

## СЕКЦІЯ 7

## СОЦІАЛЬНА ПСИХОЛОГІЯ. ЮРИДИЧНА ПСИХОЛОГІЯ

## ТИПОЛОГІЯ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНОГО СКЛАДУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### TYPOLOGY OF LEADERSHIP STYLES AND PSYCHOLOGICAL PECULIARITIES OF REALIZATION OF LEADERSHIP POTENTIAL OF THE MANAGEMENT STAFF OF THE ORGANIZATION

У статті представлено широку типологію лідерства та проаналізовано психологічні особливості реалізації лідерського потенціалу у представників керівного складу організації. Стиль лідерства розуміється як суто індивідуальне явище, яке визначається індивідуально-психологічними характеристиками конкретної особистості, відображає особливості роботи з людьми та технологію прийняття рішень саме цим конкретним лідером. Констатовано, лідерство в організації може бути формальним і неформальним, носити конструктивний, деструктивний та нейтральний характер. Відповідно до класифікації конструктивного лідерства, виділено наявність інтелектуального, емоційного, професійно-ділового, вольового, організаційного типів лідерів. Указано, що ефективне лідерство прямо залежить від вибраного стилю керівництва. Окрім традиційних стилів лідерства (авторитарного, анархічного (ліберального), демократичного), описано такі стилі лідерства, як: комбінований, гнучкий (адаптивний), партнерський, зразковий, наставницький, ситуативний, непослідовний. Приділено увагу сучасному підходу до розуміння емоційного лідерства, розглянуто ідеалістичний, навчальний, товариський, демократичний, амбіційний, авторитарний стилі емоційного лідерства. Доведено, що при цьому не існує єдиного правильного стилю лідерства, у кожній конкретній ситуації ефективним є один із названих стилів або їх гнучке поєднання і використання. Зокрема, до характеристик адекватного стилю лідерства вченими зараховуються: цілеспрямованість; гнучкість і динамічність; відповідність ситуації; суб'єктивність; об'єктивність; актуальність; відкритість до розвитку. Також зазначено важливість лідерського потенціалу як особистісного ресурсу, реалізованого у процесі здійснення мотивів особистості у соціально значущій діяльності. Реалізація лідерського потенціалу дає змогу розкрити людині індивідуально-психологічні ресурси і резерви особистості.

**Ключові слова:** лідерство, типологія лідерства, сили лідерства, емоційне лідерство, лідерський потенціал.

The article presents a wide typology of leadership and analyzes the psychological features of the implementation of leadership potential among representatives of the leadership of the organization. Leadership style is understood as a purely individual phenomenon, which is determined by the individual psychological characteristics of a particular person, reflects the peculiarities of working with people and decision-making technology by this particular leader. It is stated that leadership in the organization can be formal and not formal, be constructive, destructive and neutral in nature. According to the classification of constructive leadership, the presence of intellectual, emotional, professional-business, strong-willed, organizational types of leaders is allocated. It is indicated that effective leadership directly depends on the chosen leadership style. In addition to traditional leadership styles (authoritarian, anarchist (liberal), democratic), such leadership styles as: combined, flexible (adaptive), partner, exemplary, mentoring, situational, inconsistent are described. Attention is paid to the modern approach to understanding emotional leadership, idealistic, educational, sociable, democratic, ambitious, authoritarian styles of emotional leadership are considered. The article proves that at the same time there is no single correct style of leadership, in each specific situation one of the named styles is effective, or their flexible combination and use. In particular, the characteristics of an adequate leadership style by scientists include: purposefulness; flexibility and dynamism; compliance with the situation; subjectivity; objectivity; relevance; openness to development. The importance of leadership potential as a personal resource, realized in the process of realization of personality motives in socially significant activity, is also centered.

**Key words:** leadership, typology of leadership, strength of leadership, emotional leadership, leadership potential.

УДК 338.01.339.4  
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2022.43.34>

**Вінс В.А.**

к. психол. н., доцент,  
завідувач кафедри менеджменту,  
практичної психології  
та інклюзивної освіти  
Університет Григорія Сковороди  
в Переяславі

**Заболотна Ю.В.**

здобувачка другого (магістерського)  
рівня вищої освіти спеціальності  
«Психологія» за освітньою програмою  
«Практична психологія»  
Університет Григорія Сковороди  
в Переяславі

**Вступ.** У складний час соціально-економічних змін, перебудови системи управління в організаціях вагомим аспектом успішності та продуктивності діяльності працівників виступає лідерська позиція керівника, який має бути орієнтованим і на завдання своєї організації,

і на людей, які здійснюють виробничий процес та досягають поставлених цілей.

