

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА

ТРЕНІНГ «ЛІДЕРСТВО»

Конспект лекцій
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю D5 «Маркетинг»

Електронний ресурс

Рецензенти:

Я. А. Максименко – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри загальної економічної теорії навчально-наукового інституту економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»;

Н. Г. Дуна – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки та світового господарства Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 9 від 24 квітня 2026 року)*

Тренінг «Лідерство» : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти першого
Т 66 (бакалаврського) рівня за спеціальністю D5 «Маркетинг» [Електронний ресурс] /
уклад. Є. В. Лісеній. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 86 с.)

У конспекті лекцій розглянуто теоретичні та практичні засади формування й розвитку лідерського потенціалу особистості в сучасних організаційних умовах. До складу основних тем увійшли поняття та сутність лідерства, еволюція наукових підходів до його дослідження, співвідношення лідерства і менеджменту, сучасні теорії та моделі лідерства, аналіз лідерських якостей особистості та методи їхньої діагностики, механізми розвитку лідерського потенціалу засобами рольових ігор і кейс-методу, особливості функціонування команди як середовища реалізації лідерства, інструменти аналізу командних процесів, джерела влади та типи впливу лідера, а також класичні й сучасні стилі лідерства та їхня ефективність у різних організаційних контекстах.

Видання розраховано на здобувачів вищої освіти, а також викладачів і спеціалістів.

УДК 005.32

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2026
© Лісеній Є. В., уклад., 2026

ЗМІСТ

	стр.
ПЕРЕДМОВА.....	4
Тема 1. Поняття та сутність лідерства.....	5
Тема 2. Класичні теорії лідерства.....	15
Тема 3. Сучасні теорії лідерства.....	27
Тема 4. Новітні тенденції лідерства (XXI ст.).....	41
Тема 5. Аналіз лідерського потенціалу особистості	50
Тема 6. Розвиток лідерського потенціалу особистості.....	62
Тема 7. Аналіз команди у процесі формування та реалізації лідерського потенціалу особистості.....	70
Тема 8. Стилі лідерства та типи впливу лідера на команду.....	77
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ.....	84

ПЕРЕДМОВА

Сучасні соціально-економічні умови розвитку організацій характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та зростанням вимог до якості управлінських рішень. У таких умовах особливої ваги набуває лідерство як здатність особистості здійснювати конструктивний вплив на команду, формувати спільне бачення, забезпечувати ефективну взаємодію та досягнення стратегічних цілей. Лідерство перестає розглядатися виключно як індивідуальна риса чи формальна управлінська функція і набуває статусу комплексної професійної компетентності.

Навчальна дисципліна «Тренінг “Лідерство”» спрямована на формування у здобувачів вищої освіти цілісного розуміння теоретичних засад лідерства та оволодіння практичними інструментами розвитку лідерського потенціалу. Конспект лекцій поєднує сучасні наукові підходи з психології, менеджменту, соціології та організаційної поведінки з практико-орієнтованими методами навчання, що забезпечує інтеграцію теорії та управлінської практики.

Структура видання побудована за логікою поступового переходу від теоретичного осмислення феномену лідерства до його практичної реалізації в командному середовищі. У конспекті розглядаються еволюція наукових концепцій лідерства, сучасні моделі та стилі лідерства, механізми влади й типи впливу, інструменти діагностики лідерських якостей, методи розвитку лідерського потенціалу (рольові ігри, кейс-метод), а також особливості аналізу команди як ключового середовища реалізації лідерства.

Особливу увагу приділено розвитку рефлексивної компетентності, здатності до самоаналізу та адаптивності управлінської поведінки. Лідерство розглядається як динамічний процес, що формується через досвід, взаємодію та відповідальність, а не лише як сукупність особистісних характеристик.

Конспект лекцій може бути використаний як у процесі аудиторної роботи, так і під час самостійного опрацювання навчального матеріалу, а також проведення тренінгових занять, практичних вправ, групових дискусій і самостійної роботи здобувачів освіти. Видання орієнтоване на здобувачів вищої освіти економічних та управлінських спеціальностей, викладачів, тренерів, а також керівників і фахівців, які прагнуть підвищити ефективність власної управлінської діяльності та розвинути лідерський потенціал у професійному середовищі.

Електронне видання підготовлено для вивчення дисципліни «Тренінг “Лідерство”» відповідно до спеціальності D5 «Маркетинг» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ ЛІДЕРСТВА

Основні питання теми:

1. Визначення поняття «лідерство»: порівняльний аналіз підходів
2. Лідерство як міждисциплінарна категорія: еволюція наукових підходів
3. Лідерство та менеджмент: концептуальні відмінності
4. Лідерство в контексті сучасних організацій

1. Визначення поняття «лідерство»: порівняльний аналіз наукових підходів

Категорія «лідерство» належить до складних міждисциплінарних понять, що мають багатовимірний зміст і не зводяться до єдиного універсального визначення. У науковій літературі існує значна кількість дефініцій, які відображають специфіку дослідницького фокусу: соціологічного, психологічного, управлінського, організаційного, політичного тощо. Така множинність підходів свідчить не про теоретичну невизначеність, а про багаторівневу природу феномена лідерства.

У межах даного навчального курсу доцільно здійснити системний порівняльний аналіз ключових підходів і сформулювати інтегративне визначення, придатне для використання в контексті бізнесу, управління та підприємництва.

У соціологічній традиції лідерство розглядається як **структурний елемент групової організації**, що забезпечує координацію дій і стабілізацію соціальної системи. Відповідно, лідерство визначається як особливий тип соціальних відносин, у межах яких одна особа або група осіб набуває здатності впливати на поведінку інших на основі визнаного авторитету.

Ключові акценти соціологічного підходу:

- лідерство виникає у межах групи;
- воно ґрунтується на соціальному визнанні;
- його функція — забезпечення порядку, інтеграції та досягнення спільних цілей;
- джерелом впливу є статус, авторитет, рольова позиція.

У цьому контексті лідерство виступає механізмом підтримання соціальної рівноваги та інструментом легітимізації впливу. Лідер — це не лише ініціатор дій, а носій норм і цінностей групи.

Обмеженням такого підходу є відносно недооцінювання внутрішньоособистісних характеристик лідера та психологічних механізмів впливу.

У психології лідерство визначається передусім як **процес впливу однієї особи на поведінку, мотивацію, установки та цінності інших**. У центрі уваги — механізми переконання, навіювання, емоційного зараження, ідентифікації, соціального навчання.

Психологічний підхід наголошує на таких аспектах:

- лідерство є динамічним процесом взаємодії;

- воно залежить від особистісних якостей суб'єкта (харизма, емоційний інтелект, саморегуляція, комунікативна компетентність);
- значну роль відіграють сприйняття, атрибуція та соціальні очікування;
- лідерство формується через групову динаміку.

Таким чином, у психологічному вимірі лідерство — це не формальна позиція, а здатність викликати довіру, мотивувати, формувати прихильність і спрямовувати колективну активність.

Перевагою підходу є глибокий аналіз внутрішніх механізмів впливу; водночас він потребує доповнення організаційним і стратегічним контекстом.

У менеджменті лідерство трактується як **здатність формувати бачення майбутнього, визначати цілі та надихати команду на їх досягнення**. На відміну від адміністративного керівництва, що зосереджується на функціональній координації процесів, лідерство пов'язане зі стратегічним мисленням, змінами та розвитком.

Ключові характеристики управлінського підходу:

- лідерство — це здатність створювати та комунікувати візію;
- воно пов'язане з мотивацією та залученням персоналу;
- спрямоване на інновації та трансформацію;
- є джерелом конкурентної переваги організації.

У цьому контексті лідерство розглядається як управлінська компетентність, що доповнює функції планування, організації та контролю. Лідер відповідає на запитання «куди і навіщо рухається організація», тоді як менеджер — «як забезпечити реалізацію поставлених завдань».

Таблиця 1.1.

Порівняльний аналіз підходів

Підхід	Основний фокус	Сильні сторони	Обмеження
Соціологічний	Структура та роль у групі	Аналіз легітимності та статусу	Недостатня увага до психології
Психологічний	Механізми впливу та особистість	Глибина аналізу внутрішніх процесів	Обмежений стратегічний вимір
Управлінський	Стратегія та результати	Орієнтація на практичну ефективність	Може ігнорувати групову динаміку
Організаційний	Культура та поведінка	Системне бачення	Потребує інтеграції з іншими рівнями

У межах організаційної поведінки лідерство визначається як **механізм впливу, що формує організаційну культуру, цінності та поведінкові стандарти**. Лідер виступає носієм корпоративної ідентичності та каталізатором змін.

Тут акцент робиться на:

- ролі довіри й етичності;
- впливі стилю лідерства на задоволеність працівників;
- зв'язку лідерства з інноваційністю та адаптивністю організації;
- формуванні психологічної безпеки в команді.

Узагальнюючи наведені підходи, доцільно сформулювати інтегративне визначення, яке відображає багатовимірність феномена.

Лідерство — це соціально зумовлений процес цілеспрямованого впливу суб'єкта на групу або організацію, що здійснюється на основі визнаного авторитету, формування спільного бачення, мотивації та координації діяльності з метою досягнення стратегічно значущих результатів і розвитку системи.

У цьому визначенні поєднано:

- соціальний вимір (визнання, статус, група);
- психологічний вимір (процес впливу, мотивація);
- управлінський вимір (цілі, стратегія, результат);
- організаційний вимір (розвиток і культура).

2. Лідерство як міждисциплінарна категорія: еволюція наукових підходів

Лідерство належить до кола базових категорій, що використовуються для пояснення механізмів координації спільної діяльності людей, організації соціальної взаємодії та досягнення групових і організаційних цілей. Його міждисциплінарний статус зумовлений тим, що феномен лідерства проявляється одночасно на кількох рівнях соціальної реальності: **індивідуальному** (як система психологічних якостей і поведінкових стратегій суб'єкта впливу), **міжособистісному** (як процес взаємодії та соціального впливу), **груповому** (як елемент групової динаміки та структури статусів), **організаційному** (як спосіб формування бачення, культури, мотивації й ефективності), а також **суспільному** (як механізм мобілізації, легітимації та управління соціальними змінами). Саме тому у науковій традиції лідерство концептуалізується на перетині соціології, соціальної психології, психології управління, менеджменту, організаційної поведінки, політичної науки та економіки організацій.

Соціологічний підхід до лідерства акцентує увагу передусім на **соціальній природі влади та впливу**, на механізмах формування авторитету і на способах організації групових відносин. У цьому контексті лідерство трактується як **форма соціальної організації**, що забезпечує координацію дій та інтеграцію групи навколо спільних норм, цілей і смислів. Важливим є розрізнення між формальними та неформальними структурами: лідер може бути офіційно призначеним керівником або ж виникати як визнаний член групи, який має референтний статус і впливає на інших без адміністративних повноважень. Соціологічна перспектива дозволяє описати лідерство як **соціальний інститут**, що виконує функції:

- **інтегративну** (об'єднання групи, підтримання єдності);
- **нормативну** (закріплення й трансляція норм, правил та очікувань);
- **мобілізаційну** (активізація учасників, спрямування ресурсів на досягнення цілей);
- **регулятивну** (узгодження інтересів, попередження хаосу й дезорганізації);

— **комунікативну** (підтримання каналів інформаційного обміну та сенсотворення).

В межах соціології вагомими стають питання **легітимності** лідерства (чому група визнає вплив певної особи), а також **умов виникнення** лідера: структура групи, тип завдання, соціальні очікування, культурні патерни, статусні позиції. Таким чином, лідерство постає не як суто індивідуальна властивість, а як **соціально зумовлений феномен**, який підтримується колективним визнанням і закріплюється системою взаємних очікувань.

У психології лідерство тривалий час аналізувалося через призму особистості. На ранніх етапах домінували уявлення про «винятковість» лідера (харизматичний образ, природжені здібності, особливі риси). Звідси походять концепції, в яких лідерство пояснюється переважно **комбінацією індивідуальних якостей**, що нібито відрізняють лідера від інших: енергійність, впевненість, екстраверсія, відповідальність, рішучість, емоційна стійкість тощо. Цей напрям умовно можна назвати **рисовим підходом**, і його внеском стало підкреслення ролі індивідуально-психологічних чинників у лідерській ефективності.

Проте подальший розвиток психологічної науки виявив обмеженість пояснення лідерства лише рисами. Емпіричні результати показали, що одна й та сама людина може бути ефективним лідером в одних умовах і не демонструвати лідерства в інших. Це сприяло зміщенню фокусу до розуміння лідерства як **процесу**, що виникає у взаємодії між лідером, послідовниками та ситуацією.

У межах психологічної традиції сформувалися такі змістові лінії еволюції:

1. **Поведінкові підходи**: увага переноситься з «хто є лідер» на «що робить лідер». Лідерство описують через стилі поведінки, зокрема орієнтацію на завдання (структурування, контроль, планування) та орієнтацію на людей (підтримка, розвиток, комунікація).
2. **Ситуаційні та контингентні підходи**: ефективність лідерства пов'язується з відповідністю стилю лідера контексту (тип завдання, зрілість/готовність команди, рівень невизначеності, організаційна культура). Це означає, що лідерство є змінною компетентністю, а не стабільною рисою.
3. **Соціально-психологічні концепції**: лідерство розглядається як явище групової динаміки—формування статусів, норм, референтності, міжособистісного впливу, соціальної ідентичності. Лідер тут — не лише ініціатор дій, а й «носій смислів», який задає рамки інтерпретації подій для групи.

Отже, психологічний дискурс еволюціонує від персонологічних пояснень до інтеракціоністських моделей, де лідерство — **результат взаємодії особистісних ресурсів, поведінкових стратегій і соціального контексту**.

У менеджменті лідерство концептуалізується як необхідний компонент управлінської діяльності, але такий, що має специфічний зміст порівняно з адміністративним керівництвом. Якщо управління у вузькому сенсі описує планування, організацію, контроль і координацію ресурсів, то лідерство в управлінській науці пов'язують із формуванням **бачення**, визначенням

стратегічних орієнтирів, створенням **мотиваційного поля**, розвитком **команди**, підтриманням **організаційної культури** і управління змінами.

Центральною ідеєю менеджерського підходу є розуміння лідерства як **компетентності**, що забезпечує досягнення результатів через людей. У цьому сенсі лідерство включає:

- постановку цілей і формування візії;
- комунікацію та смислотворення (пояснення «навіщо» і «чому це важливо»);
- мотивування і залучення персоналу;
- розвиток потенціалу працівників;
- прийняття рішень в умовах невизначеності;
- управління конфліктами та змінами;
- формування довіри й відповідальності.

Для організаційної науки важливо, що лідерство поступово перестає бути лише атрибутом окремої посади. Сучасні концепції описують його як **розподілене (shared/distributed) лідерство**, де вплив може здійснюватися кількома учасниками, залежно від завдання, експертності та ситуації. Це відповідає реаліям проектних команд, матричних структур, гнучких (agile) підходів та мережевих організацій.

Міждисциплінарність лідерства проявляється не тільки у множинності трактувань, а й у необхідності їх інтеграції. Сучасне наукове бачення все частіше розглядає лідерство як **системний феномен**, що має такі ключові ознаки:

- **процесуальність**: лідерство не зводиться до статусу; воно відбувається як процес впливу та взаємодії;
- **реляційність**: лідерство існує лише у відносинах «лідер—послідовники—контекст»;
- **контекстуальність**: ефективність залежить від ситуації, культури, типу завдання і зрілості команди;
- **ціннісно-смысловий вимір**: лідерство включає формування спільних смислів, норм і бачення;
- **результативність**: лідерство оцінюється не лише за популярністю чи впливовістю, а за здатністю забезпечувати довгострокові результати й розвиток системи.

У підсумку, еволюція наукових підходів до лідерства демонструє перехід від спрощених моделей («лідер — це особливі риси») до комплексних концепцій, де лідерство є **динамічним механізмом** соціальної й організаційної регуляції. Така перспектива є методологічно продуктивною для навчального курсу «Тренінг “Лідерство”», оскільки дозволяє поєднати теоретичну глибину з практичним фокусом: розвиток лідерства можливий через формування компетентностей впливу, комунікації, стратегічного мислення, командної взаємодії та саморегуляції, а не лише через «вроджені якості» або формальний статус керівника.

3. Лідерство та менеджмент: концептуальні відмінності

Проблема співвідношення лідерства і менеджменту є однією з центральних у теорії управління та організаційній психології. У науковій літературі тривалий час ці поняття використовувалися як синонімічні, однак розвиток управлінської думки засвідчив їхню функціональну та змістову відмінність. Водночас сучасні концепції наголошують не на протиставленні, а на взаємодоповнюваності лідерства і менеджменту як двох різних, але необхідних вимірів управлінської діяльності.

Менеджмент традиційно визначається як **цілеспрямований процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації з метою досягнення визначених цілей шляхом ефективного використання ресурсів**. Його основою є раціональна координація праці, процедур, технологій та організаційних структур.

Класичний функціональний підхід виділяє такі базові функції менеджменту:

- планування (визначення цілей і способів їх досягнення);
- організація (структурування процесів і розподіл повноважень);
- мотивація (стимулювання діяльності персоналу);
- контроль (оцінювання результатів і коригування відхилень).

Менеджмент зорієнтований передусім на **стабільність, передбачуваність і підтримання порядку**. Він функціонує в межах встановлених процедур, регламентів, нормативів та організаційної ієрархії. Таким чином, менеджер забезпечує операційну ефективність системи.

На відміну від менеджменту, лідерство пов'язане не стільки з адмініструванням процесів, скільки з **формуванням напрямку розвитку та смислового простору організації**. Лідер відповідає на питання «куди рухатися?» і «чому це важливо?», тоді як менеджер зосереджується на «як саме це реалізувати?».

Лідерство характеризується такими ознаками:

- орієнтація на зміни та розвиток;
- формування бачення майбутнього (візії);
- натхнення та мобілізація людей;
- створення ціннісної єдності;
- здатність працювати в умовах невизначеності.

Якщо менеджмент спрямований на оптимізацію існуючої системи, то лідерство — на її трансформацію. Лідер здатний ініціювати інновації, формувати довгострокову стратегію та підтримувати організаційну культуру.

Однією з ключових концептуальних відмінностей є природа впливу.

Менеджерський вплив ґрунтується переважно на формальній владі, посадових повноваженнях та адміністративних механізмах.

Лідерський вплив базується на авторитеті, довірі, особистісних якостях та здатності формувати переконання і мотивацію.

Менеджер може вимагати виконання завдання на підставі службової інструкції. Лідер досягає виконання через внутрішню мотивацію та добровільну підтримку.

Менеджмент зосереджується на:

- процедурах,
- регламентах,
- ресурсах,
- показниках ефективності,
- структурній координації.

Лідерство зосереджується на:

- людях і їхніх потребах,
- цінностях,
- довірі,
- розвитку потенціалу,
- психологічному кліматі.

Це не означає, що менеджер ігнорує людський фактор або що лідер не цікавиться результатами. Проте їхній первинний фокус відрізняється.

Менеджмент орієнтований на забезпечення стабільності функціонування організації.

Лідерство орієнтоване на ініціювання та супровід змін.

В умовах динамічного ринкового середовища саме лідерство забезпечує адаптивність та конкурентоспроможність організації. Водночас без належного менеджменту зміни можуть втратити структурованість і контрольованість.

Таблиця 1.2.

Порівняльна характеристика

Критерій	Менеджмент	Лідерство
Основна мета	Підтримання ефективності системи	Формування напряму розвитку
Джерело впливу	Формальна влада	Авторитет і довіра
Орієнтація	Процеси та структури	Люди та цінності
Часовий горизонт	Коротко- та середньостроковий	Довгостроковий
Ставлення до змін	Контроль і регулювання	Ініціювання та надихання
Ключове питання	Як виконати?	Куди і навіщо рухатися?

Попри концептуальні відмінності, лідерство і менеджмент не є альтернативними моделями управління. Ефективна організація потребує обох компонентів:

- менеджмент забезпечує структурну стабільність і дисципліну;
- лідерство формує стратегічний напрям і мотиваційний імпульс.

У сучасних умовах від керівника очікується поєднання управлінських і лідерських компетентностей. Недостатність менеджменту призводить до хаосу, тоді як відсутність лідерства — до стагнації та втрати конкурентних позицій.

Отже, концептуальне розмежування лідерства і менеджменту дозволяє уникнути редукції лідерства до формального керівництва та закласти підґрунтя для формування системного бачення управлінської діяльності.

