 2017. 100 с.
52. Рязанцева Е. Ю. Экзистенциальные ресурсы лиц, переживающих психологический кризис : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01. Одесса, 2012. 243 с.
53. Савченко Н., Дубінка М., Захарова О. Поняття особистісного саморозвитку в концептуальному полі сучасної педагогічної науки. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 29. Т. 3. С. 256–263.
54. Світове дослідження цінностей 2020 в Україні / Український центр європейської політики. Київ, 2020. 216 с.
55. Сергеєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. / за наук. ред. Л. М. Сергеєвої. Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», 2015. 296 с.
56. Серєда Н. В. Основи риторики для бізнес-лідерів: ефективний публічний виступ : навч. посіб. Київ : ДП «НВЦ “Пріоритети”», 2016. 40 с.
57. Сороко Н. Модель розвитку вчителя-лідера у STEAM-орієнтованому освітньому середовищі закладу загальної освіти. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2020. № 4. С. 91–104.
58. Компанцева Л., Заруба О., Череватий С., Акульшин О. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій : практ. посіб. / за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої. Київ : ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с.
59. Сынах А. А. Восточная и западная модели социокультурного и государственного менеджмента: перспективы конвергенции. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2019. № 1. С. 64–81.
60. Целуйко М. Є. Політичне лідерство : конспект лекцій. Харків : УкрДАЗТ, 2008. 21 с.

61. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
62. Щедровицький Г. Г. Рефлексія. Психологія і суспільство. 2015. № 1. С. 37–45.
63. Хамітов Н. В. Комунікація. Енциклопедія Сучасної України : енциклоп. [електронна версія] / ред.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін. ; НАН України, НТШ. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2014. Т. 14. URL: <https://esu.com.ua/article-4422> (дата звернення: 07.10.2022).
64. Ярушко Н. О. Теорії лідерства: генеза та сучасна інтерпретація. *Право та державне управління*. 2016. № 4 (25). С. 130–135.
65. Almansour M. The relationship between leadership styles and motivation of managers conceptual framework. *Journal of Arts, Science and Commerce*. 2012. № 3 (1). P. 161–166.
66. Avolio B., Walumbwa F., Weber T. Leadership: Current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*. 2009. № 60. P. 421–449.
67. Bush T., Glover D. School Leadership: Concepts and Evidence / National College for School Leadership. Nottingham, 2002. 42 p.
68. Cashman K. Leadership from the Inside Out: Becoming a Leader for Life. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2008. 215 p.
69. Charan R., Drotter S., Noel J. The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership – Powered Company. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 352 p.
70. Clark R. Research-tested team motivation strategies. *Performance Improvement*. 2013. № 44 (1). P. 13–16.
71. Enbom J., Gustafsson S., Larsson A. How coaches motivate teams? March 2017. Accessed 20. URL: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1024333/FULLTEXT01.pdf> (дата звернення: 25.09.2022).

72. Fisher E. Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies. *Administration in Social Work*. 2009. № 33 (4). P. 347–367. doi: 10.1080/03643100902769160. Retrieved from EBSCOHost.

73. Fisher R., Sharp A. Lateral Leadership: Gone When You Are Not the Boss. London : Harper Colins Business, 2004. 230 p.

74. Giltinane C. Leadership styles and theories. *Nursing Standard*. Retrieved from EBSCOHost. 2013. № 27 (41). P. 35–39.

75. Gopal R., Chowdhury R. Leadership styles and employee motivation: An empirical investigation in a leading oil company. *International Journal of Research in Business Management*. 2014. № 2 (5). P. 1–10.

76. Greenfield D. The enactment of dynamic leadership. *Leadership in Health Services*. 2007. № 20 (3). P. 59–168.

77. Hobfoll S. E., Lilly R. S. Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*. 1993. № 21. P. 128–148.

78. Leithwood K., Jantzi D., Steinbach R. Changing Leadership for Changing Times. Buckingham : Open University Press, 1999. 286 p.

79. Lipman-Blumen J. Connective leadership: Female leadership styles in the 21-century workplace. *Sociological Perspectives*. 1992. № 35 (1). P. 183–203.

80. Mostovicz I. A dynamic theory of leadership development. *Leadership and Organization Development Journal*. 2009. № 30 (6). P. 563–576.

81. Park N., Peterson C. Character Strengths: Research and Practice. *Journal of College and Character*. 2009. № 10. URL: <https://doi.org/10.2202/1940-1639.1042> (дата звернення: 29.09.2022).

82. Schaffer B. Leadership and motivation. *SuperVision*. 2008. Vol. 69. No. 2. P. 6–9.

83. Kouzes J. M., Posner B. Z. The Five Practices of Exemplary Leadership, 2nd Edition. Wiley, 2011. 24 p.

84. Tichy N., Cohen E. *The leadership engine: How winning companies build leaders at every level.* New York : Harper business, 2002. 452 p.

85. Wiesenthal A., Kalpna J., McDowell T., Radin J. The new physician leaders: Leadership for a dynamic health. *The New England Journal of Medicine.* 2015. P. 1–3.