Від сформованості особистісних і психологічних якостей, професійної компетентності, організаційних здібностей, мотивації лідера до реалізації своїх лідерських пози-

цій залежать ефективність діяльності працівників та успішність організації. Саме тому вивчення психологічних засад здійснення лідерства в організації є актуальною проблемою, що потребує науково-прикладного дослідження та пошуку ефективних шляхів розвитку лідерських якостей у керівників.

Сутність лідерства розкривається з різних позицій у науковому просторі. Окремі аспекти вивчення лідерства знайшли відображення в менеджменті (М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі), філософії (Г. Атаманчук, І. Ломачинська, Р. Кричевський), політології (С. Денисюк, С. Кузнецова, А. Лисюк), психології (В. Агєєв, Г. Андреева, О. Бодальов, А. Лутошкін, Б. Паригін).

Проблема лідерства знайшла певне відображення у працях українських авторів (В. Барко, Т. Дуткевич, В. Заболотна, С. Максименко, О. Романовський та ін.). Особливості реалізації лідерства в освітніх організаціях розкривають Л. Карамушка, Л. Сергеева та ін. Разом із цим залишається актуальною проблема психологічних засад здійснення лідерства в організації, пошуку ефективних шляхів формування лідерських рис у керівного складу для досягнення вищої успішності організації та продуктивності роботи колективу.

**Метою дослідження** є аналіз психологічних засад реалізації лідерського потенціалу керівного складу організації у контексті використання різних стилів лідерства.

**Виклад основного матеріалу.** Проблеми лідерства слід розглядати з ключових позицій, адже лідерство є одним із чинників досягнення організаційної ефективності. Керівник організації повинен бути лідером і вміти мотивувати підлеглих до продуктивної праці, стимулювати їх до досягнення високих результатів, успіху загальноколективної діяльності.

Лідер може бути офіційним, формальним керівником групи, який наділений необхідними повноваженнями, або неформальним лідером – рядовим членом групи, особистісні якості та авторитет якого дають йому змогу справляти значний вплив на поведінку й настрої людей, вести їх за собою.

О. Рудь та Ю. Рудь уточнюють, що формальний лідер – це керівник організації або її відділу. Роль неформального лідера визначається на основі визнання колективом його авторитету. Неформальний лідер – це член групи, який офіційно не має керівної посади, але через свої особисті якості, життєвий досвід і поведінку має особливе становище – лідерське. Характер взаємодії формального і неформального лідерів певним чином визначає загальну ефективність управління організацією [1, с. 205].

При цьому, як відзначають психологи О. Запорожець, В. Зінченко, Б. Ломов, О. Лурія,

А. Матюшкін, О. Петровський та ін., лідер (на відміну від керівника групи) ніякої персональної відповідальності за незадовільну роботу групи або за те, що в ній відбувається, не несе [2, с. 245].

Уважається, що ідеальним для лідерства є комбінація двох основ влади: особистісної (неформальної) та організаційної (формальної). При цьому, як засвідчують О. Колосович, О. Рудь та Ю. Рудь, варто звернути увагу на взаємовідносини між керівником організації та неформальним лідером колективу. Дослідниці зазначають, що лідер може стати і серйозною проблемою, і надійною опорою для керівника [3; 1]. Залежно від впливу неформального лідера на колектив можна виділити конструктивних і деструктивних (позитивних і негативних) лідерів:

1. Неформальні лідери конструктивного типу впливають на компанію та роботу колективу позитивно. Вони ініціюють обмін інформацією, сприяють реалізації загальних інтересів, допомагають в адаптації нових співробітників і створенні корпоративної культури [3, с. 206].

2. Неформальні лідери деструктивного типу використовують свій вплив, щоб саботувати рішення керівника, авторитети змінювати. Вони можуть підривати авторитет керівника, ставити під сумнів його розпорядження, знижуючи ефективність роботи і мотивацію співробітників. Звільнившись із місця роботи, можуть повести за собою частину колективу [1, с. 394–395].