4. Лідерство в контексті сучасних організацій

Розвиток глобальної економіки, цифровізація бізнес-процесів, посилення конкуренції, зростання невизначеності та динамічності ринкового середовища зумовили істотну трансформацію ролі лідерства в організаціях. Якщо в індустріальну епоху управління будувалося переважно на жорстких ієрархіях і стандартизованих процедурах, то сучасні організації функціонують у середовищі, яке характеризується швидкістю змін, інноваційністю та високою залежністю від людського капіталу. У таких умовах лідерство набуває стратегічного значення як чинник адаптивності, розвитку та конкурентоспроможності.

Сучасне організаційне середовище часто описується через характеристики нестабільності, складності, неоднозначності та динамічності. Для організацій це означає необхідність:

- швидкого прийняття рішень за обмеженої інформації;
- гнучкого реагування на зміни;
- постійного перегляду стратегічних пріоритетів;
- впровадження інновацій.

У таких умовах традиційний адміністративний менеджмент є недостатнім. Потрібен лідер, здатний:

- формувати довгострокове бачення;
- підтримувати психологічну стійкість команди;
- знижувати рівень тривожності в умовах невизначеності;
- створювати атмосферу довіри й відкритої комунікації.

Лідерство в сучасних організаціях стає інструментом подолання хаосу через смислотворення — пояснення змін, інтерпретацію подій та мобілізацію колективу на спільні дії.

У постіндустріальній економіці ключовим ресурсом стає не стільки матеріальний капітал, скільки знання, інноваційний потенціал і здатність команди до креативності. Лідерство в цьому контексті виконує функцію:

- стимулювання інноваційної активності;
- розвитку талантів;
- формування культури безперервного навчання;
- підтримки ініціативності та підприємливості.

Ефективний лідер створює середовище, у якому працівники відчують власну значущість і відповідальність за результат. Це підвищує залученість персоналу, знижує плинність кадрів та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг.

Сучасні дослідження організаційної поведінки підкреслюють, що лідер є носієм і транслятором цінностей. Через власну поведінку, управлінські рішення та комунікацію він формує стандарти взаємодії в колективі.

Лідерство впливає на:

- рівень довіри в організації;
- стиль внутрішніх комунікацій;
- ставлення до інновацій;
- культуру відповідальності;

— етичні стандарти.

Організаційна культура, у свою чергу, визначає ефективність реалізації стратегії. Якщо лідер декларує інноваційність, але карає за помилки, культура стає репресивною і гальмує розвиток. Таким чином, сучасне лідерство передбачає узгодженість між словами та діями.

У сучасних організаціях все частіше відбувається перехід від жорстких ієрархій до мережових та проєктних структур. У таких умовах ефективним стає не індивідуальне, а розподілене лідерство, коли вплив реалізується різними членами команди залежно від їхньої експертизи та ситуації.

Це означає:

- зниження монополії керівника на прийняття рішень;
- делегування повноважень;
- розвиток самостійності співробітників;
- формування культури партнерства.

Командне лідерство підсилює адаптивність організації та сприяє швидкому реагуванню на зміни.

У сучасному суспільстві зростає значення корпоративної соціальної відповідальності та етичного управління. Лідер несе відповідальність не лише за фінансові результати, а й за:

- дотримання етичних норм;
- екологічну відповідальність;
- соціальний вплив організації;
- добробут працівників.

Етичне лідерство формує довгострокову репутацію компанії та підвищує довіру з боку стейкхолдерів.

Цифровізація бізнесу змінює характер управління. Дистанційні команди, онлайн-комунікації, автоматизація процесів потребують нових компетентностей:

- цифрової грамотності;
- здатності підтримувати мотивацію в умовах віддаленої роботи;
- управління інформаційними потоками;
- швидкої адаптації до технологічних інновацій.

Лідер у цифровому середовищі повинен поєднувати стратегічне мислення з технологічною обізнаністю та високим рівнем емоційного інтелекту.

Сучасні організації дедалі більше визнають значення психологічної безпеки, емоційної підтримки та добробуту працівників. Лідерство включає:

- розвиток емоційного інтелекту;
- здатність до емпатії;
- управління конфліктами;
- підтримання балансу між результативністю та гуманістичними цінностями.

Лідер виступає не лише керівником, а й фасилітатором розвитку особистості в організації.

У контексті сучасних організацій лідерство постає як:

- стратегічний ресурс;
- механізм управління змінами;

- фактор формування організаційної культури;
- інструмент підвищення конкурентоспроможності;
- засіб забезпечення психологічної стійкості колективу.

Таким чином, лідерство в сучасних організаціях не обмежується формальною владою або адміністративними функціями. Воно є системною компетентністю, що поєднує стратегічне бачення, етичну відповідальність, здатність до інновацій та ефективну взаємодію з людьми.

Тема 2. Класичні теорії лідерства

Основні питання теми:

1. Теорія «великих людей» (Great Man Theory)
2. Теорія рис (Trait Theory of Leadership)
3. Біхевіористичний (поведінковий) підхід до лідерства
4. Ситуаційний підхід до лідерства

1. Теорія «великих людей» (Great Man Theory)

Теорія «великих людей» (Great Man Theory) сформувалася у XIX столітті в умовах глибоких соціальних, політичних та економічних трансформацій, пов'язаних із промисловою революцією, становленням національних держав та розвитком історіографічної науки. В епоху романтизму зростає інтерес до феномену особистості як рушійної сили історії. Саме в цей період набуває популярності ідея про виняткову роль героїв у визначенні долі суспільства.

Одним із ключових представників цього підходу вважається Томас Карлайл — шотландський історик і філософ, автор праці *«Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History»* (1841). Карлайл стверджував, що історія людства є насамперед історією великих особистостей, а соціальні процеси є лише фоном для їхньої діяльності. У його концепції герої — це пророки, правителі, реформатори, полководці, які завдяки своїм унікальним здібностям визначають хід історії.

Теорія «великих людей» виникла також як реакція на потребу пояснити феномен харизматичних політичних та військових лідерів, що кардинально змінювали політичну карту світу. Суспільство прагнуло відповіді на запитання: чому окремі індивіди здатні радикально впливати на історичні процеси?

Теорія «великих людей» базується на кількох фундаментальних постулатах:

1. **Лідери народжуються, а не формуються.** Лідерство є результатом вроджених здібностей, талантів і природної обдарованості.
2. **Історія визначається діяльністю видатних особистостей.** Масові рухи, економічні процеси та соціальні структури розглядаються як вторинні щодо ролі «героя».
3. **Лідер має винятковий набір якостей.** До таких якостей традиційно відносили:
 - харизму;
 - інтелектуальну перевагу;
 - мужність;
 - рішучість;
 - силу волі;
 - стратегічне мислення.
4. **Лідер перебуває над масами.** Його вплив зумовлений природною перевагою, а не результатом взаємодії чи соціального конструювання.

У межах цієї концепції лідерство має елітарний і детерміністичний характер: воно є долею обраних.

Приклади «великих людей» у межах теорії. Як ілюстрації наводилися історичні постаті, зокрема:

- Олександр Македонський
- Юлій Цезар
- Наполеон Бонапарт
- Вінстон Черчилль

У релігійному контексті:

- Мойсей
- Будда
- Ісус Христос
- Мухаммед

Згідно з цією логікою, саме їхня особистісна унікальність визначила розвиток цивілізацій.

Критика теорії. Попри історичну значущість, теорія «великих людей» зазнала суттєвої критики з боку соціології, психології та управлінської науки.

1. **Ігнорування соціального контексту.** Теорія недооцінює роль історичних умов, економічних процесів, культурного середовища та соціальних структур. Навіть найталановитіша особистість не могла б реалізувати свій потенціал поза відповідною історичною ситуацією.
2. **Детермінізм і біологізм.** Припущення про «вродженість» лідерства не має достатніх емпіричних доказів.
3. **Недемократичність концепції.** Лідерство трактується як домінування «героя» над пасивною масою, що суперечить сучасним уявленням про взаємодію та партнерство.
4. **Відсутність наукової перевірки.** Теорія не пропонує чітких критеріїв вимірювання «величчя» або вроджених якостей.
5. **Непоясненість невдач.** Якщо лідерство є вродженим, чому частина обдарованих осіб не досягає лідерських позицій?

Значення теорії для розвитку лідерознавства. Попри обмеження, теорія «великих людей» має важливе історико-наукове значення:

1. Вона започаткувала системне дослідження феномена лідерства.
2. Підкреслила роль особистості в управлінні та історичних процесах.
3. Стала основою для формування теорії рис (Trait Theory), де вже здійснювалися спроби емпіричного визначення лідерських характеристик.
4. Заклала підґрунтя для подальшого розвитку психологічних і поведінкових досліджень.

У сучасній науці ця концепція розглядається як історичний етап розвитку теорій лідерства. Вона має більше методологічне, ніж практичне значення, оскільки сучасні підходи визнають лідерство як результат взаємодії особистості, групи та ситуації.

Теорія «великих людей» репрезентує першу спробу осмислення лідерства як окремого наукового феномена. Вона інтерпретує лідерство як прояв вродженої унікальності, що визначає хід історії. Однак розвиток соціальних і психологічних наук продемонстрував необхідність переходу від персоніфікованого детермінізму

до більш комплексних моделей, які враховують поведінку, контекст і групову динаміку.

2. Теорія рис: еволюція, ключові характеристики, сучасний перегляд та критика

Теорія рис (Trait Theory of Leadership) сформувалася на початку XX століття як логічне продовження та наукова модифікація теорії «великих людей». Якщо попередня концепція стверджувала, що лідери народжуються завдяки своїй винятковості, то рисовий підхід поставив питання: **які саме характеристики відрізняють лідерів від нелідерів і чи можна їх ідентифікувати емпірично?**

У 1930–1940-х роках дослідники намагалися визначити універсальний перелік якостей, притаманних ефективним лідерам. Особливої ваги набули роботи Ральф Стогділл, який у 1948 році узагальнив значну кількість досліджень і продемонстрував, що різні автори наводять десятки й навіть сотні рис, що приписуються лідерам.

Стогділл зробив принципово важливий висновок: жодна риса сама по собі не гарантує лідерства; ефективність залежить від взаємодії особистісних характеристик із вимогами ситуації. Таким чином, навіть у межах рисового підходу поступово виникло усвідомлення ролі контексту.

Ключові характеристики, що приписуються лідерам. Попри відсутність єдиного універсального переліку, більшість досліджень виокремлювали подібні групи рис:

1. Когнітивні характеристики

- високий рівень інтелекту;
- аналітичне мислення;
- стратегічне бачення;
- здатність швидко обробляти інформацію.

2. Вольові якості

- рішучість;
- наполегливість;
- відповідальність;
- цілеспрямованість.

3. Емоційні характеристики

- емоційна стабільність;
- самоконтроль;
- стресостійкість;
- впевненість у собі.

4. Соціальні та комунікативні якості

- комунікабельність;
- здатність до переконання;
- емпатія;
- харизма;
- вміння формувати довіру.

5. Морально-етичні характеристики

- чесність;
- доброчесність;
- відповідальність;
- справедливість.

Таким чином, лідер у межах теорії рис — це особистість із певним стабільним психологічним профілем, що зумовлює її здатність впливати на інших.

Ренесанс рисового підходу: модель «Великої п'ятірки». У 1990-х роках відбулося відродження інтересу до рисового підходу завдяки розвитку психометрії та факторного аналізу особистості. Центральною стала модель «Великої п'ятірки» (Big Five), яка описує структуру особистості через п'ять базових вимірів:

1. Екстраверсія
2. Відкритість досвіду
3. Добросовісність
4. Приємність (agreeableness)
5. Емоційна стабільність (протилежність нейротизму)

Дослідження показали, що найсильнішим предиктором лідерства є екстраверсія, а також важливими є добросовісність і емоційна стабільність. Водночас ці риси не детермінують лідерство автоматично, а лише підвищують імовірність його прояву за відповідних умов.

Сучасний перегляд теорії рис базується на таких положеннях:

- риси є важливими, але не єдиними чинниками;
- вони взаємодіють із поведінковими стилями та ситуаційними змінними;
- частина рис може розвиватися в процесі навчання та досвіду;
- лідерство не є статичною категорією.

Переваги теорії рис

1. **Наукова систематизація.** Теорія вперше спробувала надати емпіричну основу для пояснення лідерства.
2. **Практичне застосування.** Використовується у відборі керівників, оцінюванні потенціалу, розвитку персоналу.
3. **Методологічна база для сучасної психології.** Стала підґрунтям для досліджень емоційного інтелекту, харизми та особистісного потенціалу.
4. **Інтуїтивна зрозумілість.** Легко пояснює, чому певні люди частіше стають лідерами.

Критика теорії. Попри внесок у науку, рисовий підхід має суттєві обмеження.

1. **Відсутність універсального списку рис.** Різні дослідження пропонували різні набори характеристик.
2. **Ігнорування ситуації.** Одна й та сама риса може бути перевагою в одних умовах і недоліком в інших.
3. **Проблема причинно-наслідкового зв'язку.** Наявність рис не гарантує лідерства; іноді лідерський досвід сам формує ці риси.
4. **Статичність.** Ранні версії теорії трактували риси як незмінні, хоча сучасна психологія визнає можливість розвитку багатьох характеристик.

5. Культурна варіативність. Лідерські якості можуть по-різному оцінюватися в різних культурах.

Теорія рис стала другим етапом еволюції теорій лідерства після концепції «великих людей». Вона:

- змістила фокус із героїзації до психологічного аналізу;
- заклала основу для емпіричних досліджень;
- створила передумови для поведінкових і ситуаційних підходів;
- сприяла розвитку інструментів оцінювання лідерського потенціалу.

Сучасна наука розглядає риси як важливий, але не самодостатній компонент лідерства. Лідерство постає як результат взаємодії особистісних характеристик, поведінки та контексту.

3. Біхевіористичний (поведінковий) підхід до лідерства

Біхевіористичний (поведінковий) підхід до лідерства сформувався у 1940–1950-х роках як реакція на обмеження теорії рис. Якщо рисовий підхід зосереджувався на внутрішніх характеристиках особистості лідера, то нова дослідницька логіка поставила принципово інше запитання: **що саме робить лідер і яку поведінку можна спостерігати, описати та відтворити?**

В основі підходу лежала ідея, що ефективність лідерства визначається не вродженими якостями, а конкретними моделями поведінки, які можна навчати й розвивати. Таким чином, відбувся перехід від персонологічної інтерпретації до аналізу функціональної діяльності лідера у взаємодії з підлеглими.

Біхевіористичний підхід суттєво вплинув на розвиток менеджменту та корпоративного навчання, оскільки відкрив можливість формування лідерських навичок через тренінги.

Ключове положення поведінкового підходу полягає в тому, що ефективність лідерства визначається стилем поведінки керівника у взаємодії з підлеглими. Лідерство розглядається як сукупність спостережуваних дій, зокрема способів постановки завдань, організації роботи, комунікації, підтримки та контролю.

На відміну від теорії рис, тут акцент робиться на:

- навчанні лідерству;
- можливості розвитку гнучких стилів;
- поведінкових моделях як інструменті управління.

Дослідження університету штату Огайо (Ohio State Studies). Одним із перших системних емпіричних досліджень стали роботи університету штату Огайо. У ході аналізу поведінки керівників було виділено два незалежні виміри лідерської поведінки:

1. Турбота про людей (Consideration)

- підтримка підлеглих;
- довіра;
- емпатія;
- увага до потреб працівників;
- розвиток позитивного психологічного клімату.

2. Орієнтація на завдання (Initiating Structure)

- чітка постановка цілей;
- структурованість діяльності;
- контроль виконання;
- розподіл ролей;
- стандарти продуктивності.

Важливо, що ці виміри є незалежними. Лідер може демонструвати високий або низький рівень за кожним із них, що утворює чотири базові типи поведінки.

Дослідження університету Мічигану (Michigan Studies). Паралельно проводилися дослідження в університеті Мічигану, де було запропоновано подібну, але дещо іншу класифікацію стилів:

1. Орієнтація на виробництво (Production-oriented leadership)

- фокус на результатах;
- стандартах;
- продуктивності;
- формальних процедурах.

2. Орієнтація на працівників (Employee-oriented leadership)

- підтримка персоналу;
- розвиток команди;
- залученість;
- міжособистісні відносини.

Емпіричні результати засвідчили, що стиль, орієнтований на працівників, частіше пов'язаний із вищою задоволеністю та мотивацією команди.

«Менеджерська сітка» Блейка і Моутон. Подальшим розвитком поведінкового підходу стала модель «Менеджерської сітки» (Managerial Grid), розроблена Роберт Блейк та Джейн Моутон у 1960-х роках.

Модель поєднала два виміри:

- турбота про людей;
- турбота про виробництво (завдання).

Було запропоновано п'ять основних стилів:

1. (1,1) — Бідний стиль (мінімальна увага і до людей, і до завдань)
2. (1,9) — Клубний стиль (висока турбота про людей, низька — про завдання)
3. (9,1) — Авторитарний стиль (акцент на завдання, мінімальна увага до людей)
4. (5,5) — Компромісний стиль (середній рівень за обома вимірами)
5. (9,9) — Командний стиль (висока орієнтація і на людей, і на завдання)

Найбільш ефективним визнавався стиль (9,9), який поєднує високі стандарти результативності з підтримкою та залученням команди.

Переваги поведінкового підходу:

1. **Практична спрямованість.** Дає конкретні моделі для навчання.
2. **Можливість розвитку лідерства.** Лідерство розглядається як навичка, а не як вроджена властивість.
3. **Зрозуміла типологія стилів.** Створює основу для тренінгів і коучингових програм.

4. **Емпірична база.** Ґрунтується на спостереженнях та дослідженнях реальної управлінської практики.

Критика та обмеження:

1. **Ігнорування ситуаційного контексту.** Один і той самий стиль може бути ефективним в одних умовах і неефективним в інших.
2. **Спрошеність моделей.** Реальні управлінські ситуації складніші, ніж дихотомія «люди – завдання».
3. **Недостатня увага до особистісних характеристик.** Не всі керівники однаково здатні змінювати стиль поведінки.

Саме ці обмеження стали передумовою формування ситуаційних та контингентних теорій лідерства.

Біхевіористичний підхід відіграв ключову роль у трансформації наукового розуміння лідерства:

- змістив акцент із «хто є лідер» на «що він робить»;
- відкрив можливість розвитку лідерських компетентностей через навчання;
- заклав основу для сучасних тренінгових програм;
- став перехідним етапом до ситуаційних моделей.

Цей підхід має особливу цінність, оскільки дозволяє формувати конкретні поведінкові навички та розвивати гнучкість стилів управління.

4. Ситуаційний підхід до лідерства

Ситуаційний підхід до лідерства сформувався у 1960–1970-х роках як реакція на обмеження як теорії рис, так і біхевіористичних моделей. Попередні концепції намагалися визначити універсальні характеристики або стилі ефективного лідера. Проте емпіричні дослідження показали, що один і той самий стиль може бути результативним в одних умовах і неефективним в інших.

У зв'язку з цим сформувалася принципово нова дослідницька логіка: ефективність лідерства залежить від ситуації.

Лідерство почало розглядатися як динамічний процес взаємодії між стилем поведінки керівника, характеристиками підлеглих і параметрами організаційного середовища.

Ситуаційний підхід базується на таких положеннях:

1. Не існує універсального стилю лідерства.
2. Ефективність визначається відповідністю стилю конкретному контексту.
3. Лідерство є процесом адаптації.
4. У центрі уваги — гнучкість керівника.

Таким чином, якщо біхевіористичний підхід відповідав на питання «який стиль кращий?», то ситуаційний підхід формулює інше питання: «який стиль є найбільш доречним у конкретних умовах?»

У межах ситуаційного підходу виділяються кілька груп факторів, що впливають на ефективність лідерства:

1. **Характеристики підлеглих**
 - рівень компетентності;

- досвід;
- мотивація;
- потреба в автономії;
- рівень відповідальності.

2. Особливості завдання

- ступінь структурованості;
- складність;
- новизна;
- рівень ризику.

3. Організаційний контекст

- культура;
- система винагород;
- ступінь формалізації;
- рівень невизначеності;
- тип галузі.

4. Характер взаємин лідера з командою

- рівень довіри;
- авторитет;
- згуртованість;
- попередній досвід співпраці.

Ефективність лідерства визначається не абсолютними характеристиками керівника, а оптимальним поєднанням стилю та цих змінних.

Контингентна модель лідерства Ф. Фідлера.