86. Zaleznik A. Nabagers and Lidars: are they different? *Harvard Business Review.* 1992. November–December. P. 126–135.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Тематика рефератів і доповідей

- Лідер і лідерство: сутнісні характеристики та типологія.
- Лідер, лідерство, керівництво: співвідношення понять.
- Етичні та ціннісні аспекти лідерства в сучасному соціумі.
- Лідерство та стратегічні комунікації безпекових інституцій.
- Концепції та теорії лідерства в історії людства.
- Характерологічні теорії лідерства.
- Поведінкові теорії лідерства.
- Ситуативні теорії лідерства.
- Командна діяльність та побудова комунікацій у безпековій сфері.
- Емоційне лідерство як тренд у соціальному управлінні.
- Лідер і внутрішні комунікації.
- Лідерський потенціал та ресурси лідера: психологічний зміст понять.
- Індивідуально-психологічні якості успішного лідера.
- Лідерські компетенції.
- Стилі лідерства: теоретичні аспекти.
- Складові та правила ефективної комунікації.
- Співвідношення понять «стиль лідерства» і «комунікативний стиль» (лідер і комунікація).
- Індивідуальна концепція фахівця: теоретичний зміст і практична реалізація.
- Рефлексія і самопізнання як передумова вдосконалення лідерських характеристик.
- Розвиток і саморозвиток лідера.
- Мотивація до діяльності: теоретико-прикладні аспекти.
- Зовнішнє і внутрішнє мотивування лідера.
- Мотиваційна складова розвитку лідерського потенціалу.
- Інформаційний продукт, промови: особливості створення та презентації.
- Інформаційно-психологічні операції крізь призму лідерства.
- Лідерські практики в секторі безпеки і оборони.

## Додаток Б

### Програма з розвитку мотивації до успішного лідерства

**Мета програми:** сформувати в певній категорії фахівців необхідний комплекс мотивів до успішної організації та виконання професійних завдань і досягнення цілей, реалізації мотиваційних стратегій лідерства. Форми взаємодії під час реалізації тренінгової програми: психодіагностичні техніки, мотивувально-ціннісні дискурси, презентаційно-організаційні майстер-класи, групові дискусії, кейси.

#### Змістовно-тематичні модулі тренінгової програми

*Організаційно-освітній.* Презентація та прийняття необхідних принципів і правил роботи тренінгової групи, ознайомлення учасників із теоретичними основами й закономірностями розвитку мотиваційної сфери та її взаємозв'язку з лідерським потенціалом; роз'яснення й обговорення психологічних аспектів мотиваційних передумов успішної роботи та розвитку необхідних лідерських якостей; визначення ієрархії мотивів фахівців певної професійної сфери; демонстрація методів мотивування; представлення психологічного механізму формування мотиваційних передумов лідерства; аналіз взаємозв'язку індивідуально-психологічних особливостей особистості фахівця з мотиваційною сферою та дієвими методами мотивування.

*Діагностично-визначальний.* Встановлення дієвих мотиваційних передумов розвитку лідерського потенціалу та успішної роботи, актуальних професійних мотивів і лідерських якостей; визначення пріоритетних стратегій мотивування колективу до якісного виконання професійних завдань; обґрунтування діагностичних прийомів, котрі доцільно використовувати під час комунікації для виявлення мотивів до успішних дій і розвитку лідерських якостей.

*Детермінаційно-засадничий.* Актуалізація (чи орієнтація на розвиток) мотивів, важливих для успішної праці та лідерства; демонстрація дієвості психологічного механізму формування

мотиву та його кореляції з лідерськими якостями; обґрунтування особливостей вибору та реалізації дієвих методів мотивування працівника з урахуванням його індивідуально-психологічних особливостей та установок; розгляд: прийомів розвитку професійних мотивів і здатності до самомотивації; технологій підвищення рівня мотивації до діяльності та розвитку необхідного лідерського потенціалу; технік вибору та використання актуальних мотиваційних стратегій команди.

*Презентаційно-операційний.* Презентація можливих напрямів формування своєрідних мотиваційних стратегій лідерства та професійного успіху; характеристика прийомів оптимізації мотиваційних тенденцій професії; формування комплексу методів і прийомів мотивування персоналу до успішної праці та розвитку лідерських якостей; демонстрація запровадження прийомів формування та актуалізації необхідних мотивів лідерства в динамічній ситуації; розгляд особливостей урахування характеристик фахівця при виборі методів формування професійних мотивів та ефективних мотиваційних передумов лідерства.

*Узагальнювально-перспективний.* Об'єктивний аналіз інформаційно-дійових здобутків у сфері мотивації та можливостей їх реалізації у своїй професійній кар'єрі; прогнозування можливих шляхів оптимізації мотиваційних передумов розвитку лідерських стратегій; аналіз перспективних напрямів мотивування фахівця до успішних дій у сучасному соціумі.

**Очікувані результати.** Представлена тренінгова програма сприятиме усвідомленню: мотиваційних особливостей і передумов формування професійних переконань, світобачення, інтелектуальних та лідерських пріоритетів; професійних мотивів до розвитку лідерського потенціалу; мотивації до певного виду діяльності та розвитку фахової компетентності з урахуванням вимог сучасності до ефективного фахівця-лідера.

Навчальне видання

**Іванова** Наталя Георгіївна  
**Паливода** Ольга Олександрівна  
**Андрусишин** Юлія Іванівна та ін.

**ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА  
В СИСТЕМІ  
СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ**

Навчальний посібник

Редактор *А. А. Лавренко*  
Технічний редактор *С. С. Костира, А. А. Лавренко*  
Коректор *А. А. Лавренко*  
Комп'ютерне макетування *С. С. Костира*

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 6,97.  
Обл.-вид. арк. 5,55. Тираж 10 прим. Наряд №

*Реєстр. № 56/579-308/ві від 21 листопада 2022 р.*

Видавець і виготовлювач  
Національна академія СБ України,  
03066, м. Київ, вул. Михайла Максимовича, буд. 22.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6844 від 17.07.2019