Зазвичай лідеру доводиться виконувати три основні функції:

- координуючу, що зв'язує одну групу людей з іншою (керівників із підлеглими) і спрощує діалог між ними;
- інформаційну, що забезпечує отримання, передачу й обробку різноманітної інформації;
- прийняття рішень, пов'язаних із новими шляхами досягнення цілей, розподілом ресурсів організації, проведенням переговорів із партнерами.

Водночас для того щоб складна організація ефективно виконувала свої завдання, необхідно забезпечити виконання всіх функцій управління. Лідерство є тим видом діяльності, який пронизує всю систему управління. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва і лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи сприятливих кінцевих результатів [4, с. 59].

О. Семченко вказує, що жоден чинник не забезпечує більшу вигоду і користь для організації, ніж ефективне лідерство. Лідери потрібні для визначення цілей і завдань для організації, координації, забезпечення

міжособових контактів із підлеглими і вибору оптимальних, ефективних шляхів вирішення тих або інших проблем. Також науковець зазначає, що лідер виконує безліч соціальних ролей, кожна з яких вимагає наявності конкретних знань, навиків. Серед проблем, які перебувають у компетенції лідера, основними є: твердження і розвиток певного типу організаційної культури; побудова ефективної комунікації в організації; формування робочих груп та управління ними; управління конфліктами; побудова коаліцій і розвиток партнерських відносин; своєчасне реагування на динаміку зовнішнього середовища та управління змінами [5, с. 175].

Залежно від стилю лідерство поділяється на:

- конструктивне (функціональне) – сприяє здійсненню цілей організації, групи;
- деструктивне (дисфункціональне) – формується на основі прагнень, що завдають збитку організації (скажімо, лідерство в групі хабарників);
- нейтральне – не впливає безпосередньо на ефективність діяльності [6, с. 25].

Опираючись на класифікацію конструктивного лідерства, О. Колосович [3] виокремила види інтелектуального, емоційного, професійно-ділового, вольового, організаційного лідерів та виконуваних ними функцій і ролей:

1. Інтелектуальний лідер виконує функції: експертизи в певних питаннях; консультування членів групи; вирішення проблем, що пов'язані зі складністю роботи, обсягом інформації, її пошуком.

2. Емоційний лідер спрямовує свою діяльність в організації на встановлення контактів із кожним членом колективу, проявляє повагу до різних думок і позицій; займає активну позицію у ситуаціях внутрішніх суперечностей у групі, шукає способи конструктивного примирення, ураховуючи інтереси кожної сторони; представляє інтереси групи в зовнішніх інстанціях.

3. Професійно-діловий лідер здійснює експертизу в професійних питаннях; виявляє ініціативу в рішенні нестандартних ситуацій, несе відповідальність за ці рішення; вирішує ситуації, що вимагають узгодження з великою кількістю людей (керівництвом і підлеглими).

4. Вольовий лідер – володіє здатністю протистояти різним труднощам, що перешкоджають досягненню цілей групи, та вмінням спрямовувати зусилля в певне русло. Він займається формуванням твердої позиції, підпорядкованої реалізації цілей групи; у критичних умовах продовжує роботу, спрямовану на досягнення мети; переконує членів колективу в необхідності спільних зусиль для реалізації вибраних цілей, спрямовує роботу в конструктивне русло.

5. Організаційний лідер забезпечує узгодженість і активну взаємодію членів групи,

допомагає в процесі висування лідерів інших типів (інтелектуального, емоційного, професійно-ділового, вольового). До його функціонального кола обов'язків відносяться: бачення всієї ситуації у цілому, прояв ініціативи в усуненні недоліків в організаційній структурі організації; робота в команді на спільне досягнення цілей і на результат; планування та організація процесу, здійснення оперативного контролю і стимулювання інших членів групи) [3].

На думку О. Саврук, лідерство дає змогу значно підсилити керівні дії управлінця в таких сферах, як постановка цілей; координація зусиль працівників; оцінка результатів їхньої роботи; мотивування діяльності (через власний приклад, наполегливість, упевненість, уміння вести за собою); забезпечення групової синергії; відстоювання інтересів колективу за його межами; визначення перспектив його розвитку [7, с. 390].