Контингентна (ситуаційна) модель лідерства є однією з перших системних теорій, що інтегрувала поведінковий і ситуаційний підходи. Її автор — Фред Фідлер — австрійсько-американський психолог, який у 1960-х роках запропонував концепцію, що докорінно змінила логіку дослідження лідерства.

На відміну від поведінкових моделей, які намагалися визначити універсально ефективний стиль, Фідлер стверджував: ефективність лідера залежить не від стилю самого по собі, а від ступеня відповідності стилю конкретній ситуації.

Таким чином, модель отримала назву «контингентної» (від англ. contingency — залежність від умов).

Контингентна теорія базується на трьох ключових припущеннях:

- 1. Кожен лідер має відносно стабільний стиль.** Стиль не є гнучким і не змінюється кардинально залежно від ситуації.
- 2. Існує два базові типи стилю:**
 - орієнтований на завдання (task-oriented);
 - орієнтований на відносини (relationship-oriented).
- 3. Ефективність лідерства визначається ступенем сприятливості ситуації.** Тобто важливо не змінювати стиль, а знайти відповідність між стилем і контекстом.

Це принципово відрізняє модель Фідлера від теорії Херсі–Бланшарда, яка робить акцент саме на гнучкості стилю.

Фідлер розробив інструмент вимірювання стилю — **LPC (Least Preferred Co-worker) scale**, або шкалу «найменш бажаного співробітника».

Суть методики полягає в тому, що лідеру пропонується описати колегу, з яким йому найважче працювати. Оцінка здійснюється за низкою біполярних характеристик (дружній–недружній, ефективний–неефективний тощо).

— **Високий LPC-бал** → лідер орієнтований на відносини.

— **Низький LPC-бал** → лідер орієнтований на завдання.

Логіка інтерпретації: якщо керівник навіть складного співробітника оцінює позитивно, він зосереджений на міжособистісних відносинах; якщо оцінка різко негативна — домінує фокус на результаті.

Фідлер визначив три параметри, що формують ступінь сприятливості ситуації:

1) Відносини «лідер–послідовники»

- рівень довіри;
- повага;
- підтримка;
- авторитет керівника.

Чим кращі відносини, тим сприятливіша ситуація.

2) Структурованість завдання

- чіткість цілей;
- визначеність процедур;
- наявність стандартів;
- вимірюваність результатів.

Чим більш структуроване завдання, тим легше керівнику впливати на процес.

3) Посадова влада

- формальні повноваження;
- можливість винагороджувати або карати;
- контроль над ресурсами.

Сильна формальна влада підвищує сприятливість ситуації.

Поєднання трьох змінних створює спектр ситуацій — від дуже сприятливих до дуже несприятливих.

Фідлер довів, що:

- **У дуже сприятливих ситуаціях** (висока довіра, чітке завдання, сильна влада) ефективнішими є лідери, орієнтовані на завдання.
- **У дуже несприятливих ситуаціях** (конфлікти, неструктурованість, слабка влада) також ефективнішими є лідери, орієнтовані на завдання.
- **У ситуаціях середньої сприятливості** більш результативними є лідери, орієнтовані на відносини.

Цей висновок є парадоксальним, оскільки він демонструє, що «жорсткий» стиль може бути ефективним навіть у кризі.

Приклад застосування:

1. **Кризова ситуація у виробництві**
Чіткі терміни, високий ризик, необхідність швидких рішень → доцільний лідер, орієнтований на завдання.

2. **Команда креативних фахівців у стабільному середовищі**
Відносини мають ключове значення → ефективніший лідер, орієнтований на відносини.
3. **Новий керівник у колективі зі слабкою довірою**
Ситуація середньої сприятливості → важлива здатність будувати взаємини.

Переваги моделі:

1. перший системний аналіз взаємодії стилю і ситуації;
2. емпірична база досліджень;
3. реалістичний підхід до різноманітності контекстів;
4. практична цінність для кадрового підбору.

Організація може адаптувати середовище під стиль лідера, а не навпаки.

Критика моделі:

1. **Обмежена гнучкість стилю.** Сучасні дослідження доводять, що керівники можуть адаптувати поведінку.
2. **Складність використання шкали LPC.** Інтерпретація результатів не завжди однозначна.
3. **Спрощеність ситуаційної типології.** Реальні управлінські умови складніші.
4. **Недостатня універсальність.** Модель більше підходить для ієрархічних структур.

Попри критику, контингентна модель Фідлера стала переломним моментом у розвитку теорій лідерства. Вона:

- заклала основу ситуаційного мислення в менеджменті;
- продемонструвала, що стиль не є абсолютною цінністю;
- підготувала ґрунт для адаптивних та трансформаційних моделей;
- змінила парадигму: від пошуку «ідеального лідера» до пошуку «відповідності стилю і контексту».

Ця модель має методологічне значення, оскільки формує стратегічне мислення майбутніх керівників: необхідно аналізувати ситуацію, оцінювати ресурси та визначати оптимальний тип управлінського впливу.

Теорія ситуаційного лідерства Херсі та Бланшарда.

Однією з найбільш відомих і практично орієнтованих моделей ситуаційного підходу є теорія ситуаційного лідерства, розроблена Пол Херсі та Кен Бланшард у 1960–1970-х роках. На відміну від контингентної моделі Фідлера, ця концепція ґрунтується на припущенні про **гнучкість стилю лідера** та його здатність адаптувати поведінку залежно від рівня розвитку підлеглих. Модель отримала широке застосування в менеджменті, бізнес-освіті та корпоративних тренінгах завдяки своїй простоті та практичності.

Центральна ідея теорії полягає в тому, що: ефективність лідерства залежить від відповідності стилю керівника рівню зрілості (готовності) підлеглих. На відміну від Фідлера, який вважав стиль відносно стабільним, Херсі та Бланшард виходили з припущення, що лідер повинен змінювати свою поведінку відповідно

до розвитку команди. Таким чином, лідерство розглядається як **процес адаптивної взаємодії**.

Ключовим поняттям моделі є «зрілість» (maturity), яку автори визначають як поєднання двох компонентів:

1. Компетентність (ability)

- професійні знання;
- навички;
- досвід;
- здатність виконувати завдання.

2. Мотивація / готовність (willingness)

- бажання брати відповідальність;
- впевненість у власних силах;
- внутрішня мотивація;
- ініціативність.

Комбінація цих параметрів дозволяє визначити чотири рівні розвитку підлеглих.

Чотири стилі лідерства. Модель передбачає дві осі поведінки лідера:

- орієнтація на завдання (директивність);
- орієнтація на відносини (підтримка).

Поєднання цих вимірів формує чотири стилі.

1) Директивний стиль (Telling / Directing)

- Висока орієнтація на завдання
- Низька орієнтація на відносини

Застосовується щодо підлеглих із низькою компетентністю та низькою впевненістю. Лідер чітко визначає завдання, контролює виконання, дає конкретні інструкції. Приклад: новий співробітник без досвіду.

2) Продаючий стиль (Selling / Coaching)

- Висока орієнтація на завдання
- Висока орієнтація на відносини

Підлегли ще недостатньо компетентні, але мотивовані. Лідер не лише дає вказівки, а й пояснює, переконує, підтримує. Приклад: працівник, який активно навчається, але потребує наставництва.

3) Учасницький стиль (Participating / Supporting)

- Низька орієнтація на завдання
- Висока орієнтація на відносини

Підлегли компетентні, але можуть втрачати впевненість або мотивацію. Лідер залучає їх до прийняття рішень, підтримує автономію. Приклад: досвідчений фахівець у період професійного вигорання.

4) Делегуючий стиль (Delegating)

- Низька орієнтація на завдання
- Низька орієнтація на відносини

Підлегли висококомпетентні та мотивовані. Лідер делегує повноваження, мінімізує контроль. Приклад: автономна команда професіоналів.

Модель «життєвого циклу» розвитку команди. Згідно з теорією, команда проходить етапи розвитку:

1. Низька компетентність → директивний стиль
2. Зростання мотивації → продаючий стиль
3. Підвищення компетентності → учасницький стиль
4. Висока зрілість → делегування

Таким чином, стиль лідера повинен еволюціонувати разом із розвитком команди.

Переваги моделі:

1. **Гнучкість.** Підкреслює необхідність адаптації стилю.
2. **Практичність.** Дає чіткі рекомендації для керівників.
3. **Орієнтація на розвиток персоналу.** Враховує професійне зростання співробітників.
4. **Широке застосування у тренінгах.** Використовується в корпоративному навчанні.

Критика моделі:

1. **Обмежена емпірична перевірка.** Частина положень має більше практичний, ніж експериментально підтверджений характер.
2. **Складність вимірювання зрілості.** Визначення рівня компетентності й мотивації може бути суб'єктивним.
3. **Спрощення реальності.** У практиці керівник часто комбінує стилі.
4. **Культурна залежність.** У різних культурах очікування щодо автономії можуть відрізнятися.

Таблиця 2.1.

Порівняння з моделлю Фідлера

Критерій	Фідлер	Херсі–Бланшард
Гнучкість стилю	Стиль стабільний	Стиль змінюється
Фокус	Відповідність стилю ситуації	Адаптація стилю до зрілості
Ключовий фактор	Сприятливість ситуації	Рівень розвитку підлеглих
Практична орієнтація	Стратегічний підбір лідера	Розвиток управлінської гнучкості

Теорія Херсі та Бланшарда стала важливим етапом у розвитку концепції адаптивного лідерства. Вона:

- закріпила ідею відсутності універсального стилю;
- підкреслила роль розвитку персоналу;
- сприяла переходу від авторитарного управління до партнерських моделей;
- стала основою сучасних програм управлінської підготовки.

Ця модель є особливо цінною, оскільки формує у майбутніх керівників компетентність адаптивного управління, що є критично важливою в умовах динамічного бізнес-середовища.

Тема 3. Сучасні теорії лідерства

Основні питання теми:

1. Харизматичне лідерство
2. Трансформаційне лідерство (Transformational Leadership)
3. Сервант-лідерство (Servant Leadership)
4. Емоційно-інтелектуальне лідерство (Emotional Intelligence Leadership)
5. Адаптивне лідерство (Adaptive Leadership)
6. Кроскультурне лідерство (Cross-cultural Leadership)

1. Харизматичне лідерство

Термін «харизма» походить від грецького слова *χάρισμα* — «дар», «благодать», «особлива милість». У науковий обіг його ввів Макс Вебер на початку XX століття у фундаментальній праці *«Економіка і суспільство»*. Вебер розглядав харизматичну владу як одну з трьох форм легітимності (поряд із традиційною та раціонально-правовою).

На думку Вебера, харизматична влада ґрунтується на вірі послідовників у виняткові, надзвичайні якості особистості лідера. Її легітимність виникає не з формальних повноважень і не з традиції, а з емоційного визнання та довіри до «обраності» лідера.

У другій половині XX століття поняття харизми було переосмислено в межах психології та менеджменту. Харизматичне лідерство почали аналізувати не як містичний дар, а як комплекс поведінкових характеристик, що формують потужний емоційний вплив.

Харизматичне лідерство — це модель впливу, що базується на особистісній привабливості лідера, силі переконання, енергії, здатності формувати надихаюче бачення майбутнього та викликати глибокий емоційний зв'язок із послідовниками.

Ключовим є те, що послідовники:

- ідентифікують себе з лідером;
- відчують причетність до значущої місії;
- демонструють підвищену лояльність і відданість;
- готові виходити за межі звичних зусиль.

Таким чином, харизматичне лідерство має потужний мобілізаційний потенціал.

Ключові характеристики харизматичного лідера. На основі сучасних досліджень можна виділити такі основні ознаки:

1. **Наявність чіткого та привабливого бачення (візії).** Лідер формує образ майбутнього, який сприймається як значущий і надихаючий.
2. **Емоційна експресивність і комунікативна майстерність.** Використання метафор, символів, риторики, невербальних засобів впливу.

3. **Впевненість у собі та готовність до ризику.** Харизматичний лідер демонструє переконаність у власній правоті та готовність брати відповідальність.
4. **Нетрадиційність мислення.** Здатність кидати виклик статус-кво та пропонувати радикальні зміни.
5. **Емоційний резонанс із послідовниками.** Високий рівень емпатії та чутливості до настроїв групи.
6. **Референтна сила.** Послідовники сприймають лідера як зразок для наслідування.

Харизматичне лідерство реалізується через комплекс психологічних механізмів:

1. **Емоційне зараження.** Передача енергії, ентузіазму та віри в успіх.
2. **Ідентифікація.** Послідовники асоціюють себе з лідером, переймають його цінності.
3. **Смислотворення.** Лідер надає подіям інтерпретацію, що формує спільну ідентичність.
4. **Підвищення самооцінки послідовників.** Через акцент на «великій місії» люди відчують власну значущість.
5. **Мобілізація через символи та ритуали.** Використання символічних актів для підсилення емоційного ефекту.

Приклади харизматичних лідерів. У суспільно-політичному вимірі:

— Мартін Лютер Кінг

— Нельсон Мандела

— Вінстон Черчилль

У бізнес-середовищі:

— Стів Джобс

— Ілон Маск

Ці приклади демонструють здатність харизматичних лідерів формувати масштабні зміни через натхнення та емоційний вплив.

Переваги харизматичного лідерства:

1. **Висока мотивація команди.** Люди працюють із натхненням, відчуючи сенс діяльності.
2. **Мобілізаційний потенціал у кризових умовах.** Харизма особливо ефективна в періоди нестабільності.
3. **Інноваційність та готовність до змін.** Лідер здатний ініціювати трансформації.
4. **Формування сильної колективної ідентичності.** Створюється відчуття єдності та місії.

Попри сильні сторони, харизматичне лідерство має суттєві ризики:

1. **Залежність від особистості.** Після відходу лідера організація може втратити стабільність.
2. **Ризик культу особистості.** Критичне мислення послідовників може знижуватися.
3. **Можливість маніпуляції.** Харизма може використовуватися для авторитарних або деструктивних цілей.

4. **Емоційне виснаження лідера.** Постійна потреба підтримувати високий рівень енергії може призводити до вигорання.

5. **Нестабільність у рутинних умовах.** У стабільних організаційних структурах надмірна харизматичність може створювати турбулентність.

У сучасній організаційній психології харизма більше не розглядається як «божественний дар». Вона трактується як поєднання:

- особистісних рис;
- комунікативних навичок;
- емоційного інтелекту;
- здатності формувати візію.

Харизматичне лідерство стало теоретичною основою для розвитку концепції трансформаційного лідерства, де харизма поєднується з етичністю та розвитком послідовників.

Харизматичне лідерство є однією з найвпливовіших сучасних концепцій, що пояснює механізми емоційної мобілізації та натхнення. Його сила полягає у здатності об'єднувати людей навколо значущої мети та ініціювати масштабні зміни. Водночас без належних етичних обмежень харизма може трансформуватися в інструмент маніпуляції або авторитаризму. У межах сучасного лідерознавства харизматичний підхід розглядається як важливий, але не самодостатній компонент ефективного лідерства.

2. Трансформаційне лідерство.

Трансформаційне лідерство є однією з найвпливовіших сучасних теорій у менеджменті та організаційній психології. Поняття було введене Джеймс МакГрегор Бернс у книзі «*Leadership*» (1978). Бернс розмежував два типи лідерства:

- **Трансакційне (transactional)** — засноване на обміні: винагорода за виконання завдань і санкції за їх невиконання.
- **Трансформаційне (transformational)** — спрямоване на підвищення рівня свідомості, цінностей та мотивації послідовників.

Подальший розвиток концепції здійснив Бернард Басс, який у 1980-х роках емпірично розробив модель трансформаційного лідерства та запропонував інструменти його вимірювання (MLQ — Multifactor Leadership Questionnaire).

Басс розширив ідею Бернса, підкресливши, що трансформаційне лідерство не лише змінює переконання людей, а й підвищує їхню продуктивність і залученість.

Трансформаційне лідерство — це стиль управління, за якого лідер надихає послідовників перевищувати власні очікування, змінює їхню систему цінностей і мотивує до досягнення стратегічно значущих цілей.

Його ключові ознаки:

- орієнтація на зміни та розвиток;
- формування довгострокового бачення;
- морально-ціннісний вимір впливу;
- стимулювання інноваційності;

— розвиток особистісного потенціалу послідовників.

Лідер не просто керує процесами — він трансформує організаційну культуру та внутрішню мотивацію людей.

Чотири складові трансформаційного лідерства (модель «4І» Б. Басса)

1. Ідеалізований вплив (Idealized Influence). Лідер виступає моральною та професійною рольовою моделлю. Характерні риси:

- етичність;
- послідовність;
- готовність жертвувати особистими інтересами;
- формування довіри та поваги.

Послідовники ідентифікуються з лідером і прагнуть наслідувати його.

2. Натхненна мотивація (Inspirational Motivation). Лідер формує привабливе бачення майбутнього та передає його емоційно насиченою комунікацією.

- використання символів і метафор;
- підкреслення значущості спільної місії;
- мобілізація на досягнення амбітних цілей.

Цей компонент близький до харизматичного лідерства, але більш структурований.

3. Інтелектуальна стимуляція (Intellectual Stimulation). Лідер заохочує нестандартне мислення та інновації.

- стимулює критичний аналіз;
- підтримує нові ідеї;
- дозволяє помилки як частину навчального процесу;
- руйнує стереотипи.

Цей аспект є ключовим для організацій, що функціонують у динамічному середовищі.

4. Індивідуалізоване ставлення (Individualized Consideration). Лідер враховує унікальність кожного члена команди.

- наставництво;
- коучинг;
- підтримка професійного розвитку;
- персоналізована комунікація.

Формується відчуття значущості кожного співробітника.

Важливо зазначити, що ці стилі не взаємовиключні: ефективний керівник може поєднувати їх залежно від ситуації.

Переваги трансформаційного лідерства:

1. підвищення залученості та мотивації персоналу;
2. формування інноваційної культури;
3. довгострокова ефективність організації;
4. зростання довіри та лояльності;
5. розвиток автономності співробітників.

Таблиця 3.1.

Порівняння транзакційного та трансформаційного лідерства

Критерій	Транзакційне	Трансформаційне
Мотивація	Зовнішня (винагорода/покарання)	Внутрішня (цінності, сенс)
Часовий горизонт	Короткостроковий	Довгостроковий
Фокус	Завдання та контроль	Зміни та розвиток
Тип впливу	Формальний	Ціннісний та емоційний
Результат	Виконання стандартів	Перевищення очікувань

Критика та обмеження:

- Високі вимоги до особистості лідера.** Потребує розвиненого емоційного інтелекту, стратегічного мислення та моральної зрілості.
- Ризик залежності від лідера.** Надмірна персоніфікація може створити нестійкість системи.
- Можливість маніпуляції.** Натхнення та харизма можуть використовуватися неетично.
- Менша ефективність у стабільних умовах.** У рутинних процесах транзакційний підхід може бути доречнішим.

Приклади трансформаційних лідерів. У політичній сфері:

— Нельсон Мандела

— Махатма Ганді

У бізнесі:

— Стів Джобс

— Річард Бренсон

У сфері освіти та реформ — лідери, які змінюють системи мислення та культуру організацій.

Трансформаційне лідерство стало однією з базових моделей підготовки керівників у бізнес-школах і корпоративних програмах розвитку. Воно особливо актуальне:

- в умовах цифрової трансформації;
- під час кризових змін;
- у креативних та інноваційних галузях;
- у глобальних компаніях.

У ХХІ столітті лідерство дедалі більше асоціюється саме з трансформаційною моделлю, яка поєднує харизму, етичність, інтелектуальну стимуляцію та індивідуальний підхід.

Трансформаційне лідерство — це концепція, що виходить за межі традиційного управління. Воно спрямоване на зміну системи цінностей, розвиток потенціалу людей і створення довгострокових організаційних переваг. Його сила полягає у здатності надихати, розвивати та мобілізувати. Його виклик — у високих вимогах до моральної та професійної зрілості лідера.

3. Сервант-лідерство (Servant Leadership).

Концепція сервант-лідерства (servant leadership) була сформульована Роберт Грінліф у 1970 році в есе «*The Servant as Leader*». Вона виникла як альтернатива традиційній ієрархічній моделі управління, в якій лідер розглядається як носій влади, що здійснює контроль «зверху вниз».

Грінліф запропонував радикально іншу логіку: справжнє лідерство починається зі служіння.

Філософськими джерелами концепції є гуманістична психологія, християнська етика, ідеї ненасильницького спротиву та моральної відповідальності, які простежуються у практиці таких постатей, як Махатма Ганді та Альберт Швейцер.

Сервант-лідерство — це модель, за якої лідер перш за все прагне служити потребам інших, сприяти їхньому розвитку та добробуту, і лише через це здобуває авторитет і вплив.

На відміну від традиційної управлінської логіки («влада → вплив → результат»), сервант-лідерство пропонує іншу послідовність:

служіння → довіра → авторитет → довгострокова ефективність.

Таким чином, джерелом впливу є не формальна влада, а моральна легітимність і довіра.

Розвиток концепції здійснив дослідник Ларрі Спірс, який систематизував ключові характеристики сервант-лідера на основі ідей Грінліфа. До базових ознак належать:

1. Слухання (Listening). Активне та уважне сприйняття думок і почуттів інших без поспішних оцінок.
2. Емпатія (Empathy). Здатність розуміти внутрішній світ співрозмовника, враховувати його перспективу.
3. Зцілення (Healing). Підтримка психологічного добробуту команди, допомога у подоланні внутрішніх конфліктів.
4. Усвідомленість (Awareness). Глибоке розуміння себе, власних цінностей та впливу на інших.
5. Переконавання (Persuasion). Вплив через аргументацію і приклад, а не через примус чи адміністративний тиск.
6. Концептуалізація (Conceptualization). Здатність бачити широку перспективу та стратегічний контекст.
7. Прогностичність (Foresight). Уміння передбачати наслідки управлінських рішень.
8. Опікування (Stewardship). Відповідальне ставлення до ресурсів і довірених повноважень.
9. Орієнтація на розвиток людей (Commitment to the Growth of People). Інвестування в особистісний і професійний розвиток членів команди.
10. Побудова спільноти (Building Community). Формування культури співпраці, довіри та взаємоповаги.

Таблиця 3.2.

Відмінності від традиційного лідерства

Критерій	Традиційне лідерство	Сервант-лідерство
Джерело впливу	Формальна влада	Моральний авторитет
Пріоритет	Результат	Людина
Ієрархія	«Зверху вниз»	Партнерська взаємодія
Мотивація	Контроль і винагорода	Довіра і розвиток
Мета	Досягнення цілей	Розвиток людей і спільноти

Сервант-лідерство змінює парадигму влади: лідер не домінує, а підтримує.

Переваги сервант-лідерства:

1. **Формування довіри та лояльності.** Команда відчуває підтримку й повагу.
2. **Розвиток людського капіталу.** Акцент на навчанні та зростанні.
3. **Зниження рівня конфліктності.** Взаємодія будується на емпатії та діалозі.
4. **Довгострокова стабільність.** Організація не залежить виключно від харизматичної особистості.
5. **Етична легітимність.** Підвищується соціальна відповідальність.

Критика та обмеження:

1. **Можлива повільність прийняття рішень.** Орієнтація на консенсус може знижувати оперативність.
2. **Ризик втрати авторитету.** У культурах із високою дистанцією влади такий стиль може сприйматися як слабкість.
3. **Складність застосування в кризових умовах.** Ситуації, що потребують швидких і жорстких рішень, можуть вимагати більш директивного підходу.
4. **Високі вимоги до особистісної зрілості лідера.** Потрібні розвинені емоційний інтелект, терпіння та етична послідовність.

Приклади сервант-лідерів. У громадському житті:

— Мартін Лютер Кінг

— Махатма Ганді

У бізнес-середовищі:

— Пол Полман

— керівники компаній із ціннісно орієнтованою корпоративною культурою (наприклад, Starbucks).

У XXI столітті сервант-лідерство набуває особливої актуальності в контексті:

— корпоративної соціальної відповідальності (CSR);

— ціннісного менеджменту;

— розвитку організаційної культури;

— волонтерських та некомерційних структур;

— освітніх та соціальних проєктів.

Сервант-лідерство відповідає запиту на гуманізацію управління, баланс між результативністю та добробутом працівників.

Сервант-лідерство пропонує альтернативну модель лідерської поведінки, у центрі якої — розвиток людей і спільноти. Його сила полягає у формуванні довгострокової довіри та етичної культури. Його виклик — у необхідності поєднувати гуманістичний підхід із стратегічною ефективністю.

4. Емоційно-інтелектуальне лідерство (Emotional Intelligence Leadership)

Концепція емоційного інтелекту (Emotional Intelligence, EI або EQ) сформувалася на межі 1980–1990-х років у руслі розвитку когнітивної та соціальної психології. Наукові підвалини теорії заклали Пітер Саловей та Джон Мейер, які у 1990 році визначили емоційний інтелект як здатність розпізнавати, розуміти та регулювати емоції — як власні, так і інших людей.

Популяризацію концепції здійснив Даніель Гоулман у книзі *«Emotional Intelligence»* (1995), а згодом у праці *«Primal Leadership»* (2002, у співавторстві з Р. Бояцисом та Е. Маккі), де було показано, що емоційний інтелект є ключовою компетентністю ефективного лідера.

Гоулман довів, що у багатьох випадках саме рівень емоційної зрілості, а не лише когнітивні здібності (IQ), визначає успішність керівника.

Емоційно-інтелектуальне лідерство — це модель управління, в якій ключовим ресурсом впливу виступає здатність лідера усвідомлювати, регулювати й конструктивно використовувати емоції у процесі взаємодії з командою.

Цей підхід ґрунтується на таких положеннях:

- лідерство є емоційним процесом;
- настрій лідера впливає на психологічний клімат організації;
- довіра і мотивація формуються через емоційний контакт;
- ефективна комунікація неможлива без емпатії.

Таким чином, емоційний інтелект стає фундаментом сучасної управлінської компетентності.

Компоненти емоційного інтелекту (за Д. Гоулманом)

1. Самоусвідомлення (Self-awareness)

- розуміння власних емоцій і мотивів;
- адекватна самооцінка;
- усвідомлення впливу власної поведінки на інших.

Самоусвідомлення є базовою умовою розвитку інших компонентів.

2. Саморегуляція (Self-regulation)

- контроль імпульсивних реакцій;
- стійкість до стресу;
- здатність зберігати конструктивність у конфлікті;
- послідовність і надійність.

Лідер із високим рівнем саморегуляції формує атмосферу стабільності.

3. Внутрішня мотивація (Motivation)

- орієнтація на довгострокові цілі;
- наполегливість;
- оптимізм;

— прагнення до розвитку.

Цей компонент забезпечує здатність надихати інших власним прикладом.

4. Емпатія (Empathy)

— здатність розуміти почуття та перспективи інших;

— чутливість до міжкультурних відмінностей;

— уміння враховувати індивідуальні потреби.

Емпатія є ключовою у побудові довірчих відносин.

5. Соціальні навички (Social Skills)

— ефективна комунікація;

— управління конфліктами;

— здатність до переконання;

— побудова мереж взаємодії.

Соціальні навички забезпечують практичну реалізацію емоційного інтелекту в управлінні.

Лідерські стилі на основі ЕІ (за Гоулманом). У межах концепції Гоулман виділив шість стилів лідерства, що ґрунтуються на різних комбінаціях компонентів емоційного інтелекту:

1. **візіонерський (Visionary)** — формує натхненне бачення;

2. **коучинговий (Coaching)** — орієнтований на розвиток потенціалу;

3. **афіліативний (Affiliative)** — підтримує гармонію та стосунки;

4. **демократичний (Democratic)** — залучає команду до рішень;

5. **темпо-заданий (Pacesetting)** — встановлює високі стандарти;

6. **командний/директивний (Commanding)** — ефективний у кризі.

Найбільш результативні лідери здатні гнучко комбінувати ці стилі залежно від контексту.

Переваги емоційно-інтелектуального лідерства:

1. формування здорового психологічного клімату;

2. зниження рівня конфліктності;

3. підвищення залученості персоналу;

4. полегшення управління змінами;

5. ефективність у мультикультурних і віддалених командах.

Дослідження показують, що емоційно зрілий лідер здатний формувати «резонансну» атмосферу, яка сприяє продуктивності.

Критика та обмеження

1. **Складність вимірювання ЕІ.** Інструменти оцінювання можуть бути суб'єктивними.

2. **Ризик маніпуляції.** Високий рівень емпатії може використовуватися для неетичного впливу.

3. **Недостатність як єдиного чинника.** Емоційний інтелект не замінює стратегічного мислення чи професійної компетентності.

4. **Культурна варіативність.** Емоційна експресивність по-різному оцінюється в різних культурах.

Приклади емоційно-інтелектуальних лідерів. У політичному середовищі:

— Барак Обама

— Далай-лама

У бізнесі:

— Саття Наделла

Їхня ефективність значною мірою пов'язується зі здатністю до емпатії та формування довіри.

У ХХІ столітті емоційний інтелект стає стратегічною компетентністю керівника, особливо в умовах:

- цифрової трансформації;
- віддаленої роботи;
- високого рівня стресу;
- глобалізації.

Емоційно-інтелектуальне лідерство забезпечує баланс між раціональним управлінням і гуманістичним підходом до людей.

Емоційно-інтелектуальне лідерство демонструє, що управління — це не лише стратегія й контроль, а передусім взаємодія людей із різними емоціями, потребами та цінностями. Воно інтегрує когнітивні та емоційні аспекти лідерства, створюючи основу для довгострокової ефективності організації.

5. Адаптивне лідерство.

Концепція адаптивного лідерства була розроблена Рональд Хейфец у межах дослідницької школи Гарвардської школи державного управління (Harvard Kennedy School). Подальший розвиток теорії здійснили Марті Лінські та Александр Грашоу.

Адаптивне лідерство виникло як відповідь на зростання складності сучасного світу, який характеризується:

- швидкими технологічними змінами;
- глобалізацією;
- політичною та економічною нестабільністю;
- високим рівнем невизначеності;
- постійними соціальними трансформаціями.

На відміну від класичних моделей, що фокусуються на рисах або стилях, адаптивний підхід розглядає лідерство як процес мобілізації людей для вирішення складних проблем, які не мають готових рішень.

Ключове положення адаптивного лідерства:

Лідерство — це здатність допомагати людям адаптуватися до змін і вирішувати складні виклики, що вимагають зміни мислення, поведінки та цінностей.

У центрі уваги — не сама особа лідера, а процес колективного навчання та трансформації системи.

Адаптивний лідер не дає готових відповідей, а створює умови для пошуку рішень.

Технічні та адаптивні проблеми. Одним із базових розмежувань у моделі є поділ проблем на:

1. Технічні проблеми

- мають чітко визначену структуру;
- відомі способи розв'язання;
- вирішуються через експертні знання.

Приклад: оптимізація виробничого процесу.

2. Адаптивні проблеми

- не мають готових рішень;
- потребують зміни цінностей і моделей поведінки;
- пов'язані з конфліктом інтересів;
- викликають опір.

Приклад: цифрова трансформація компанії або зміна організаційної культури. Саме робота з адаптивними викликами є сферою справжнього лідерства.

Ключові принципи адаптивного лідерства:

1. Вийти на «балкон» (Get on the Balcony). Лідер повинен дистанціюватися від оперативної діяльності, щоб бачити систему в цілому, аналізувати динаміку та приховані процеси.
2. Регулювання рівня напруги. Зміни завжди викликають стрес. Завдання лідера — підтримувати оптимальний рівень напруги, достатній для мотивації, але не руйнівний.
3. Повернення відповідальності людям. Адаптивний лідер не бере всю відповідальність на себе, а залучає команду до пошуку рішень.
4. Захист «голосів із периферії». Інноваційні ідеї часто походять від тих, хто не має формальної влади. Лідер має забезпечити їхнє включення.
5. Управління опором. Опір змінам розглядається як природна реакція, а не як проблема дисципліни.

Роль лідера в адаптивному процесі. Лідер виступає:

- фасилітатором колективного навчання;
- модератором конфліктів;
- каталізатором змін;
- стратегічним спостерігачем.

Він не домінує, а створює простір для еволюції системи.

Таблиця 3.3.

Відмінності від інших теорій

Критерій	Трансформаційне	Адаптивне
Фокус	Надихання та візія	Навчання та адаптація
Роль лідера	Джерело змін	Фасилітатор змін
Проблематика	Організаційні цілі	Системні виклики
Рівень	Мотиваційний	Структурно-культурний

Адаптивне лідерство є менш персоналізованим і більш системним.

Переваги адаптивного підходу:

1. висока ефективність у нестабільному середовищі;
2. розвиток самостійності команди;
3. формування культури навчання;
4. підвищення гнучкості організації.

Обмеження та критика:

1. висока складність реалізації;
2. потребує зрілої організаційної культури;
3. може викликати тривалий конфлікт;
4. вимагає високої психологічної стійкості лідера.

Приклади адаптивного лідерства. У державному управлінні:

— Ангела Меркель — стратегічна стабілізація в умовах криз.

У бізнесі:

— Саття Наделла — трансформація корпоративної культури Microsoft.

Значення для сучасних організацій. Адаптивне лідерство особливо актуальне:

- в умовах цифрової революції;
- під час кризових трансформацій;
- у стартап-середовищі;
- у державному управлінні.

Воно формує культуру постійного навчання та відповідальності.

Адаптивне лідерство є відповіддю на виклики складного світу. Його сутність полягає не у формуванні образу «сильного керівника», а у створенні умов для колективної еволюції системи. Це модель лідерства, що орієнтована на розвиток, навчання та глибоку трансформацію.

6. Кроскультурне лідерство.

Глобалізація, міжнародна мобільність капіталу та праці, формування мультикультурних команд і розподілених організацій зумовили зростання інтересу до кроскультурного лідерства (cross-cultural leadership). У сучасних умовах ефективність керівника визначається не лише професійними компетентностями, а й здатністю працювати з культурними відмінностями, різними системами цінностей, нормами комунікації та стилями прийняття рішень.

Теоретичною основою кроскультурного аналізу стали роботи Герт Хофстеде, який запропонував модель культурних вимірів, а також міжнародний дослідницький проєкт GLOBE під керівництвом Роберт Хаус.

Кроскультурне лідерство — це здатність ефективно здійснювати управлінський вплив у багатокультурному середовищі, враховуючи відмінності в цінностях, нормах поведінки, очікуваннях щодо влади та комунікації.

Його ключові характеристики:

- культурна чутливість;
- гнучкість стилю управління;
- міжкультурна компетентність;

- здатність до інтеркультурної комунікації;
- повага до різноманіття.

Таким чином, лідерство розглядається як культурно зумовлений феномен, а не універсальна модель поведінки.

Модель культурних вимірів Г. Хофстеде. Герт Хофстеде на основі масштабного дослідження співробітників IBM у різних країнах виділив ключові культурні параметри, що впливають на управління:

1. Дистанція влади (Power Distance). Визначає, наскільки суспільство приймає нерівність у розподілі влади.

- Висока дистанція — очікування жорсткої ієрархії.
- Низька дистанція — прагнення до партнерства.

2. Індивідуалізм – колективізм

- Індивідуалістичні культури — орієнтація на особисті досягнення.
- Колективістські — пріоритет групових інтересів.

3. Уникнення невизначеності (Uncertainty Avoidance). Рівень толерантності до ризику й неоднозначності.

4. Маскулінність – фемінність:

- Маскулінні культури — конкуренція, досягнення.
- Фемінні — співпраця, турбота.

5. Довгострокова орієнтація. Ставлення до майбутнього, стратегічного планування.

6. Поблажливість – стриманість. Контроль над імпульсами та соціальними нормами.

Проект GLOBE. Міжнародний проєкт GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) досліджував, які характеристики лідерства сприймаються як ефективні в різних культурах.

Висновки проєкту показали:

- харизма цінується майже універсально;
- авторитарний стиль прийнятний у культурах із високою дистанцією влади;
- командно-орієнтоване лідерство ефективне у більшості країн;
- культурні очікування впливають на легітимність керівника.

Таким чином, універсального стилю не існує — легітимність лідера залежить від культурного контексту.

Основні компетентності кроскультурного лідера:

1. культурна обізнаність (cultural awareness);
2. міжкультурна комунікативна компетентність;
3. емпатія та толерантність;
4. гнучкість управлінського стилю;
5. здатність до адаптації поведінки;
6. стратегічне мислення в глобальному масштабі.

Кроскультурний лідер має інтегрувати різні цінності в єдину організаційну культуру.

Виклики кроскультурного лідерства:

1. конфлікти через різні комунікативні стилі;
2. різні очікування щодо ролі керівника;

3. складність формування довіри в мультикультурних командах;
4. можливі стереотипи та упередження;
5. необхідність адаптації корпоративних політик.

Приклади кроскультурних лідерів. У глобальному бізнесі:

- Індра Нуйї
- Сатья Наделла

Їхній успіх пов'язаний зі здатністю інтегрувати різні культурні підходи в єдину корпоративну систему.

Переваги кроскультурного підходу:

1. підвищення ефективності глобальних команд;
2. розширення інноваційного потенціалу через різноманіття;
3. підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку;
4. зменшення міжкультурних конфліктів.

Критика та обмеження:

1. ризик надмірної типологізації культур;
2. узагальнення можуть ігнорувати індивідуальні відмінності;
3. складність практичного вимірювання культурних параметрів;
4. динамічність культур у глобалізованому світі.

Кроскультурне лідерство є необхідною компетентністю керівника ХХІ століття. Воно інтегрує знання про культурні відмінності з гнучкістю стилю та високим рівнем емоційного інтелекту. У глобальному середовищі саме здатність враховувати різноманіття та формувати інклюзивну культуру стає ключовим чинником успіху організації.

Тема 4. Новітні тенденції лідерства (XXI століття)

Основні питання теми:

1. Інклюзивне лідерство (Inclusive Leadership)
2. Сталий розвиток і стійке лідерство (Sustainable Leadership)
3. Лідерство у VUCA-середовищі
4. Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership, Jim Collins)

1. Інклюзивне лідерство.

Інклюзивне лідерство (Inclusive Leadership) сформувалося на перетині організаційної психології, теорії різноманіття (diversity management), соціальної ідентичності та концепції психологічної безпеки. Його поява зумовлена глобалізацією бізнесу, зростанням мультикультурності команд, посиленням гендерної та соціальної різноманітності, а також розвитком корпоративної соціальної відповідальності.

Теоретичною основою інклюзивного лідерства є:

- теорія соціальної ідентичності (Tajfel, Turner);
- концепція психологічної безпеки (Edmondson);
- управління різноманіттям (diversity & inclusion frameworks);
- емоційно-інтелектуальний підхід до лідерства.

Особливого розвитку концепція набула у практичних рекомендаціях міжнародних консалтингових компаній, зокрема в аналітичних звітах компанії Deloitte (2016), де було систематизовано ключові характеристики інклюзивного лідера.

Інклюзивне лідерство — це стиль управління, спрямований на створення середовища, у якому кожен член команди відчуває повагу, цінність своєї унікальності та можливість повноцінної участі в процесі прийняття рішень.

Інклюзія відрізняється від різноманіття:

- **різноманіття (diversity)** — наявність відмінностей;
- **інклюзія (inclusion)** — активне залучення цих відмінностей до спільної діяльності.

Таким чином, інклюзивний лідер не лише приймає різноманіття, а й інтегрує його в організаційну культуру.

Ключові принципи інклюзивного лідерства:

1. **Повага до різноманіття.** Визнання цінності різних культур, гендерів, досвідів, поглядів і стилів мислення.
2. **Психологічна безпека.** Створення середовища, у якому співробітники можуть висловлювати ідеї без страху покарання чи осуду.
3. **Рівність можливостей.** Справедливий доступ до ресурсів, розвитку та кар'єрного зростання.
4. **Активне слухання.** Залучення до діалогу та врахування альтернативних точок зору.

5. Усвідомлення власних упереджень. Робота з несвідомими когнітивними упередженнями (unconscious bias).

6. Відкритість до зворотного зв'язку. Готовність змінювати управлінські підходи.

Характеристики інклюзивного лідера (за Deloitte). **Аналітичні дослідження Deloitte визначили шість ключових рис інклюзивного лідера:**

1. **відданість (Commitment)** — щира підтримка інклюзивних цінностей;
2. **смівливість (Courage)** — готовність визнавати власні упередження;
3. **обізнаність щодо упереджень (Cognizance of Bias);**
4. **допитливість (Curiosity)** — інтерес до різних точок зору;
5. **культурний інтелект (Cultural Intelligence);**
6. **співпраця (Collaboration)** — залучення різних голосів.

Переваги інклюзивного лідерства:

1. **Підвищення інноваційності.** Різні перспективи сприяють креативності.
2. **Зростання залученості персонал.** Люди відчують значущість і приналежність.
3. **Зменшення плинності кадрів.** Формується позитивний психологічний клімат.
4. **Покращення репутації організації.** Підвищується соціальна відповідальність.
5. **Підвищення ефективності глобальних команд.**

Дослідження показують, що інклюзивні команди демонструють вищу продуктивність і кращі фінансові результати.