Діяльність лідера є специфічною сферою його професійної активності і полягає у прагненні за допомогою важелів влади й особистого авторитету практично реалізувати свої власні та групові інтереси, досягти поставленої мети. Специфіка функціонування лідера визначається сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників. Так, до зовнішніх чинників відноситься національно-історична ситуація, у якій здійснює свою діяльність лідер (організаційна культура компанії, економічна ситуація на ринку тощо). До внутрішніх відносять психологічні характеристики і стиль поведінки лідера.

Стиль лідерства (керівництва), як визначають дослідники, – це типова для лідера система прийомів впливу на послідовників (підлеглих) [7].

При цьому, як зазначає О. Саврук, не слід ототожнювати поняття «стиль керівництва» і «стиль управління». Перше є значно вужчим і проявляється в управлінській діяльності керівника під час налагодження стосунків між ним і підлеглими. А поняття «стиль управління» є ширшим і зумовлюється розв'язанням організаційно-управлінських проблем [7, с. 391].

Стиль лідерства – це суто індивідуальне явище, яке визначається індивідуально-психологічними характеристиками конкретної особистості, відображає особливості роботи з людьми та технологію прийняття рішень саме цим конкретним лідером. О. Саврук відзначає вагомий роль правильно вибраного стилю лідерства, що підвищує якість і результативність роботи, впливає на результати діяльності колективу. Поведінка лідера, його вміння керувати іншими членами в колективі, вести за собою створюють здоровий клімат в організації, сприяють розвитку творчої ініціативи працівників, що дає не менший виробничий ефект, аніж автоматизація праці [7, с. 392].

Найбільш відомою є класифікація стилів лідерства, запропонована К. Левінім, відповідно до якої було виділено існування трьох стилів лідерства: авторитарного, анархічного (ліберального), демократичного [2, с. 245].

У сучасних психологічних дослідженнях (Р. Бояцис і Д. Гоулман, М. Кете де Вріс та ін.) підтверджується ефективність впливу емоційного лідера на своїх послідовників, а вплив такого лідера не обмежується лише гарантією добре виконаної справи, люди постійно прагнуть тягнутися до такого лідера, адже саме емоційний лідер пробуджує в людях позитивні емоції, які розкривають у них найкращі боки [8, с. 82].

Проблеми емоційного інтелекту в структурі особистості лідера розглядав французький учений М. Кете де Вріс. На його думку, найбільш суттєво впливає на розвиток організації ключовий стиль емоційного лідерства, який має узгоджуватися з її корпоративною культурою, стратегією й структурою [8].

М. Кете де Вріс виділяє п'ять стилів лідерства [8, с. 151–166]:

1. Драматичний стиль, що характеризується потребою лідера притягувати увагу до себе. Харизма драматичних керівників забезпечує їх одноосібне лідерство. В організації формується абсолютний, довірливий клімат підкорення.

2. Уразливий стиль, що ґрунтується на тотальній недовірі лідера до підлеглих. Лідер жорстко контролює останніх, обмежує їхню ініціативу. Організація стає «поліцейською державою».

3. Безсторонній (не зацікавлений) стиль, що проявляється у дистанціюванні лідера від підлеглих. Головними гравцями стають керівники середньої ланки, корпоративні цінності та комунікації в організації погіршуються.

4. Депресивний стиль, що пов'язаний із недостатньою впевненістю та ініціативністю лідера, його заниженою самооцінкою, уникненням відповідальності, ідеалізацією оточення, консерватизмом і безініціативністю.

5. Стиль примусу, що передбачає встановлення з боку лідерів «контролю над усіма й усім, що може вплинути на їхнє життя». Педантизм, догматизм і впертість – це загальні риси таких лідерів, що проявляють надмірний інтерес до порядку організації та її ефективності.

Відзначимо, що на думку низки науковців, для груп і колективів різного рівня розвитку оптимальними стилями лідерства, що забезпечують найбільшу ефективність діяльності, є різні стилі лідерства, їх комбінування і взаємодоповнення [2, с. 245].

Характеристиками адекватного стилю лідерства О. Саврук називає:

- цілеспрямованість (спрямованість на досягнення конкретних виробничих цілей);

- гнучкість і динамічність (змінюється залежно від ситуації та зміни завдань і пріоритетів організації);

- відповідність ситуації (тобто застосовується у конкретній ситуації);

- суб'єктивність (пов'язаний із діями конкретної особи; відображає думки і переживання лише цього суб'єкта, тобто особистий, індивідуальний);

- об'єктивність (існування поза людською свідомістю, незалежний від волі, бажань людини, проте залежний від моральних норм, соціально-економічних та політичних чинників, сформованої системи відносин, культурних цінностей і традицій організації);

- актуальність (важливий для даного часу);
- відкритість до розвитку (стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, його можна коригувати та розвивати) [7, с. 392].