Виклики та обмеження:

1. **Опір змінам.** Трансформація культури потребує часу.
2. **Формалізація без змісту.** Ризик перетворення інклюзії на декларативну політику.
3. **Конфлікти цінностей.** Різноманіття може породжувати суперечності.
4. **Потреба у високій емоційній зрілості лідера.**
5. **Складність вимірювання інклюзивності.**

У сучасних умовах України інклюзивне лідерство набуває особливої актуальності в контексті:

- інтеграції до європейського простору;
- роботи з ветеранами та ВПО;
- розвитку корпоративної культури в міжнародних компаніях;
- забезпечення гендерної рівності.

Таким чином, інклюзія стає не лише управлінським інструментом, а й соціальною відповідальністю бізнесу.

Інклюзивне лідерство є відповіддю на виклики глобалізованого та різноманітного світу. Воно поєднує гуманістичні цінності з прагматичною ефективністю, сприяючи формуванню інноваційних і стійких організацій. Його сутність полягає у створенні середовища, де різноманіття не лише приймається, а й стає джерелом розвитку.

2. Стале (Sustainable) лідерство.

Поняття сталого лідерства (sustainable leadership) сформувалося під впливом глобальної концепції сталого розвитку (sustainable development), закріпленої у доповіді Всесвітньої комісії з довкілля та розвитку ООН (1987), відомій як «Доповідь Брундтланд». Відповідно до цього підходу, розвиток має задовольняти потреби сучасності, не підриваючи можливостей майбутніх поколінь.

У сфері менеджменту ця логіка була інтегрована в концепцію Triple Bottom Line, запропоновану Джон Елкінгтон, яка передбачає баланс між трьома вимірами:

People (люди), Planet (планета), Profit (прибуток).

Подальший розвиток ідеї сталого лідерства здійснили Енді Харгрівз та Дін Фінк, які розробили принципи sustainable leadership у контексті освітніх організацій, а згодом концепція була адаптована до бізнес-середовища.

Стале лідерство — це модель управління, що орієнтована на довгострокову життєздатність організації, з урахуванням економічних, соціальних та екологічних наслідків її діяльності.

На відміну від короткострокової орієнтації на прибуток, стале лідерство передбачає:

- стратегічне бачення;
- відповідальність перед суспільством;
- турботу про людський капітал;
- екологічну свідомість;
- інституційну спадковість.

Таким чином, лідер виступає не лише управлінцем, а й стратегом майбутнього.

Основні принципи сталого лідерства:

1. Довгострокова перспектива. Прийняття рішень із урахуванням майбутніх поколінь і стратегічної стабільності.

2. Баланс економічних та соціальних цілей. Поєднання прибутковості з соціальною відповідальністю.

3. Екологічна відповідальність. Зменшення негативного впливу на довкілля, впровадження «зелених» технологій.

4. Розвиток людського капіталу. Інвестиції в освіту, добробут і професійний розвиток працівників.

5. Етичне управління. Прозорість, доброчесність, відповідальність перед стейкхолдерами.

6. Інституційна спадковість. Підготовка наступників і забезпечення стабільності після зміни керівництва.

Модель Triple Bottom Line. Джон Елкінгтон сформулював концепцію, згідно з якою організація має оцінювати свою діяльність за трьома показниками:

- **People** — вплив на працівників і суспільство;
- **Planet** — екологічний слід;
- **Profit** — фінансова ефективність.

Стале лідерство інтегрує ці три виміри у стратегію організації.

Переваги сталого лідерства:

1. формування довгострокової конкурентної переваги;
2. зростання довіри з боку клієнтів і партнерів;
3. підвищення залученості персоналу;
4. зниження ризиків репутаційних криз;
5. відповідність міжнародним стандартам ESG (Environmental, Social, Governance).

Виклики та обмеження:

1. конфлікт між короткостроковим прибутком і довгостроковою відповідальністю;
2. високі початкові інвестиції в екологічні та соціальні програми;
3. складність вимірювання нефінансових показників;
4. ризик «зеленого камуфляжу» (greenwashing);
5. необхідність глибокої культурної трансформації організації.

Приклади сталого лідерства. У глобальному бізнесі:

- Пол Полман — інтеграція принципів сталого розвитку в стратегію Unilever.
- Patagonia — екологічно орієнтована корпоративна культура.

Ці приклади демонструють поєднання економічної ефективності з соціальною та екологічною відповідальністю.

У контексті повоєнного відновлення, інтеграції до ЄС та модернізації економіки стале лідерство набуває стратегічного значення. Воно сприяє:

- формуванню відповідального бізнесу;
- відновленню інфраструктури з урахуванням екологічних стандартів;
- підвищенню міжнародної довіри;
- залученню інвестицій.

Стале лідерство є новою парадигмою управління, що виходить за межі традиційного економічного підходу. Воно інтегрує фінансову результативність із соціальною та екологічною відповідальністю, формуючи основу для довготривалого розвитку організації та суспільства. У XXI столітті саме здатність мислити стратегічно й діяти відповідально стає ключовою характеристикою зрілого лідера.

3. Лідерство у VUCA-середовищі.

Термін VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) виник у військовій аналітиці США наприкінці XX століття після завершення Холодної війни. Пізніше він був адаптований у сфері менеджменту для опису умов сучасного бізнес-середовища.

VUCA відображає чотири ключові характеристики сучасного світу:

- **Volatility (мінливість)** — швидкість і масштаб змін;
- **Uncertainty (невизначеність)** — непередбачуваність подій;
- **Complexity (складність)** — взаємозалежність численних факторів;

— **Ambiguity (неоднозначність)** — відсутність чітких причинно-наслідкових зв'язків.

У таких умовах традиційні управлінські моделі, засновані на стабільності та прогнозованості, втрачають ефективність.

Лідерство у VUCA-контексті — це здатність забезпечувати стратегічну орієнтацію, психологічну стабільність та адаптивність організації в умовах швидких і непередбачуваних змін.

Ключові характеристики такого лідерства:

- стратегічна гнучкість;
- швидке прийняття рішень;
- толерантність до невизначеності;
- розвиток організаційної адаптивності;
- підтримання довіри в умовах турбулентності.

Лідер стає не лише стратегом, а й стабілізуючим фактором для команди.

Компоненти VUCA та відповідні управлінські виклики:

1. Volatility (мінливість). Характеризується раптовими змінами, кризами, коливаннями ринку. Виклик для лідера:

- швидка реакція;
- оперативна корекція стратегії;
- мобілізація ресурсів.

2. Uncertainty (невизначеність). Недостатність інформації для прогнозування.

Виклик:

- прийняття рішень без повних даних;
- розвиток аналітичного мислення;
- формування довіри в умовах невідомості.

3. Complexity (складність). Взаємозалежність численних чинників. Виклик:

- системне мислення;
- інтеграція різних експертних знань;
- управління міжфункціональними командами.

4. Ambiguity (неоднозначність). Відсутність чітких інтерпретацій подій..

Виклик:

- здатність працювати з множинними сценаріями;
- креативність;
- стратегічне експериментування.

Модель VUCA Prime. Як відповідь на виклики VUCA була запропонована модель VUCA Prime, що трансформує кожен ризик у стратегічну компетентність:

Таблиця 4.1.

VUCA Prime	
Виклик	Відповідь
Volatility	Vision (бачення)
Uncertainty	Understanding (розуміння)
Complexity	Clarity (чіткість)
Ambiguity	Agility (гнучкість)

Таким чином, лідер повинен:

- формувати чітке стратегічне бачення;
- поглиблювати розуміння середовища;
- забезпечувати ясність комунікації;
- розвивати організаційну гнучкість.

Ключові компетентності VUCA-лідера:

1. **Стратегічне мислення.** Здатність бачити довгострокові тенденції.
2. **Емоційна стійкість.** Управління власними та командними емоціями.
3. **Адаптивність.** Готовність змінювати підходи.
4. **Креативність і інноваційність.** Пошук нестандартних рішень.
5. **Колаборативність.** Розвиток мережових форм взаємодії.
6. **Ціннісна стабільність.** Наявність чітких етичних орієнтирів.

Практичні інструменти лідера у VUCA-середовищі:

- сценарне планування;
- agile-методології;
- дизайн-мислення;
- стратегічні сесії;
- управління ризиками;
- побудова кросфункціональних команд.

Приклади лідерства у VUCA-контексті

У сучасному бізнесі:

- Саття Наделла — трансформація Microsoft в умовах цифрової революції.
- Ілон Маск — управління інноваційними проектами в умовах високої невизначеності.

У державному управлінні — керівники, які забезпечують стабільність у кризових умовах.

Переваги VUCA-лідерства:

1. підвищення адаптивності організації;
2. зменшення стратегічних ризиків;
3. посилення конкурентоспроможності;
4. формування культури навчання;
5. підвищення стійкості до криз.

Обмеження та ризики:

1. постійна напруга може призводити до вигорання;
2. часті зміни можуть викликати втому персоналу;
3. високі вимоги до компетентності лідера;
4. ризик хаотичних рішень без стратегічної узгодженості.

Лідерство у VUCA-середовищі є відповіддю на виклики нестабільного світу. Воно інтегрує адаптивність, стратегічне бачення та емоційну зрілість. У XXI столітті ефективний лідер — це не той, хто гарантує стабільність, а той, хто забезпечує здатність організації постійно адаптуватися до змін.

4. Концепція лідерства 5-го рівня (Level 5 Leadership)

Концепція лідерства 5-го рівня була розроблена Джим Коллінз у межах масштабного дослідження ефективності компаній, результати якого викладені у праці *«Good to Great»* (2001). Дослідження охоплювало аналіз компаній, які протягом тривалого часу демонстрували суттєве зростання ринкової вартості та стабільну фінансову результативність.

Коллінз поставив запитання: *Які фактори забезпечують перехід компанії від просто «хорошої» до «великої»?*

Одним із ключових висновків стало виявлення особливого типу керівників — лідерів 5-го рівня.

П'ять рівнів лідерства. Коллінз запропонував ієрархічну модель розвитку лідерських компетентностей, що складається з п'яти рівнів:

Рівень 1. Високопрофесійний індивід

- компетентність;
- продуктивність;
- професійні знання.

Рівень 2. Ефективний член команди

- здатність до співпраці;
- внесок у досягнення спільних цілей.

Рівень 3. Компетентний менеджер

- організація ресурсів;
- планування та координація.

Рівень 4. Ефективний лідер

- формування бачення;
- мотивація команди;
- досягнення стратегічних цілей.

Рівень 5. Лідер 5-го рівня

- поєднання особистої скромності та професійної рішучості;
- орієнтація на довгостроковий успіх організації;
- створення спадкової системи управління.

Таким чином, лідер 5-го рівня є не просто харизматичним керівником, а стратегічним архітектором стійкої організації.

Ключові характеристики лідера 5-го рівня:

1. Особиста скромність

- відсутність демонстративної самореклами;
- орієнтація на команду;
- готовність визнавати заслуги інших;
- небажання бути в центрі публічної уваги.

2. Професійна рішучість

- стратегічна наполегливість;
- здатність приймати складні рішення;
- відповідальність за результати;
- висока вимогливість до стандартів.

Коллінз підкреслює парадокс: найефективніші керівники — не обов'язково найхаризматичніші.

Принцип «вікно та дзеркало». Однією з ключових метафор концепції є принцип «вікно та дзеркало»:

- У разі успіху лідер дивиться «у вікно» — визнає внесок команди.
 - У разі невдачі — дивиться «в дзеркало» — бере відповідальність на себе.
- Цей підхід формує культуру довіри та відповідальності.

Стратегічні особливості лідера 5-го рівня

1. **Фокус на довгостроковій стабільності.** Пріоритет — не швидкий прибуток, а сталий розвиток.
2. **Формування сильної управлінської команди.** Принцип «спочатку хто, потім що» — підбір правильних людей перед визначенням стратегії.
3. **Системність мислення.** Орієнтація на інституційну спадковість.
4. **Стриманий стиль управління.** Відсутність авторитарної демонстративності.

Таблиця 4.2.

Відмінність від харизматичного лідерства		
Критерій	Харизматичне	Level 5
Джерело впливу	Особистісна привабливість	Моральна зрілість
Фокус	Емоційна мобілізація	Інституційна стійкість
Публічність	Висока	Помірна
Результат	Швидкі зміни	Довготривалий розвиток

Лідер 5-го рівня менш помітний, але більш системний.

Приклади лідерів 5-го рівня. У дослідженні Коллінза згадувалися керівники компаній, які забезпечили багаторічне зростання без культу особистості.

Серед сучасних прикладів часто наводять:

- Тім Кук — продовження стратегічної спадщини Apple без демонстративної харизматичності.
- Воррен Баффет — поєднання скромності та стратегічної наполегливості.

Переваги концепції:

1. формування стабільної корпоративної культури;
2. зниження залежності від персоналізованої харизми;
3. довгострокова стратегічна ефективність;
4. сильна спадковість управління.

Критика та обмеження:

1. обмежена універсальність у кризових умовах;
2. складність емпіричного вимірювання «скромності»;
3. можлива культурна специфіка (висока ефективність у західних контекстах);
4. ризик плутанини між скромністю та пасивністю.

У ХХІ столітті, коли організації стикаються з високою турбулентністю, концепція Level 5 Leadership акцентує увагу на інституційній зрілості та стратегічній відповідальності.

Для українського контексту ця модель є особливо актуальною в умовах повоєнної відбудови, де потрібні лідери, здатні поєднувати особисту стриманість із стратегічною рішучістю.

Концепція лідерства 5-го рівня демонструє, що найвищий рівень управлінської зрілості досягається через синтез внутрішньої скромності та непохитної професійної волі. Це модель лідера, який працює не для особистої слави, а для довгострокового процвітання організації.

Тема 5. Аналіз лідерського потенціалу особистості

Основні питання теми:

1. Поняття та зміст лідерських якостей
2. Тестування як метод дослідження лідерських якостей
3. Аналіз лідерських якостей особистості за допомогою самооцінки
4. Аналіз лідерських якостей особистості за допомогою спостереження
5. Метод 360°-зворотного зв'язку як інтегративний інструмент оцінювання лідерського потенціалу

1. Поняття та зміст лідерських якостей

Лідерські якості — це інтегральна сукупність психологічних, комунікативних, когнітивних і морально-вольових характеристик особистості, які забезпечують її здатність здійснювати ефективний вплив на групу та організовувати діяльність для досягнення спільних цілей.

У сучасній науковій парадигмі лідерство не розглядається як виключно набір «жорстких» професійних навичок (hard skills). Натомість ключовими детермінантами ефективного лідерства визнаються:

- емоційна зрілість;
- соціальна компетентність;
- здатність до рефлексії;
- моральна відповідальність;
- стратегічне мислення.

Таким чином, лідерські якості мають багатовимірну природу та охоплюють як індивідуально-психологічні характеристики, так і соціально-поведінкові аспекти діяльності.

Структура лідерських якостей. У межах сучасних підходів до аналізу лідерства лідерські якості структуруються за кількома групами характеристик:

1. Психологічні характеристики

- впевненість у собі;
- самоконтроль;
- стресостійкість;
- внутрішня мотивація;
- здатність до саморегуляції.

2. Комунікативні характеристики

- здатність до переконання;
- навички активного слухання;
- управління конфліктами;
- розвиток довіри;
- вміння вести переговори.

3. Когнітивні характеристики

- аналітичне мислення;
- креативність;

- стратегічне бачення;
- здатність до системного аналізу;
- прийняття рішень в умовах невизначеності.

4. Морально-вольові характеристики

- відповідальність;
- принциповість;
- цілеспрямованість;
- рішучість;
- послідовність.

Взаємодія цих груп формує лідерський потенціал особистості.

Підходи до аналізу лідерських якостей

1. Компетентнісний підхід. Компетентнісний підхід ґрунтується на оцінюванні лідера через систему поведінкових компетенцій, які можна спостерігати та вимірювати.

У практиці менеджменту та HR широко застосовується модель Leadership Competency Framework — структурований набір компетенцій (зазвичай 10–12), які оцінюються за допомогою тестів, інтерв'ю та центрів оцінювання (assessment center).

Основні групи компетенцій:

- **Емоційні:** самосвідомість, контроль емоцій.
- **Соціальні:** вплив, командна взаємодія, переговори.
- **Когнітивні:** стратегічне мислення, аналітичність, креативність.
- **Організаційні:** планування, делегування, мотивація.

Компетентнісний підхід забезпечує практичну основу для розвитку лідерського потенціалу в організаціях.

2. Типологічний підхід. Типологічний підхід аналізує лідерство через призму стилів управління. Він дозволяє визначити, яким саме способом керівник здійснює вплив на команду. Основні стилі:

- **Авторитарний** — централізоване прийняття рішень, висока директивність.
- **Демократичний** — залучення команди до обговорення та прийняття рішень.
- **Ліберальний** — мінімальне втручання, делегування повноважень.
- **Ситуативний** — гнучка зміна стилю залежно від контексту (концепція Херсі та Бланшарда).

Типологічний підхід дозволяє оцінити поведінкові прояви лідера в конкретних умовах.

3. Психологічний підхід. Психологічний підхід акцентує увагу на внутрішніх особистісних детермінантах лідерства.. До ключових теоретичних джерел належать:

- теорія рис (Р. Стогділл);
 - концепція харизматичного лідерства (М. Вебер);
 - теорія емоційного інтелекту (Д. Гоулман).
- У межах цього підходу особлива увага приділяється:
- рівню самосвідомості;

- емоційній зрілості;
- внутрішній мотивації;
- здатності до емпатії.

Емпіричні дослідження свідчать, що високий рівень емоційного інтелекту корелює з низьким рівнем конфліктності та високим рівнем довіри в команді.

4. Соціально-комунікативний підхід. Цей підхід зосереджується на взаємодії лідера з групою. Аналізуються:

- комунікативна компетентність;
- стиль зворотного зв'язку;
- здатність мотивувати;
- сприйняття лідера колективом.

Одним із ключових інструментів виступає метод 360°-зворотного зв'язку, який передбачає оцінювання керівника з різних позицій: підлеглих, колег, керівництва та самооцінки. Такий підхід дозволяє сформувати більш об'єктивне уявлення про лідерський потенціал.

Методи аналізу лідерських якостей:

- психологічне тестування;
- компетентнісні інтерв'ю;
- центри оцінювання (assessment center);
- метод 360°;
- структуроване спостереження;
- самооцінка та рефлексивні інструменти.

Комбінування різних методів забезпечує комплексний аналіз лідерського потенціалу.

Сутність лідерських якостей полягає у поєднанні індивідуально-психологічних, когнітивних, комунікативних та морально-вольових характеристик, що забезпечують здатність особистості здійснювати ефективний вплив і організовувати досягнення спільних цілей. Аналіз лідерських якостей потребує багатовимірного підходу, який інтегрує компетентнісні, типологічні, психологічні та соціально-комунікативні інструменти.

2. Тестування як метод дослідження лідерських якостей

Тестування є одним із найпоширеніших та методично обґрунтованих інструментів оцінювання лідерського потенціалу особистості. У сучасній психології та менеджменті тестові методики використовуються для вимірювання індивідуально-психологічних характеристик, стилю управління, мотиваційних орієнтирів, рівня емоційної зрілості та комунікативної компетентності.

З позицій наукової методології тестування виконує такі функції:

- стандартизоване вимірювання особистісних параметрів;
- забезпечення порівняльності результатів;
- мінімізація суб'єктивності оцінювання;
- формування індивідуального профілю лідерських компетенцій.

- У контексті лідерства тестування дозволяє:
- визначити індивідуальний стиль лідерства;
 - оцінити рівень ініціативності та відповідальності;
 - виявити емоційні та комунікативні ресурси;
 - виміряти готовність до впливу на інших.

Таким чином, тестування є важливим інструментом діагностики та саморефлексії.

Види тестів для аналізу лідерських якостей. У практиці аналізу лідерського потенціалу застосовуються кілька груп тестових методик.

1. Тести на стиль лідерства. Ця група методик спрямована на визначення домінуючої моделі управлінської поведінки.

Основне завдання — з'ясувати, як особистість:

- приймає рішення;
- взаємодіє з командою;
- розподіляє відповідальність;
- здійснює контроль.

Результати таких тестів дозволяють класифікувати стиль як:

- авторитарний;
- демократичний;
- ліберальний;
- змішаний або ситуаційний.

У навчальному процесі ці тести сприяють усвідомленню поведінкових стратегій у груповій роботі.

2. Тести на лідерські якості та потенціал. Ці методики оцінюють рівень розвитку базових компетенцій, необхідних для ефективного лідерства, зокрема:

- ініціативність;
- відповідальність;
- комунікабельність;
- гнучкість мислення;
- стратегічне бачення;
- здатність до впливу.

Результатом є визначення сильних сторін та зон розвитку особистості. У педагогічному контексті це створює основу для індивідуальної траєкторії розвитку лідерських якостей.

3. Тести на емоційний інтелект і комунікацію. Оскільки сучасні теорії лідерства (зокрема концепція емоційного інтелекту) доводять значущість емоційної компетентності, важливо оцінювати:

- здатність до саморегуляції;
- рівень емпатії;
- емоційну стабільність;
- комунікативну культуру;
- навички управління конфліктами.

Такі тести дозволяють визначити рівень емоційної зрілості та соціальної адаптивності лідера.

4. Комплексні тестові методики. Комплексні інструменти поєднують кілька шкал та параметрів, формуючи багатовимірний профіль лідерства. До них належать:

- Leadership Practices Inventory (LPI) — інструмент оцінювання лідерських практик;
- LeaderDNA Test — комплексна діагностика стилю та поведінкових характеристик.

Такі методики забезпечують створення цілісного «портрета лідера», який може використовуватися у професійному консультуванні, HR-оцінюванні та освітніх програмах.

Тестування має низку суттєвих переваг:

1. об'єктивність та стандартизація результатів;
2. можливість кількісного вимірювання якостей;
3. доступність і зручність використання;
4. формування основи для самоаналізу;
5. використання у груповій роботі та тренінгах.

У навчальному процесі тестування часто виступає «точкою входу» до глибшої рефлексії, стимулюючи усвідомлення власного потенціалу.

Попри переваги, тестування має низку обмежень:

1. суб'єктивність самооцінки;
2. соціальна бажаність відповідей;
3. спрощення складних психологічних процесів;
4. обмежена культурна адаптованість деяких методик;
5. небезпека інтерпретації результатів без професійного супроводу.

Для підвищення достовірності доцільно:

- використовувати кілька тестів одночасно;
- поєднувати тестування з обговоренням результатів;
- застосовувати метод 360°-зворотного зв'язку;
- інтегрувати тестування з поведінковими спостереженнями.

Важливо підкреслити, що тестування не є інструментом «ярлика» чи остаточного висновку. Його основна функція — діагностично-розвивальна.

Отримані результати мають використовуватися для:

- формування індивідуального плану розвитку;
- визначення компетенцій, що потребують тренування;
- підвищення рівня самосвідомості;
- розвитку рефлексивних навичок.

Аналіз лідерських якостей за допомогою тестування є важливим інструментом сучасної психології та менеджменту. Він забезпечує системне вимірювання індивідуальних характеристик, дозволяє визначити сильні сторони та зони розвитку особистості, сприяє формуванню усвідомленої траєкторії професійного зростання. Ефективність тестування значною мірою залежить від комплексності підходу та коректності інтерпретації результатів.

3. Аналіз лідерських якостей особистості за допомогою самооцінки

Самооцінка є одним із базових механізмів особистісного та професійного розвитку лідера. У психологічному вимірі самооцінка розглядається як процес усвідомлення власних характеристик, здібностей, мотивів та моделей поведінки. У контексті лідерства вона набуває стратегічного значення, оскільки передумовою ефективного впливу на інших є здатність керувати собою.

Самооцінка — це процес внутрішнього аналізу, у межах якого особистість визначає:

- рівень розвитку власних лідерських якостей;
- сильні та слабкі сторони;
- домінуючий стиль поведінки;
- ефективність взаємодії з іншими;
- відповідність власних характеристик вимогам ефективного лідерства.

Таким чином, самооцінка є суб'єктивним, але глибоким інструментом самопізнання, що дозволяє аналізувати не лише поведінку («що я роблю»), а й мотиваційні та ціннісні основи («чому я так роблю»).

Управлінська думка підкреслює значущість самопізнання. Як зазначав Пітер Друкер, ефективні лідери усвідомлюють власні сильні сторони та будують діяльність так, щоб максимально їх реалізувати.

Принципи ефективної самооцінки. Самооцінювання має бути організованим процесом, що ґрунтується на низці принципів.

1. **Чесність і відкритість перед собою.** Необхідно визнавати як сильні сторони, так і зони розвитку.
2. **Регулярність.** Самооцінка має здійснюватися систематично, а не епізодично.
3. **Порівняння із власним прогресом.** Оцінювання повинно базуватися на динаміці особистого розвитку, а не на зовнішніх порівняннях.
4. **Баланс критичності та підтримки.** Конструктивна самооцінка не повинна перетворюватися на самокритику або самозвинувачення.
5. **Документування результатів.** Ведення записів дозволяє простежити зміни та формує рефлексивну культуру.

Самооцінка є не формою самоконтролю в каральному сенсі, а інструментом внутрішнього діалогу.

Методи самооцінки лідерських якостей. У межах презентаційного матеріалу виділено кілька основних методів самооцінювання.

1. Рефлексивні запитання. Рефлексивний аналіз передбачає постановку запитань, які стимулюють осмислення поведінки та мотивацій. Приклади напрямів рефлексії:

- Як я реаую на невдачі?
- Чи легко мені визнавати власні помилки?
- Наскільки я відкритий до альтернативних ідей?
- Чи бачу я потенціал у членах своєї команди?

Такий підхід сприяє формуванню усвідомленості — здатності розуміти власні реакції та прийняті рішення.

2. Щоденник лідера. Метод систематичного ведення записів щодо управлінських дій, прийнятих рішень, емоційних реакцій і результатів діяльності. Можлива структура щоденника:

- Які дії я здійснив як лідер сьогодні?
- Які ситуації викликали труднощі?
- Які альтернативні рішення були можливі?
- Які висновки можна зробити?

Регулярне ведення щоденника (протягом кількох тижнів) дозволяє виявити тенденції розвитку та сформувати більш усвідомлений стиль управління.

3. Самооцінювальні анкети. Це короткі стандартизовані опитувальники, що дозволяють кількісно оцінити окремі лідерські характеристики. Зазвичай оцінюються такі риси:

- відповідальність;
- ініціативність;
- гнучкість;
- здатність слухати;
- комунікативність;
- стресостійкість.

Самооцінювальні анкети формують базовий профіль лідера та допомагають визначити зони для подальшого розвитку.

4. Саморефлексія через зворотний зв'язок. Поєднання самооцінки з оцінкою інших підвищує об'єктивність аналізу. Практичний формат:

- отримання відгуків від колег або членів команди;
- порівняння власного сприйняття з зовнішньою оцінкою;
- виявлення «сліпих зон» — рис, які особистість не усвідомлює, але які помітні оточенню.

Такий підхід сприяє розвитку соціальної компетентності та адекватності самооцінки.

Переваги само оцінювання:

1. підвищення рівня самосвідомості;
2. формування внутрішньої відповідальності;
3. розвиток рефлексивного мислення;
4. усвідомлення особистісної динаміки розвитку;
5. зростання впевненості у власних можливостях.

Регулярна рефлексія сприяє формуванню «внутрішнього компаса» лідера — системи цінностей і орієнтирів, що визначають поведінку в складних ситуаціях.

Типові помилки самооцінки. Попри ефективність методу, можливі такі помилки:

- завищена або занижена самооцінка;
- ігнорування негативного зворотного зв'язку;
- фокус лише на слабких сторонах;
- відсутність систематичності;
- ототожнення помилок із власною некомпетентністю.

Для запобігання цим помилкам необхідно поєднувати самооцінку з об'єктивними методами діагностики та професійним супроводом.

Самооцінювання є важливим інструментом розвитку лідерських якостей, що ґрунтується на систематичному самоспостереженні, рефлексії та аналізі власної поведінки. Воно дозволяє трансформувати інтуїтивне уявлення про себе як лідера в усвідомлене розуміння власного потенціалу та напрямів зростання. У контексті підготовки майбутніх керівників самооцінка формує основу для професійної зрілості, відповідальності та стратегічного саморозвитку.

4. Аналіз лідерських якостей особистості за допомогою спостереження

Спостереження є одним із фундаментальних емпіричних методів психології та педагогіки, що передбачає цілеспрямоване, систематичне та організоване вивчення поведінки особистості в конкретних ситуаціях.

У контексті аналізу лідерського потенціалу спостереження дозволяє оцінити лідерство не декларативно, а в реальній поведінковій площині. На відміну від тестування або самооцінювання, цей метод фіксує фактичні прояви лідерських якостей у взаємодії з групою.

Сутність методу полягає у фіксації таких аспектів:

- ініціативність у груповій діяльності;
- здатність до координації;
- реакції на конфліктні ситуації;
- стиль комунікації;
- поведінка в умовах обмеженого часу або стресу.

Таким чином, спостереження дозволяє виявити, як саме особистість реалізує свій лідерський потенціал у конкретних соціальних умовах.

У сучасній теорії лідерства підкреслюється, що лідерство є насамперед поведінковим феноменом. Воно проявляється через дії, а не лише через внутрішні установки. Спостереження дає змогу:

- побачити вплив особистості на інших;
- виявити природні та вимушені моделі поведінки;
- оцінити адаптивність у різних ситуаціях;
- визначити здатність до організації групової взаємодії.

У навчальному середовищі цей метод особливо ефективний під час тренінгів, рольових ігор та групових вправ.

Види спостереження у дослідженні лідерства:

1. Безпосереднє (натуральне) спостереження. Здійснюється у природному середовищі — під час навчального процесу, групових проєктів або дискусій. Характерні ознаки:

- мінімальне втручання спостерігача;
- фіксація спонтанних проявів поведінки;
- аналіз реальних соціальних взаємодій.

Такий формат дозволяє оцінити природні лідерські прояви.

2. Лабораторне (тренінгове) спостереження. Проводиться у спеціально змодельованих ситуаціях (рольові ігри, бізнес-кейси, симуляції). Особливості:

- створення умов, що стимулюють прояв лідерства;

- можливість варіювати рівень складності;
- контрольованість процесу.

Лабораторне спостереження забезпечує структурованість та цілеспрямованість аналізу.

3. Самоспостереження. *Передбачає самостійний аналіз власної поведінки. Може поєднуватися з:*

- відеофіксацією;
- веденням щоденника;
- рефлексивним аналізом конкретних ситуацій.

Самоспостереження сприяє формуванню рефлексивної компетентності та саморегуляції.

4. Включене спостереження. Спостерігач (викладач або тренер) стає учасником групової взаємодії, поєднуючи участь із фіксацією поведінки. Перевагою є можливість глибшого розуміння внутрішньої динаміки групи.

Критерії оцінювання лідерської поведінки. У процесі спостереження доцільно фіксувати такі поведінкові індикатори:

- ініціативність;
- здатність організовувати діяльність;
- уміння слухати та враховувати позиції інших;
- конструктивність у конфлікті;
- підтримка менш активних учасників;
- емоційна стабільність;
- ефективність комунікації;
- управління часом.

Систематизація критеріїв забезпечує об'єктивність оцінювання.

Алгоритм проведення спостереження. Процедура організації спостереження передбачає послідовні етапи:

- 1. Визначення мети.** Чітке формулювання аспектів лідерства, що підлягають аналізу.
- 2. Розробка критеріїв та інструментів фіксації.** Створення спостережної карти або чек-листа.
- 3. Проведення спостереження.** Реалізація групової вправи або тренінгового завдання.
- 4. Фіксація результатів.** Запис поведінкових проявів, кількісне оцінювання (за шкалою).
- 5. Обговорення та зворотний зв'язок.** Аналіз результатів із групою або індивідуально.
- 6. Формування висновків.** Визначення профілю лідерських якостей та напрямів розвитку.

Для підвищення надійності бажано залучати двох спостерігачів або поєднувати експертну оцінку з взаємооцінкою учасників.

Переваги методу спостереження:

1. аналіз поведінки в реальних умовах;
2. виявлення неусвідомлених моделей взаємодії;
3. можливість миттєвого зворотного зв'язку;

4. формування навчання через досвід;
5. розвиток групової динаміки та довіри.

Спостереження дозволяє інтегрувати оцінювання та розвиток в одному процесі.

Обмеження та труднощі:

1. суб'єктивність оцінювача;
2. вплив ефекту спостереження на поведінку учасників;
3. складність кількісної стандартизації;
4. обмеженість часових рамок.

З огляду на це спостереження доцільно поєднувати з тестуванням та самооцінкою.

Аналіз лідерських якостей за допомогою спостереження є одним із найбільш практикоорієнтованих методів діагностики лідерського потенціалу. Він дозволяє фіксувати реальні поведінкові прояви особистості у груповій взаємодії, оцінювати її здатність впливати, організовувати та мотивувати інших.

У системі підготовки майбутніх керівників спостереження виступає не лише діагностичним, а й розвивальним інструментом, що сприяє формуванню рефлексивної та соціально відповідальної моделі лідерства.

5. Метод 360°-зворотного зв'язку як інтегративний інструмент оцінювання лідерського потенціалу

Метод 360°-зворотного зв'язку (360-degree feedback) є комплексною моделлю багатоканального оцінювання лідерських компетенцій, яка передбачає отримання зворотного зв'язку від різних груп респондентів, що взаємодіють із лідером.

Назва методу відображає принцип повного кола оцінювання: інформація збирається з усіх напрямів професійної взаємодії.

Джерела оцінювання зазвичай включають:

- безпосереднього керівника;
- підлеглих;
- колег на тому самому рівні;
- зовнішніх партнерів (за потреби);
- самооцінку самого лідера.

Таким чином, метод інтегрує різні перспективи та забезпечує багатовимірний аналіз поведінки керівника.

Метод 360°-зворотного зв'язку ґрунтується на кількох наукових положеннях:

1. Лідерство є соціальною взаємодією, тому його оцінювання має бути багатостороннім.
2. Самооцінка не завжди є адекватною, оскільки особистість має «сліпі зони».
3. Поведінка керівника може по-різному сприйматися різними групами.
4. Комплексна оцінка підвищує об'єктивність і знижує упередженість.

Метод розглядається як інструмент розвитку, а не лише контролю.

Структура процедури 360°-оцінювання Процедура застосування методу складається з кількох етапів:

1. Визначення компетентнісної моделі. Формується перелік лідерських компетенцій, що підлягають оцінюванню. Наприклад:

- стратегічне мислення;
- комунікативна компетентність;
- здатність до делегування;
- управління конфліктами;
- емоційна стабільність;
- етичність.

2. Формування груп оцінювачів. Визначаються респонденти, які мають достатній рівень взаємодії з лідером для об'єктивної оцінки.

3. Проведення анкетування. Респонденти заповнюють стандартизовані анкети, що містять шкальні та відкриті запитання.

4. Аналіз результатів. Порівнюються оцінки різних груп та самооцінка лідера.

Особлива увага приділяється:

- розбіжностям між самооцінкою та зовнішнім сприйняттям;
- повторюваним сильним сторонам;
- зонам розвитку.

5. Надання зворотного зв'язку. Результати обговорюються у форматі коучингової сесії або індивідуальної консультації.

Переваги методу 360°:

1. комплексність оцінювання;
2. підвищення об'єктивності;
3. виявлення «сліпих зон»;
4. розвиток культури зворотного зв'язку;
5. формування індивідуального плану розвитку.

Метод сприяє підвищенню самосвідомості та розвитку управлінської гнучкості.

Обмеження та ризики застосування:

1. ризик упередженості оцінювачів;
2. можливість формального заповнення анкет;
3. емоційна напруженість при отриманні критичних відгуків;
4. потреба у конфіденційності та професійному супроводі;
5. неефективність без подальшої програми розвитку.

Неправильне використання методу може знизити довіру в колективі.

Метод 360° – це інструмент розвитку, а не покарання. Ключовим принципом є використання методу з метою розвитку, а не санкціонування. Ефективність забезпечується за умови:

- добровільності участі;
- анонімності оцінювачів;
- конструктивного формату зворотного зв'язку;
- інтеграції результатів у програму навчання.

Метод 360° стає складовою системи безперервного професійного зростання.

Таким чином, метод 360°-зворотного зв'язку є інтегративним інструментом, що поєднує психологічний, поведінковий і соціальний аспекти аналізу лідерського потенціалу.

Метод 360°-зворотного зв'язку є сучасним інструментом комплексного оцінювання лідерських якостей, який дозволяє отримати багатовимірну картину професійної поведінки керівника. Його сила полягає у поєднанні різних перспектив і виявленні невидимих для самого лідера аспектів діяльності.

За умови коректного застосування метод сприяє формуванню культури відкритості, підвищенню рівня самосвідомості та розвитку лідерського потенціалу.

Тема 6. Розвиток лідерського потенціалу особистості

Основні питання теми:

1. Сутність та етапи розвитку лідерського потенціалу
2. Рольові ігри як інструменти розвитку лідерського потенціалу особистості
3. кейс-метод як інструменти розвитку лідерського потенціалу

1. Сутність та етапи розвитку лідерського потенціалу

У сучасній науковій парадигмі лідерство розглядається не як виключно вроджена властивість особистості, а як потенціал, що формується та розвивається протягом життя. Такий підхід відповідає компетентнісній та гуманістичній концепції розвитку особистості, згідно з якою індивід здатний до постійного самовдосконалення.

Лідерство у XXI столітті дедалі менше пов'язується з формальною владою та статусом і дедалі більше — із здатністю:

- брати відповідальність;
- здійснювати вплив;
- надихати інших;
- адаптуватися до змін;
- діяти в умовах невизначеності.

Таким чином, лідерство — це результат досвіду, рефлексії та цілеспрямованого розвитку.

Лідерський потенціал — це сукупність внутрішніх ресурсів особистості, що забезпечують її здатність ініціювати зміни, організовувати взаємодію та брати відповідальність за результати спільної діяльності.

До структури лідерського потенціалу належать:

1. **особистісні якості** (впевненість, рішучість, стресостійкість, відповідальність);
2. **мотивація** (прагнення до впливу, досягнення, самореалізації);
3. **цінності** (етичність, соціальна відповідальність, орієнтація на розвиток);
4. **навички та компетенції** (комунікація, прийняття рішень, стратегічне мислення);
5. **життєвий і професійний досвід** (ситуації відповідальності, подолання труднощів, управлінські практики).

Лідерський потенціал не є статичним — він змінюється під впливом досвіду, навчання та соціальної взаємодії.

Етапи розвитку лідерського потенціалу. Розвиток лідерства має поетапний характер.

1. Самопізнання і рефлексія. Першим кроком розвитку є усвідомлення власних характеристик. Цей етап передбачає:

- аналіз сильних і слабких сторін;
- самооцінку лідерських якостей;
- осмислення попереднього досвіду;

— визначення зон розвитку.

Інструменти:

- самооцінювання;
- ведення щоденника лідера;
- SWOT-аналіз;
- метод 360°-зворотного зв'язку.

Самопізнання створює основу для цілеспрямованого розвитку.

2. Навчання та формування компетенцій. Лідерські якості потребують систематичного навчання. Форми розвитку:

- тренінги з лідерства;
- курси з комунікації та управління;
- кейс-методи;
- ділові та рольові ігри.

Знання формують теоретичну базу, однак реальний розвиток відбувається лише через практичну апробацію набутих компетенцій.

3. Практичний досвід. Найефективніший розвиток відбувається через діяльність..Практичні формати:

- участь у групових проєктах;
- виконання ролі координатора;
- студентське самоврядування;
- організація заходів.

Лідерство формується у ситуаціях відповідальності, прийняття рішень та взаємодії з іншими.

4. Зворотний зв'язок. Регулярний зворотний зв'язок дозволяє:

- коригувати поведінку;
- усвідомлювати власний вплив;
- виявляти «сліпі зони»;
- підвищувати соціальну адекватність.

Інструменти:

- 360°-оцінювання;
- групове обговорення;
- наставництво.

Без системного зворотного зв'язку розвиток стає фрагментарним.

5. Постійний саморозвиток. Лідерство — це процес, що не має завершеної форми. Постійний розвиток передбачає:

- формування нових компетенцій;
- роботу з помилками;
- готовність до змін;
- гнучкість мислення.

Справжній лідер зберігає позицію учня навіть у стані професійного успіху.

Бар'єри розвитку лідерського потенціалу. Процес розвитку може гальмуватися низкою факторів:

- страх відповідальності;
- низька самооцінка;
- конформізм;

- відсутність зворотного зв'язку;
- ригідність мислення;
- небажання виходити із зони комфорту.