Ваговим аспектом проблеми лідерства є правильне застосування лідерського потенціалу керівниками організації, вдале його використання під час постановки цілей, видання наказів, делегування повноважень тощо. За визначенням В. Іванової, лідерський потенціал – це системна єдність природних і набутих характеристик особистості, що дає змогу виявляти оптимальну ступінь активності в життєдіяльності колективу і сприяє успішному самовираженню і самореалізації особистості на даному віковому етапі. Ефективність поведінки лідера залежить від ступеня розвитку лідерського потенціалу. При цьому В. Іванова звертає увагу на поведінковий бік лідерського потенціалу. Дослідниця зазначає, що лідерам властиво проявляти високу ступінь загальної поведінкової активності [9, с. 80].

За даними досліджень, лідерський потенціал – особистісний ресурс, реалізований у процесі здійснення мотивів особистості у соціально значимій діяльності. Реалізація лідерського потенціалу дає змогу розкрити людині індивідуально-психологічні ресурси і резерви особистості [10].

У дослідженні О. Лещенко та Л. Шевченко вивчалися гендерні аспекти лідерського стилю та особливості прояву лідерського потенціалу в поведінці чоловіків і жінок. За результатами їхнього дослідження стилі лідерської поведінки представників обох статей схожі: гендерно рівною є загальна самоефективність діяльності жінок і чоловіків, тобто вони однаково наполегливі, усвідомлюють власні здібності, мають уміння вибудовувати поведінку до специфічних завдань та розраховувати зусилля у разі роботи в складних ситуаціях [10].

**Висновки.** Отже, лідерство в організації може бути формальним і неформальним, носити конструктивний, деструктивний та нейтральний характер. Відповідно до кла-

сифікації конструктивного лідерства, виділено наявність інтелектуального, емоційного, професійно-ділового, вольового, організаційного типів лідерів.

Указано, що ефективне лідерство прямо залежить від вибраного стилю керівництва. Окрім традиційних стилів лідерства (авторитарного, анархічного (ліберального), демократичного), описано такі стилі лідерства, як комбінований, гнучкий (адаптивний), партнерський, зразковий, наставницький, ситуативний, непослідовний. Приділено увагу сучасному підходу до розуміння емоційного лідерства, розглянуто ідеалістичний, навчальний, товариський, демократичний, амбіційний, авторитарний стилі емоційного лідерства. При цьому не існує єдино правильного стилю лідерства, у кожній конкретній ситуації ефективним є один із названих стилів або їх гнучке поєднання і використання.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Рудь О. Л., Рудь Ю. Л. Неформальне лідерство в організації: взаємодія керівника та неформального лідера. *Нові технології. Науковий вісник КУЕІТУ*. 2009. № 1 (23). С. 204–209.
2. Слюсаренко О. О. Поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науковій літературі. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2016. Вип. 2 (39). С. 244–246.
3. Колосович О. С. Психологічні особливості виникнення та функціонування лідерства у професійній сфері. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012. Вип. 2 (1). С. 391–400.
4. Виноградський М. Д., Виноградська М. Д., Шканова О. М. *Управління персоналом*; 2-е вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
5. Семченко О. Теоретичні аспекти керівництва та лідерства у питаннях підвищення ефективності управління організацією. *Сіверянський літопис*. 2008. № 2. С. 172–176.
6. Євтухова Т. І., Легенько Ю. В., Родіонов О. В., Руденко О. М. *Лідерство в муніципальному управлінні : навчально-методичний посібник*. Київ : Укртехінформ, 2013. 263 с.
7. Саврук О. Ю. Стилi керівництва: сутність та характерні риси. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 640. С. 387–393.
8. Нестуля С. І. Емоційне лідерство – новий напрям у лідерології ХХІ ст. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2010. № 1 (40). С. 77–83.
9. Іванова В. В. Проблема лідерства в колективі дітей дошкільного віку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2014. Вип. 32. С. 78–81.
10. Лещенко О. С., Шевченко Л. О. Політичне лідерство в Україні: гендерний аспект. URL: <http://univd.edu.ua/science-issue/issue/835>