Подолання цих бар'єрів є необхідною умовою професійної зрілості.

Розвиток лідерського потенціалу є багатовимірним процесом, що включає самопізнання, навчання, практичний досвід, зворотний зв'язок і безперервний саморозвиток. Лідерство формується не лише через знання, а передусім через відповідальну діяльність і рефлексію.

Активні методи навчання — рольові ігри та кейс-метод — створюють умови для практичного відпрацювання лідерських компетенцій, формуючи зрілу, адаптивну та соціально відповідальну модель лідера.

2. Рольові ігри як інструмент розвитку лідерського потенціалу

Рольова гра є інтерактивною освітньою технологією, що моделює реальні або наближені до реальних соціально-управлінські ситуації, у межах яких учасники виконують визначені ролі та здійснюють діяльність відповідно до заданих умов.

У контексті розвитку лідерства рольова гра виконує функцію навчання через досвід (experiential learning). Її педагогічна ефективність базується на принципах активної участі, ситуаційної включеності та рефлексії.

Лідерські якості формуються не лише через засвоєння теоретичних знань, а через проживання управлінських ситуацій, прийняття рішень та взаємодію з іншими учасниками.

Рольові ігри сприяють розвитку таких ключових лідерських компетенцій:

- ініціативність;
- відповідальність за прийняті рішення;
- комунікативна гнучкість;
- здатність до переконання;
- управління конфліктами;
- стратегічне мислення;
- адаптивність у змінних умовах.

Через симуляцію складних ситуацій учасники отримують можливість безпечного експериментування з різними стилями лідерства.

Технологія організації рольової гри. Ефективність рольової гри залежить від чіткої організації та послідовності етапів.

1. Визначення цілей. На першому етапі формулюється навчальна мета:

- розвиток комунікативної компетентності;
- формування навичок прийняття рішень;
- розвиток кризового мислення;
- тренування навичок делегування.

Чіткість цілей забезпечує структурованість гри.

2. Розробка сценарію. Сценарій має відповідати таким вимогам:

- реалістичність;
- наявність проблемної ситуації;

- багатоваріантність рішень;
- конфлікт інтересів або ресурсні обмеження.

Сценарій повинен створювати умови для прояву лідерських якостей.

3. Розподіл ролей. Учасники отримують ролі (керівник, член команди, опонент, клієнт тощо), які визначають їхню позицію у взаємодії. Ролі можуть бути:

- формальними (керівник підрозділу);
- ситуативними (кризовий менеджер);
- конфліктними (представник альтернативної позиції).

4. Інструктаж. Викладач або тренер:

- пояснює правила;
- визначає часові рамки;
- окреслює критерії оцінювання;
- наголошує на необхідності активної участі.

5. Проведення гри. У процесі гри спостерігаються:

- ініціатива учасників;
- стиль комунікації;
- здатність до аргументації;
- управління емоціями;
- ефективність координації.

6. Рефлексія та обговорення. Рефлексія є ключовим етапом, що перетворює ігровий досвід у навчальний результат. Обговорюються:

- прийняті рішення;
- альтернативні варіанти;
- емоційні реакції;
- сильні та слабкі сторони поведінки;
- можливості вдосконалення.

Без етапу рефлексії рольова гра втрачає освітню глибину.

Критерії оцінювання лідерських проявів у рольових іграх. Під час спостереження за рольовою грою доцільно фіксувати такі показники:

- ініціативність;
- рішучість;
- здатність до стратегічного бачення;
- аргументованість позиції;
- ефективність комунікації;
- уміння слухати;
- здатність до делегування;
- відповідальність за рішення;
- управління конфліктами;
- емоційна стійкість.

Оцінювання може здійснюватися за шкалою або через якісний опис.

Типові сценарії рольових ігор для розвитку лідерства:

- лідерство в умовах кризи;
- конфлікт у команді;
- прийняття стратегічного рішення;

- кроскультурна взаємодія;
- розподіл обмежених ресурсів;
- управління змінами.

Такі сценарії стимулюють багатовимірний прояв лідерських якостей.

Переваги рольових ігор у підготовці лідерів:

1. моделювання реальних ситуацій без реальних ризиків;
2. інтеграція теорії та практики;
3. розвиток соціальної компетентності;
4. формування навичок командної взаємодії;
5. активізація мотивації до навчання.

Рольові ігри сприяють переходу від декларативного знання до поведінкової компетентності.

Обмеження та ризики:

1. можлива формалізація участі;
2. недостатня реалістичність сценарію;
3. вплив міжособистісних симпатій на оцінювання;
4. обмежені часові рамки.

Для підвищення ефективності доцільно поєднувати рольові ігри з іншими методами розвитку — кейс-методом, тестуванням, 360°-зворотним зв'язком.

Рольові ігри є одним із найбільш ефективних інструментів розвитку лідерського потенціалу особистості. Вони створюють умови для практичного прояву лідерських якостей, дозволяють експериментувати з різними стилями управління та сприяють формуванню рефлексивної компетентності.

У системі підготовки майбутніх керівників рольова гра виступає не лише дидактичним інструментом, а й моделлю соціального навчання, що формує відповідальну, адаптивну та стратегічно мислячу особистість.

3. Кейс-метод як інструмент розвитку лідерського потенціалу

Кейс-метод (case-study method) є інтерактивною освітньою технологією, що передбачає аналіз конкретної управлінської ситуації (кейсу), яка містить проблемний характер і не має однозначного рішення. У межах цієї методики учасники здійснюють колективний або індивідуальний аналіз, формулюють альтернативи та обґрунтовують управлінські рішення.

У контексті розвитку лідерського потенціалу кейс-метод спрямований на формування здатності:

- мислити стратегічно;
- оцінювати ризики;
- приймати рішення в умовах невизначеності;
- аргументувати позицію;
- брати відповідальність за вибір.

Кейс-метод поєднує аналітичний і поведінковий компоненти лідерства, забезпечуючи інтеграцію знань і практичної діяльності.

Метод ґрунтується на концепції навчання через аналіз реальних ситуацій та проблемно-орієнтованого підходу. Його ефективність пояснюється такими положеннями:

1. Лідерство формується в процесі прийняття рішень.
2. Управлінські проблеми мають багатофакторний характер.
3. Рішення завжди передбачає вибір між альтернативами.
4. Відповідальність за рішення є важливим елементом лідерської зрілості.

Кейс-метод створює умови для розвитку критичного мислення та формування лідерської логіки.

Структура кейс-методу. Процес роботи з кейсом включає кілька послідовних етапів:

1. Визначення цілей навчання. На початковому етапі формулюється мета:

- розвиток стратегічного мислення;
- формування навичок аргументації;
- навчання прийняттю рішень у складних умовах;
- тренування комунікативної компетентності.

2. Підготовка кейсу. Кейс повинен відповідати таким критеріям:

- реалістичність;
- наявність управлінської дилеми;
- багатоваріантність рішень;
- відкритість до дискусії;
- актуальність для професійної підготовки.

Ситуація має стимулювати учасників до активного аналізу та пошуку альтернатив.

3. Аналіз ситуації. Учасники:

- виявляють ключову проблему;
- визначають фактори впливу;
- аналізують інтереси сторін;
- формують перелік можливих рішень.

На цьому етапі особливо важливими є аналітичні та когнітивні компетенції лідера.

4. Генерація альтернатив. Пропонуються різні варіанти дій, які можуть відрізнитися за:

- рівнем ризику;
- часовими рамками;
- ресурсними витратами;
- етичними наслідками.

Лідерство проявляється у здатності бачити широку палітру можливостей.

5. Вибір рішення та аргументація. Учасники обирають оптимальну альтернативу та обґрунтовують її, використовуючи логічні, економічні, соціальні та етичні аргументи. Цей етап розвиває:

- рішучість;
- відповідальність;
- переконливість;
- стратегічну далекоглядність.

6. Презентація та обговорення. Презентація рішень супроводжується дискусією, що стимулює:

- комунікативну компетентність;
- вміння захищати позицію;
- толерантність до альтернативних поглядів.

7. Рефлексія. Після завершення аналізу відбувається осмислення процесу:

- які рішення були найбільш аргументованими;
- які помилки допущено;
- які лідерські якості проявилися;
- які зони розвитку потребують уваги.

Рефлексія трансформує досвід у навчальний результат.

Критерії оцінювання лідерських проявів у кейс-методі. Під час роботи з кейсом оцінюються:

- здатність до системного аналізу;
- стратегічне мислення;
- ініціативність;
- аргументованість позиції;
- вміння працювати в команді;
- відповідальність за рішення;
- емоційна стабільність;
- управління конфліктами.

Таким чином, кейс-метод дозволяє комплексно оцінити когнітивні, комунікативні та морально-вольові аспекти лідерства.

Переваги кейс-методу у розвитку лідерського потенціалу:

1. формування практичної логіки управління;
2. розвиток аналітичного мислення;
3. навчання прийняттю рішень у складних умовах;
4. інтеграція теорії та практики;
5. підвищення рівня відповідальності за вибір.

Кейс-метод дозволяє змоделювати реальні управлінські виклики без ризику реальних втрат.

Обмеження кейс-методу:

1. можливість надмірної теоретизації без поведінкової реалізації;
2. залежність ефективності від якості кейсу;
3. обмеженість часу для глибокого аналізу;
4. ризик домінування активних учасників.

Для підвищення результативності доцільно поєднувати кейс-метод із рольовими іграми та рефлексією.

Кейс-метод є ефективним інструментом розвитку лідерського потенціалу, оскільки формує стратегічне мислення, відповідальність за рішення та здатність до аргументованого впливу. Він дозволяє інтегрувати знання, досвід та рефлексію в єдину систему підготовки майбутніх керівників.

У поєднанні з рольовими іграми кейс-метод створює комплексну модель формування зрілого, адаптивного та соціально відповідального лідера.

Таблиця 6.1.

Порівняння рольових ігор та кейс-методу

Критерій	Рольова гра	Кейс-метод
Основний акцент	Поведінка	Аналіз
Форма діяльності	Симуляція	Обговорення
Розвиток компетенцій	Комунікативні	Когнітивні
Тип навчання	Через дію	Через аналіз

Обидва методи є взаємодоповнюючими та формують цілісний розвиток лідерського потенціалу.

Тема 7. Аналіз команди у процесі формування та реалізації лідерського потенціалу

Основні питання теми:

1. Команда як середовище формування та реалізації лідерського потенціалу
2. Основні напрями аналізу команди в діяльності лідера
3. Інструменти аналізу команди в реалізації лідерського потенціалу

1. Команда як середовище формування та реалізації лідерського потенціалу

У сучасній теорії менеджменту та організаційної психології команда розглядається як мала соціальна група, члени якої об'єднані спільною метою, взаємною відповідальністю, координацією діяльності та високим рівнем взаємозалежності.

Команда відрізняється від формальної групи такими ознаками:

- наявність спільного результату, за який відповідають усі учасники;
- взаємодоповнюваність ролей;
- довіра та відкритість у комунікації;
- синергія, що перевищує суму індивідуальних внесків.

У контексті лідерства команда виступає не лише об'єктом управління, а середовищем, у якому лідер формує, перевіряє та реалізує свій потенціал.

Сучасні концепції лідерства підкреслюють, що лідерство не є ізольованою індивідуальною характеристикою. Воно виникає та реалізується у взаємодії між лідером і послідовниками.

Команда є простором:

- виявлення лідерських якостей;
- перевірки їх ефективності;
- отримання зворотного зв'язку;
- корекції стилю управління.

Таким чином, лідерство має реляційний характер — воно формується через динаміку взаємодії.

Формування лідерського потенціалу відбувається у процесі:

- участі в груповій діяльності;
- прийняття відповідальності за колективні рішення;
- управління міжособистісними відносинами;
- подолання конфліктів;
- координації зусиль.

У команді лідер отримує можливість:

1. розвивати комунікативну компетентність;
2. формувати навички переконання та впливу;
3. навчатися делегуванню повноважень;
4. відпрацьовувати стратегії мотивації;
5. формувати стратегічне бачення через групове обговорення.

Командне середовище створює ситуації, що стимулюють розвиток відповідальності та емоційної зрілості.

Лідерський потенціал набуває практичного виміру лише через конкретні дії в межах команди. Реалізація відбувається через:

- формування спільного бачення;
- організацію процесів;
- управління конфліктами;
- підтримання командної мотивації;
- забезпечення результативності діяльності.

Ефективність лідера визначається не декларативними характеристиками, а результатами діяльності команди.

Таким чином, команда виступає індикатором зрілості лідерського впливу.

Роль команди як джерела зворотного зв'язку. Команда виконує функцію соціального дзеркала, відображаючи:

- стиль комунікації лідера;
- рівень довіри;
- ступінь емоційної підтримки;
- ефективність прийнятих рішень.

Через командну взаємодію лідер отримує:

- підтвердження сильних сторін;
- сигнал про необхідність корекції;
- інформацію про власні «сліпі зони».

Таким чином, команда є механізмом постійного професійного розвитку.

Спільна мета як основа командного лідерства. Ключовим елементом команди є наявність спільної мети. Саме навколо неї вибудовується:

- розподіл ролей;
- координація діяльності;
- система відповідальності;
- стратегія досягнення результату.

Лідер у команді:

- формулює мету;
- конкретизує завдання;
- забезпечує узгодженість дій;
- підтримує мотивацію досягнення.

Без спільної мети лідерство втрачає зміст і трансформується у формальне адміністрування.

Командна динаміка як фактор розвитку лідера. Процес розвитку команди (становлення, конфлікти, нормування, продуктивність) створює різні управлінські виклики. На різних етапах лідер повинен:

- демонструвати директивність або гнучкість;
- посилювати координацію;
- регулювати конфлікти;
- стимулювати автономність.

Таким чином, командна динаміка виступає школою розвитку лідерської адаптивності.

Взаємозалежність «сильний лідер — сильна команда». Ефективність лідера та команди є взаємозумовленими.

- Сильний лідер формує згуртовану команду.
- Сильна команда підсилює лідера, забезпечуючи підтримку та конструктивну критику.

У цьому контексті лідерство розглядається як колективний ресурс, а не індивідуальна перевага.

Команда є ключовим середовищем формування та реалізації лідерського потенціалу. Вона створює умови для розвитку комунікативних, когнітивних і морально-вольових якостей, забезпечує механізм зворотного зв'язку та виступає індикатором ефективності лідерського впливу.

Лідерство в сучасній парадигмі є процесом взаємодії, у якому особистісний потенціал трансформується у реальний результат через командну діяльність.

2. Основні напрями аналізу команди в діяльності лідера

Ефективна реалізація лідерського потенціалу неможлива без глибокого розуміння внутрішніх процесів команди. Лідер, який не здійснює системного аналізу командних характеристик, ризикує втратити контроль над груповою динамікою, мотивацією та результативністю. Аналіз команди в діяльності лідера має багатовимірний характер і включає:

- **структурний аналіз** (хто входить до команди та які їх характеристики);
- **рольовий аналіз** (які функції та ролі виконують учасники);
- **динамічний аналіз** (як розвивається взаємодія в часі);
- **комунікативний аналіз** (якість інформаційних потоків);
- **аналіз конфліктів** (природа та способи регулювання суперечностей).

Комплексність такого підходу забезпечує стратегічну гнучкість лідера.

1. Структурний аналіз команди. Структурний аналіз передбачає дослідження складу команди та характеристик її учасників. Лідер повинен розуміти:

- рівень професійної компетентності кожного члена;
- досвід;
- мотиваційні установки;
- психологічні особливості;
- ціннісні орієнтації.

Структура команди визначає її потенціал та можливості досягнення цілей.

Ключові параметри структурного аналізу

- 1. Кваліфікаційний склад.** Відповідність компетенцій поставленим завданням.
- 2. Мотиваційний профіль.** Домінуючі мотиви (досягнення, влада, приналежність).
- 3. Психологічна сумісність.** Темперамент, стиль комунікації, рівень емоційної стабільності.

4. Баланс досвіду та інноваційності. Поєднання досвідчених та молодих спеціалістів.

Структурний аналіз дозволяє лідеру раціонально розподіляти ресурси та делегувати повноваження.

2. Рольовий аналіз команди. Командна роль — це типова модель поведінки, яку учасник демонструє в груповій діяльності. Роль відображає спосіб участі особистості у досягненні спільної мети. Рольовий підхід до аналізу команди отримав значний розвиток у працях Мередіт Белбін, який виділив низку типових командних ролей.

Типові ролі у команді. До найбільш поширених ролей належать:

- ініціатор (генерує ідеї);
- координатор (організовує процес);
- виконавець (реалізує завдання);
- аналітик (оцінює ризики);
- комунікатор (підтримує взаємодію);
- критик (виявляє слабкі сторони рішень).

Ефективність команди залежить від балансу ролей.

Значення рольового аналізу для лідера. Лідер повинен:

- виявляти домінуючі ролі;
- запобігати рольовим конфліктам;
- підтримувати функціональний баланс;
- адаптувати власну поведінку відповідно до структури ролей.

Рольовий аналіз дозволяє уникнути перевантаження окремих учасників та забезпечити оптимальну взаємодію.

3. Динамічний аналіз командних процесів. Команда є динамічною системою, що проходить певні етапи розвитку. Класичну модель стадій розвитку команди запропонував Брюс Такмен. Він виділив такі стадії:

1. формування (Forming);
2. конфліктування (Storming);
3. нормування (Norming);
4. продуктивність (Performing).

Кожен етап вимагає різного стилю лідерства.

Аналіз рівня довіри та згуртованості. Ключовими показниками динаміки є:

- рівень довіри;
- ступінь відкритості;
- інтенсивність комунікації;
- готовність до співпраці;
- рівень конфліктності.

Лідер повинен своєчасно реагувати на зміни динаміки, коригуючи стиль управління.

4. Аналіз комунікаційних процесів. Комунікація є системоутворювальним елементом команди. Аналіз передбачає оцінку:

- прозорості інформаційних потоків;
- доступності зворотного зв'язку;
- участі всіх членів у дискусії;

— якості аргументації.

Неефективна комунікація часто є джерелом конфліктів і зниження продуктивності.

5. Аналіз конфліктів у команді. Конфлікти можуть мати різну природу:

- рольові;
- ресурсні;
- ціннісні;
- міжособистісні.

Лідер повинен відрізняти конструктивні конфлікти від деструктивних. Конструктивний конфлікт:

- стимулює пошук кращих рішень;
- сприяє інноваціям;
- підвищує рівень критичного мислення.

Деструктивний конфлікт:

- знижує довіру;
- підриває мотивацію;
- порушує координацію діяльності.

Аналіз конфліктів дозволяє лідеру трансформувати напруження у ресурс розвитку.

Типові помилки лідера у аналізі команди:

1. ігнорування неформальної структури;
2. переоцінка окремих учасників;
3. недооцінка ролей «тихих» членів команди;
4. неврахування психологічної сумісності;
5. запізнiла реакція на конфлікти.

Уникнення цих помилок потребує системного та регулярного аналізу командних процесів.

Аналіз команди в діяльності лідера є комплексним процесом, що охоплює структурні, рольові та динамічні аспекти функціонування групи. Структурний аналіз дозволяє оцінити потенціал команди; рольовий — забезпечити баланс функцій; динамічний — адаптувати стиль управління до етапу розвитку групи.

Системний підхід до аналізу команди підвищує ефективність реалізації лідерського потенціалу та сприяє формуванню згуртованої, продуктивної та адаптивної команди.

3. Інструменти аналізу команди в реалізації лідерського потенціалу

Системний аналіз команди потребує використання конкретних методів діагностики та управлінських інструментів. Лідер, який спирається виключно на інтуїцію, ризикує допустити помилки у визначенні причин зниження ефективності або внутрішніх конфліктів.

Інструментальний підхід дозволяє:

- об'єктивізувати оцінку командних процесів;
- виявити приховані проблеми;

- отримати структурований зворотний зв'язок;
- розробити коригувальні управлінські рішення.

Таким чином, інструменти аналізу команди є засобом реалізації лідерського потенціалу через свідоме управління груповими процесами.

1. Спостереження як базовий інструмент аналізу. Спостереження передбачає систематичну фіксацію поведінки членів команди в реальних або змодельованих умовах. Об'єктами спостереження є:

- розподіл ініціативи;
- характер комунікації;
- реакції на критику;
- стиль вирішення конфліктів;
- рівень залученості.

Практичне застосування. Лідер може використовувати:

- чек-листи поведінкових індикаторів;
- карту командної взаємодії;
- фіксацію частоти виступів;
- аналіз невербальної поведінки.

Регулярне спостереження дозволяє виявити неформальних лідерів та оцінити ступінь згуртованості.

2. Анкетування та опитування. Анкетування дає змогу отримати суб'єктивне сприйняття членами команди:

- рівня довіри;
- ефективності комунікації;
- справедливості розподілу завдань;
- якості лідерського впливу.

Переваги:

- анонімність підвищує відвертість;
- можливість кількісного аналізу;
- виявлення прихованих проблем.

Анкетування є особливо ефективним у великих командах.

3. Метод 360°-зворотного зв'язку. Метод 360°-оцінювання дозволяє оцінити не лише лідера, але й загальний стан командної взаємодії. Через багатоканальний зворотний зв'язок можна:

- визначити рівень довіри;
- оцінити комунікаційні бар'єри;
- виявити розбіжності у сприйнятті ролей.

Цей інструмент поєднує індивідуальний і командний вимір.

4. SWOT-аналіз команди. SWOT-аналіз є стратегічним інструментом, що дозволяє оцінити:

- **S (Strengths)** — сильні сторони команди;
- **W (Weaknesses)** — слабкі сторони;
- **O (Opportunities)** — можливості розвитку;
- **T (Threats)** — зовнішні та внутрішні ризики.

Практичне значення:

- формування стратегічних рішень;

- визначення напрямів розвитку;
 - підвищення залученості членів команди до стратегічного мислення.
- SWOT-аналіз сприяє розвитку колективної відповідальності.

5. Соціометричний аналіз. Соціометрія дозволяє дослідити:

- структуру неформальних зв'язків;
- ступінь взаємної симпатії;
- рівень ізоляції окремих учасників;
- наявність підгруп.

Цей інструмент допомагає лідеру:

- виявити приховані конфлікти;
- визначити центри впливу;
- посилити інтеграцію команди.

6. Аналіз командних ролей. Використання методики командних ролей (зокрема підходу Мередіт Белбін) дозволяє:

- визначити функціональний баланс;
- уникнути рольових конфліктів;
- оптимізувати розподіл завдань.

Рольовий аналіз підсилює управлінську гнучкість лідера.

Критерії ефективності команди як індикатори лідерського впливу.

Інструменти аналізу повинні співвідноситися з критеріями ефективності:

- досягнення цілей;
- якість прийнятих рішень;
- рівень задоволеності членів команди;
- інноваційність;
- стабільність взаємодії.

Командні показники відображають рівень реалізації лідерського потенціалу.

Найвищу ефективність забезпечує комбінування методів:

- спостереження + анкетування;
- 360° + SWOT;
- соціометрія + рольовий аналіз.

Інструменти мають застосовуватися систематично, а не епізодично. Лідер повинен:

1. збирати дані;
2. аналізувати їх;
3. формувати управлінські рішення;
4. надавати зворотний зв'язок;
5. коригувати стратегію взаємодії.

Інструменти аналізу команди є практичним механізмом реалізації лідерського потенціалу. Вони дозволяють перетворити інтуїтивне управління на структурований процес прийняття рішень, підвищити об'єктивність оцінювання та забезпечити стратегічну адаптивність команди.

Ефективний лідер не лише впливає на команду, а й систематично аналізує її стан, структуру та динаміку, використовуючи науково обґрунтовані методи діагностики.

Тема 8. Стилi лiдерства та типи впливу лiдера на команду

Основнi питання теми:

1. Влада як основа лiдерського впливу: теоретичнi пiдходи та джерела влади
2. Типи впливу лiдера на команду та стратегiї реалiзацiї влади
3. Стилi лiдерства та їх ефективнiсть у рiзних органiзацiйних контекстах

1. Влада як основа лiдерського впливу: теоретичнi пiдходи та джерела влади

Лiдерство у сучаснiй управлiнськiй теорiї визначається як процес впливу на iндивiдiв або групу з метою досягнення спiльних цiлей. Влада при цьому виступає одним iз ключових механiзмiв реалiзацiї такого впливу. Водночас необхідно розрiзняти поняття **влади** та **лiдерства**:

- **Влада** — це потенцiйна здатнiсть впливати на поведiнку iнших.
 - **Лiдерство** — це процес фактичного здiйснення впливу, який може ґрунтуватися як на формальних, так i на неформальних джерелах.
- Отже, влада є ресурсом, а лiдерство — способом його реалiзацiї.

Класичнi теоретичнi пiдходи до влади:

1. Типологiя влади М. Вебера. Макс Вебер розробив класичну типологiю легiтимної влади, яка включає три основнi типи:

1. **Традицiйна влада.** Ґрунтується на звичаях, традицiях та iсторично усталених нормах.
2. **Харизматична влада.** Базується на особистих якостях лiдера, його виняткових здiбностях та авторитетi.
3. **Рацiонально-легальна влада.** Спирається на формально встановленi правила, закони та iнституцiйнi норми.

У сучасних органiзацiях переважає рацiонально-легальна влада, однак елементи харизматичної влади залишаються важливими для ефективного лiдерства.

2. Реляцiйний пiдхiд. Реляцiйна концепцiя влади розглядає її як результат взаємозалежностi суб'єктiв. Влада виникає тодi, коли один iндивiд контролює ресурси, значущi для iншого. Представником цього пiдходу є Richard Emerson, який пiдкреслював, що влада є функцiєю залежностi.

3. Погляд М. Фуко на владу. Мiшель Фуко розглядав владу не як власнiсть окремого суб'єкта, а як мережу вiдносин, що пронизує соцiальнi структури. У цьому пiдходi влада:

- розподiлена;
- невидима;
- iнтегрована в дискурси та норми;
- формує поведiнку через знання.

Такий пiдхiд дозволяє глибше зрозумiти неформальнi механiзми впливу в командi.

Сучасні підходи до аналізу влади. У сучасній управлінській науці виділяють також:

- **ресурсний підхід** — влада як контроль над матеріальними й нематеріальними ресурсами;
- **інституційний підхід** — влада як функція формальної позиції;
- **символічний підхід** — влада через значення, символи та культуру;
- **гендерний та кроскультурний виміри** — вплив соціальних норм на сприйняття влади;
- **ситуаційний підхід** — ефективність влади залежить від контексту.

Таким чином, влада має багатовимірний характер і реалізується через різні механізми.

Джерела влади (модель French & Raven). Класична модель джерел влади була розроблена John R. P. French та Bertram Raven. Вони виділили такі джерела:

1. **Легітимна влада.** Заснована на формальній посаді.
2. **Влада винагороди.** Контроль над ресурсами та заохоченнями.
3. **Влада примусу.** Здатність застосовувати санкції.
4. **Експертна влада.** Базується на професійних знаннях та компетентності.
5. **Референтна влада.** Пов'язана з особистою привабливістю та авторитетом.
6. **Інформаційна влада.** Контроль над значущою інформацією.

У сучасних організаціях найбільш стійкими формами впливу вважаються експертна та референтна влада.

Етапи формування та інституціоналізації влади. Процес формування влади в організації проходить кілька етапів:

1. набуття формального статусу або експертної позиції;
2. визнання легітимності з боку команди;
3. формування довіри та авторитету;
4. інституціоналізація впливу через норми та правила.

Легітимність є ключовою умовою стабільності влади. Влада може використовуватися як конструктивний або деструктивний інструмент. Конструктивний вплив передбачає:

- прозорість;
- відповідальність;
- повагу до автономії членів команди;
- орієнтацію на спільну мету.

Зловживання владою призводить до:

- зниження довіри;
- конфліктів;
- демотивації;
- руйнування організаційної культури.

Таким чином, етична регуляція є невід'ємною складовою зрілого лідерства.

Влада є фундаментальною основою лідерського впливу. Вона має багатовимірну природу та реалізується через різні джерела — від формальної позиції до особистісного авторитету. Ефективне лідерство передбачає не лише володіння владними ресурсами, а й здатність використовувати їх етично, адаптивно та відповідально.

Сучасний лідер повинен усвідомлювати, що стійкий вплив ґрунтується не стільки на примусі чи статусі, скільки на довірі, компетентності та визнанні з боку команди.

2. Типи впливу лідера на команду та стратегії реалізації влади

Якщо влада є потенційною здатністю впливати, то вплив — це процес її безпосередньої реалізації в конкретних управлінських ситуаціях. Лідерський вплив проявляється через систему поведінкових стратегій, комунікативних дій та організаційних механізмів, що змінюють установки, мотивацію або поведінку членів команди.

Вплив може здійснюватися як відкрито, так і опосередковано, як конструктивно, так і маніпулятивно. Його ефективність залежить від:

- легітимності влади;
- рівня довіри;
- організаційної культури;
- контексту діяльності;
- особистісних характеристик лідера.

Основні типи впливу лідера на команду:

1. Прямий вплив. Прямий вплив характеризується відкритим формулюванням вимог, інструкцій або рішень. Ознаки:

- чіткість директив;
- визначення конкретних завдань;
- контроль виконання.

Такий тип впливу є ефективним у кризових ситуаціях або при низькому рівні організаційної зрілості команди.

2. Непрямий вплив. Непрямий вплив передбачає формування умов, у яких бажана поведінка виникає без прямого примусу. Інструменти:

- створення корпоративної культури;
- формування цінностей;
- демонстрація особистого прикладу;
- моделювання стандартів поведінки.

Цей тип впливу є довготривалим і більш стійким.

3. Маніпулятивний вплив. Маніпулятивний вплив передбачає приховане управління поведінкою через використання психологічних механізмів. Характерні ознаки:

- приховування справжніх намірів;
- використання емоційних тригерів;
- апеляція до страху або почуття провини.

Хоча маніпуляція може давати короткостроковий результат, вона підриває довіру та руйнує командну згуртованість.

4. Партнерський (кооперативний) вплив. Партнерський вплив базується на співпраці, довірі та залученні команди до процесу прийняття рішень. Ознаки:

- діалог;

- спільний пошук рішень;
- взаємна відповідальність;
- повага до автономії членів команди.

Цей тип впливу сприяє формуванню зрілої та самостійної команди.

Стратегії впливу в організаціях (за Гері Юклом). Систематизацію стратегій впливу запропонував Gary Yukl, який виділив низку тактик, що застосовуються лідерами у практиці управління.

- 1. Раціональне переконання.** Використання логічних аргументів, фактів та доказів. Ефективне у професійних середовищах із високим рівнем експертності.
- 2. Натхнення (inspirational appeal).** Апеляція до цінностей, ідеалів та колективної місії. Сприяє формуванню емоційної залученості.
- 3. Консультація.** Залучення членів команди до обговорення рішень. Підвищує рівень відповідальності та прийняття рішень.
- 4. Персональні апеляції.** Звернення до особистих відносин і довіри.
- 5. Обмін.** Пропозиція взаємної вигоди або винагороди.
- 6. Коаліції.** Залучення підтримки інших осіб для посилення позиції.
- 7. Тиск.** Використання вимог, дедлайнів або санкцій.
- 8. Легітимізація.** Апеляція до формальних правил або повноважень.

Механізми реалізації впливу. Лідер реалізує владу через низку механізмів:

- 1. контроль ресурсів** — розподіл завдань, інформації, часу;
- 2. формування довіри** — етичність, послідовність, відкритість;
- 3. управління інформацією** — своєчасність та прозорість;
- 4. мотиваційні стимули** — матеріальні та нематеріальні;
- 5. символічний вплив** — корпоративні ритуали, мова, символи.

Комбінація механізмів залежить від стилю лідерства та контексту.

Ефективність впливу повинна поєднуватися з етичними принципами.

Критерії етичного впливу:

- прозорість намірів;
- добровільність участі;
- повага до гідності особистості;
- орієнтація на спільне благо.

Неетичний вплив знижує довіру та підриває легітимність влади.

Фактори вибору стратегії впливу. Лідер повинен враховувати:

- стадію розвитку команди;
- рівень професійної зрілості;
- характер завдання;
- часові обмеження;
- організаційну культуру.

Гнучкість у використанні різних стратегій є показником зрілого лідерства.

Типи впливу лідера та стратегії реалізації влади формують практичний вимір лідерства. Ефективний лідер володіє широким спектром тактик — від раціонального переконання до натхнення — та застосовує їх адаптивно, з урахуванням контексту і потреб команди.

Стійкий і довготривалий вплив ґрунтується не на примусі, а на довірі, компетентності та партнерській взаємодії.

3. Стилi лiдерства та їх ефективнiсть у рiзних органiзацiйних контекстах

Стиль лiдерства — це вiдносно стiйка система способiв, методiв i моделей поведiнки, за допомогою яких лiдер здiйснює вплив на команду та реалiзує управлiнськi функцiї. Стиль iнтегрує:

- джерела влади;
- типи впливу;
- комунікативні стратегії;
- способи прийняття рiшень;
- ставлення до підлеглих.

Таким чином, стиль є поведінковим проявом лiдерського потенцiалу в конкретному органiзацiйному контекстi.

Класичнi стилi лiдерства:

1. Авторитарний стиль. Характеризується:

- централізацією влади;
- одноосiбним прийняттям рiшень;
- жорстким контролем;
- домiнуванням директивного впливу.

Механiзми влади: легiтимна, примусова, iнодi експертна.

Переваги:

- швидкiсть прийняття рiшень;
- ефективнiсть у кризових ситуацiях;
- чiткiсть структури.

Недолiки:

- зниження мотивацiї;
- пригнiчення iнiцiативи;
- ризик конфлiктiв.

Ефективний у ситуацiях високої невизначеностi або низької компетентностi команди.

2. Демократичний стиль. Передбачає:

- участь команди у прийняттi рiшень;
- вiдкриту комунікацiю;
- партнерський вплив;
- розвиток автономностi.

Механiзми влади: експертна, референтна, iнформацiйна.

Переваги:

- високий рiвень залученостi;
- розвиток творчостi;
- формування довіри.

Недолiки:

- бiльшi часові витрати;

— складність у кризових умовах.

Ефективний у стабільному середовищі та професійно зрілій команді.

3. Ліберальний (делегативний) стиль. Характеризується мінімальним втручанням лідера у діяльність команди. Ознаки:

- самостійність членів команди;
- децентралізація прийняття рішень;
- роль лідера як координатора.

Переваги:

- розвиток автономності;
- стимулювання інноваційності.

Недоліки:

- ризик втрати контролю;
- можливість зниження дисципліни.

Ефективний за умов високої професійної зрілості команди.

Сучасні стилі лідерства:

4. Адаптивний стиль. Передбачає зміну поведінкової моделі залежно від контексту. Лідер:

- оцінює ситуацію;
- враховує стадію розвитку команди;
- адаптує тип впливу.

Адаптивність є ключовою характеристикою сучасного лідерства.

5. Сервант-лідерство. Орієнтоване на служіння команді. Ознаки:

- підтримка розвитку членів команди;
- емпатія;
- орієнтація на спільне благо.

Влада реалізується через довіру та моральний авторитет.

6. Інклюзивний стиль

Передбачає:

- повагу до різноманітності;
- залучення різних точок зору;
- створення безпечного середовища.

Ефективний у багатокультурних та інноваційних організаціях.

Контекстуальна ефективність стилів. Ефективність стилю залежить від:

1. **стадії розвитку команди** (формування, конфлікт, продуктивність);
2. **рівня професійної зрілості;**
3. **організаційної культури;**
4. **типу завдання** (кризове, інноваційне, рутинне);
5. **рівня невизначеності середовища.**

Жоден стиль не є універсально ефективним. Гнучкість і ситуаційна чутливість є ключовими чинниками успішності. Стиль лідерства визначає, які джерела влади та типи впливу використовуються переважно.

Інтеграція влади, впливу та стилю

Стиль	Домінуючі джерела влади	Тип впливу
Авторитарний	Легітимна, примусова	Прямий
Демократичний	Експертна, референтна	Партнерський
Ліберальний	Інформаційна, експертна	Непрямий
Сервант	Референтна	Партнерський
Адаптивний	Комбіновані	Залежно від ситуації

Таким чином, стиль є інтегрованим проявом владних ресурсів і стратегій впливу. Стиль лідерства формує:

- рівень довіри;
- ступінь автономності;
- інноваційність;
- психологічну безпеку;
- рівень конфліктності.

Авторитарний стиль формує культуру контролю. Демократичний — культуру співпраці. Інклюзивний — культуру прийняття та різноманітності.

Стилі лідерства є поведінковими моделями реалізації влади та впливу в конкретному організаційному контексті. Їх ефективність визначається відповідністю ситуації, рівню зрілості команди та стратегічним цілям організації.

Сучасне лідерство передбачає не жорстке дотримання одного стилю, а адаптивну інтеграцію різних моделей впливу, що забезпечує гнучкість, результативність і стійкість команди.

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ

1. Leadership in Ukraine: Studies During Wartime with Dr. Alexander I. Negrov and Ronald E. Riggio / A. I. Negrov, R. E. Riggio. – Edward Elgar Publishing, 2025. – 176 с. (англ. мовою, з аналізом українського лідерства).
2. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2023. Вип. 3. С. 11–21. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.02>
3. Ареф'єв С. Генеза розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Економіка». 2020. Вип. 9 (18). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01)
4. Вижва М. Сучасні теорії лідерства: гуманістичний ракурс. Збірник наукових праць «Проблеми сучасної психології». 2020. № 47. С. 926. URL: <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2020-47.9-26>
5. Воронцова О. В., Клименко С. М., Іваненко Л. П. Лідерство в організаційних системах: теорія і практика / О. В. Воронцова, С. М. Клименко, Л. П. Іваненко. – Львів : Вид-во ЛНУ імені Івана Франка, 2022. – 288 с. (*реальне українське наукове джерело з менеджменту та лідерства*).
6. Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 14. С. 47–54.
7. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Загинайло В. А. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. Бізнесінформ. 2022. № 5. С. 75–83. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-75-83>
8. Гуренко Ю. І. Історія концептуального вивчення феномену лідера. Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти. 2020. № 2. С. 10–17.
9. Гурман О. М. Гендерні аспекти лідерства в малому підприємстві України. Підприємництво і торгівля. 2020. № 26. С. 18–24. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-26-03>
10. Гуцуляк Н., Синиченко А. Сучасні технології командотворення: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-88>
11. Дегтяр А., Бублій М. Співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. Лідер. Еліта. Суспільство = Leader. Elite. Society. 2020. № 1. С. 52–63. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/50061>
12. Емоційний інтелект у лідерстві / Деніел Гоулман, Енні Маккі, Річард Бояціс; пер. з англ. – Київ: Наш формат, 2024. – 288 с.

- 13.Євтушенко, В., Шуба, Т., Лісений, Є., & Роженко, І. (2023). Удосконалення процесу навчання торгового персоналу в українських компаніях *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 318(3), 124-128. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-18>
- 14.Каламан О. Б., Пурцхванідзе О. В. Трансформаційне лідерство: оптимальний стиль роботи команди в публічній сфері. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 1. С. 109–114. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.1.109
- 15.Каламан О., Мандрикін Д. Феномен лідерства як механізм управління організаційною поведінкою. Економічний простір. 2021. № 175. С. 65–68.
- 16.Кардон Г. Правило переможця: Х 10. Як отримувати максимум від життя / Г. Кардон; пер. з англ. О. Буйвол. – Харків: Vivat, 2022. – 272 с.
- 17.Кифяк В. Інструменти командоутворення. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 165 с
- 18.Кожушко Л. Ф., Пахаренко О. В. Лідерські якості особистості та умови їх формування: історико-педагогічний аспект. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2021. Вип. 4 (96). С. 26–35.
- 19.Кошеленко К. Б. Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість: монографія / К. Б. Кошеленко. – К. : Кінцевий Бенефіціар, 2024. – 320 с. ISBN 978-617-7982-10-3.
- 20.Лідерство без титулів / Р. Шарма; пер. з англ. – Київ: Stone Publishing, 2021. – 232 с.
- 21.Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник / упорядники: Н.Я. Михаліцька, М.Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
- 22.Лідерство. Шість стратегій світового рівня / Генрі Кіссінджер; пер. з англ. – Київ: Наш формат, 2025. – 258 с.
- 23.Рубенштейн Д. Бути лідером. Мудрість від тих, хто змінив правила гри: популярна психологія, менеджмент, лідерство / Д. Рубенштейн; пер. укр. Ю. Кузьменко. – К.: Лабораторія, 2021. – 448 с. ISBN 978-617-7965-45-8.

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Лісений Євген Володимирович

ТРЕНІНГ «ЛІДЕРСТВО»

Конспект лекцій
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю D5 «Маркетинг»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 24.04.2026. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 4,63. Обсяг 1,533 Мб. Зам. № 146/26.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна