



УДК 316.46:005.35](045)

**SOCIAL ASPECTS OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT****СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА І КЕРІВНИЦТВА**

Albul I.V. / Албул І.В.

с. of p.s, a.p. / к.пед.н., доц.

ORCID: 0000-0001-7056-3157

Pavlo Tychnya Uman State Pedagogical University, Uman, 28 Sadova str., 20308

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

**Анотація.** Стаття присвячена питанням соціальних аспектів лідерства і керівництва в умовах нового управлінського мислення. Обґрунтовано відмінність між статусом лідера і керівника, які визначаються особливостями їх ролей та функцій. Встановлено зв'язок між особистістю та ефективним лідерством, зокрема має значення здатність адекватно реагувати на динамічній ситуації, мотивованість стосунками чи завданнями, наявність певних особистісних характеристик (впевненість у собі, практичний чи соціальний інтелект, стресостійкість, гнучкість реакції, самоконтроль та ін.). Доведено перевагу активного копінгу як готовності індивіда адаптуватись до конкретної проблеми, долати її, демонструвати впевненість та винахідливість, збагачуючись при цьому набутим досвідом.

**Ключові слова:** лідерство, керівництво, лідер, керівник, менеджмент, управління, особистість.

**Вступ.** У сучасних установах владу і лідерство варто розглядати як взаємопов'язані поняття відносно керівництва в організації. Мета діяльності керівника – так керувати підлеглими, щоб вони ефективно виконували роботу, докладали зусиль для досягнення цілей організації. Разом з тим, зважаючи на аспекти нового управлінського мислення, керівництво людьми буде більш результативним, якщо його здійснюватимуть не просто формальні начальники, а лідери, які мають у колективі визнаний авторитет.

У сучасних умовах лідерство є обов'язковою якістю успішного менеджера, адже високих особистих і загальних результатів в організації зможе досягти той менеджер, який є визнаним лідером серед підлеглих.

Увага дослідників до проблем лідерства і керівництва сьогодні достатньо висока. Так, Томах В., Дорошенко Т., Тимошенко Ю. розглядають лідерство як фундаментальний аспект будь-якої організації, що впливає на його культуру, продуктивність та загальний успіх, а стиль лідерства займає важливе місце серед соціально-психологічних факторів успішного управління установи [3].

Чумакова Г.В., Пасічнюк В.В. аналізують стилі лідерства в кризових умовах з особливим акцентом на публічне управління під час воєнного стану, розглядають ключові аспекти лідерства в умовах стресу та нестабільності, а також його вплив на процеси прийняття рішень [4].

Американські дослідники Leslie Pratch, Jordan Jacobowitz розкрили структурно-психологічний підхід до розуміння ефективного виконавчого лідерства. Встановили, що ефективне лідерство вимагає здатності адаптивно реагувати на виникаючі, динамічні та складні ситуації. Ця спроможність, у свою чергу, залежить від готовності здобувати нові навички та стратегії для подолання складності та змін. Таким чином, висока увага вітчизняних та закордонних дослідників проблем лідерства та керівництва обумовлює значущість вказаних



питань [1].

### **Основний текст.**

Термін «лідерство» зазвичай використовується для позначення процесу впливу на діяльність малих груп у напрямку встановлення цілей і їх досягнення. У цьому контексті функція керівника полягає в тому, щоб спрямовувати діяльність підлеглих і мотивувати їх ефективно виконувати свої обов'язки. Правила, норми та системи більшої організації керують лідером у виконанні цих функцій. Часом група може стикатися із завданнями, для яких не існує чітко визначених цілей чи процедур. Потім лідер і підлеглі повинні визначити цілі групи та розробити процедури для досягнення цих цілей. Таким чином, лідер виконує важливу синтетичну функцію обробки інформації, а також ті функції, які спрямовують, контролюють і активізують діяльність групи.

Згідно природи лідерства виокремимо низку характерних якостей. Так, спосіб життя лідера передбачає тісне поєднання кар'єри і особистого життя; лідер прагне постійного розвитку та вдосконалення; своє справжнє покликання лідер вбачає у застосуванні здібностей, розуму, таланту, знань та навичок як способу самореалізації у керівництві іншими людьми.

Особливості ролі та функцій, виконуваних лідером чи формальним керівником обумовлюють відмінності між їхніми статусами. Так, керівник здійснює управління на основі одноосібного особистого прийняття рішень і контролю за працею підлеглих співробітників. Лідер же може надавати право прийняття рішень кожному працівникові. Саме завдяки такому підходу у лідера група працівників перетворюється на команду, яка характеризується взаємоповагою її членів, відповідальністю та творчістю. Наголосимо на особливій місії лідера у своїй команді: з одного боку він є її членом, а з іншого – місце лідера особливе, бо саме лідер генерує ідеї, кристалізує задуми в обговореннях зі співробітниками, розділяє задуми членів своєї команди та допомагає у їх реалізації. Загалом, лідер не контролює працю послідовників, він її координує. Тому набуває значущості роль знань, інтелектуального потенціалу лідера.

Ефективне лідерство вимагає здатності адаптивно реагувати на виникаючі, динамічні та складні ситуації. Ця спроможність, у свою чергу, залежить від готовності здобувати нові навички та стратегії для подолання складності та змін.

І тут набуває значення харизма як «влада, яка побудована не на логіці чи силі традицій, а на особистих якостях (здібностях) лідера» [2, с.415].

Також важливою ознакою лідерства є авторитет керівника, який може бути формальним, особистим, повним. І якщо формальний авторитет визначається офіційним правом посадової особи розпоряджатися підлеглими, особистий авторитет забезпечується комплексом особистісних якостей людини, то саме повний авторитет, або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального і особистого авторитету посадової особи. Тобто завдяки повному авторитетові керівника-лідера підлеглі особи з розумінням сприймають отримані завдання та контроль їх виконання від офіційної посадової особи та з огляду на позитивні особистісні якості керівника-лідера, такі як людяність, толерантність, етичність.

Дослідники підкреслюють зв'язок між особистістю та ефективним



лідерством. Зокрема, стверджують, що психологічні характеристики особистості є необхідними для формування лідерства та його підтримки на найвищих рівнях організації. Дійсно, ефективно виконавче керівництво залежить від здатності адаптивно реагувати на виникаючі, динамічні та складні ситуації. Ця здатність, у свою чергу, вимагає готовності постійно розвивати нові навички та знання, щоб справлятися зі складністю та змінами.

Термін «особистість» має два різні значення, і важливо їх розділяти. З одного боку, це стосується соціальної репутації особи та того, як її чи його сприймають інші. Це особистість з точки зору спостерігача, і вона стосується рівня уваги, поваги чи статусу, який особа має в своїх референтних групах. Особистість у цьому сенсі публічна, відносно об'єктивна і чітко пов'язана з судженнями керівництва. З цієї точки зору лідерські судження стосуються міжособистісних результатів, і ці судження є тим, що мається на увазі під особистістю з точки зору спостерігача. Крім того, оскільки репутація відображає минулу поведінку людини і оскільки багато психологів вважають, що минула ефективність є найкращим показником майбутньої діяльності, уявлення про лідерство особи можуть бути корисними для прогнозування тенденцій у лідерстві. З іншого боку, особистість може стосуватися внутрішньоособистісних структур, динаміки, процесів і схильностей, які пояснюють, чому людина поводиться саме в такий спосіб.

Таким чином, існує як мінімум два рівні розуміння особистості. Перший стосується соціальної репутації людини: вона є загальнодоступною та її можна перевірити. Друге відноситься до внутрішньої природи людини: вона приватна та ірраціональна. Ефективність лідера залежить від того, як його сприймають інші; тобто репутацію, яку він або вона досягає [1].

Лідер може або взяти на себе відповідальність за прийняття рішень і керівництво членами групи, або розділити, в тій чи іншій мірі, функції прийняття рішень і координації з ними.

Варто наголосити на існуванні двох кластерів, або факторів, поведінки лідера. Один із факторів стосувався міжособистісної теплоти, використання спільного, двостороннього спілкування та турботи про почуття послідовників. Інший наголошував на зворотному зв'язку, пов'язаному із завданням, директивності та сприянні досягненню мети. Ці два виміри по-різному позначалися: 1) соціально-емоційне та орієнтоване на завдання лідерство, або ж лідерство, орієнтоване на працівників проти 2) лідерства, орієнтованого на виробництво.

Встановлено, що ефективність лідерства визначають два фактори: ситуація та орієнтація лідера на робочу групу. Конкретні ситуаційні параметри, такі як ступінь контролю, визначеність і передбачуваність ситуації, надані лідеру, були вирішальними у визначенні ефективності лідерства. Виділяють два стилі лідерства: мотивований стосунками та мотивований завданням, заснований на оцінці особистості, що називається шкалою поваги до найменш бажаного колеги. Загальноприйняте тлумачення цього показника полягає в тому, що людина, яка дає негативну оцінку неякісному колезі, є людиною, для якої успіх виконання завдання є важливим. Таку людину позначають як «мотивовану завданням».



Лідер, який дає найменш бажаному колезі позитивну оцінку, здається, більше стурбований міжособистісними аспектами ситуації, ніж аспектами завдання. Таку людину називають «мотивованою стосунками» [1].

Лідери, мотивовані завданнями, були ефективними в двох типах ситуацій. По-перше, в умовах високого контролю, в якому передбачуваність забезпечувалася згуртованістю групи та чіткістю завдань, спокійні та розслаблені лідери змогли забезпечити постійний фокус для успішного виконання завдання. Їхні групи, як правило, були ефективними. По-друге, в умовах кризи, коли контроль був низьким, ситуація вимагала твердого та директивного стилю керівництва, що забезпечувався лідером, мотивованим до завдання. Кризова ситуація виявилася надто бурхливою, щоб нею можна було ефективно керувати за допомогою спільного чи уважного стилю керівництва.

Проте в умовах помірної контролю незгуртованої групи, або з неоднозначним сприйняттям завдання, лідери, мотивовані завданнями, як правило, стають тривожними, надмірно стурбованими швидким вирішенням, а іноді надмірно критичними та каральними. У цих умовах більш ефективним був уважний, активний і відкритий стиль лідера, мотивованого відносинами. Ці лідери добре справлялися з проблемами низького морального духу і створювали середовище, сприятливе для успішного групового вирішення проблем і прийняття рішень.

Наголосимо, що управлінське лідерство визначається низкою характеристик особистості: впевненість у собі, практичний інтелект, соціальний інтелект, стресостійкість, гнучкість реакції, самоконтроль (здатність відстежувати та контролювати експресивну поведінку в собі).

Також визнаною є так звана п'ятифакторна модель, яку можна виразити через п'ять широких вимірів або факторів: сумлінність, емоційна стабільність, приємність, швидкість та інтелект. Саме ці фактори відображають так звану «світлу сторону» особистості. Прихильники моделі стверджують, що лідерство вимагає наявності яскравих рис, а також відсутності характеристик «темної сторони», тобто тенденцій, які підривають здатність людини формувати команду та можуть відчужувати підлеглих.

Здатність керувати організацією у складних, мінливих і безпрецедентних умовах вимагає, як це не парадоксально, структури особистості, яка є відносно стабільною та відкритою для змін. Стабільність, принаймні частково, стосується здатності протистояти зовнішньому тиску достатньо довго, щоб оцінити ситуацію та розглянути відповідні дії. Відкритість до змін передбачає здатність приймати нові способи поведінки чи стратегії, коли старі вже нежиттєздатні.

Головне питання полягає в тому, як концептуалізувати структурні психологічні виміри, які створюють такий гнучкий баланс між стабільністю та змінами, баланс, необхідний для зародження та підтримки ефективного лідерства. Відповідь міститься в теорії активного копіngu, який проявляється в схильності людини прагнути досягти особистих цілей і подолати труднощі, а не пасивно відступати або бути пригніченим розчаруванням, незалежно від того, чи проблема виникла в ньому самому, чи у зовнішньому середовищі.

У формальних термінах активний копінг визначається як готовність



індивіда, яка не обов'язково виявляється у відкритій поведінці, спрямовувати увагу таким чином, щоб він або вона могли ідентифікувати себе у своєму особистому полі. Активне подолання сприяє здоровому зростанню особистості та адаптації шляхом оптимізації пристосування до конкретної проблеми та сприяння впевненості в собі та винахідливості. Успіх (і навіть невдача, якщо вона інтегрована в особистість) створює розширену базу емпіричних знань, яка робить можливими подальші дії, пов'язані з проблемою. Активні копери «живляться» досвідом; вони не тільки зберігають свої переживання та свої реакції на них; вони також синтезують цю здатність терпіти напругу і розробляти нові стратегії для адаптації та зростання.

Теоретично, здорова адаптація та ріст залежать від наявності вільної енергії для використання «єго» для добре адаптованих внутрішніх і зовнішніх дій для активного, автономного подолання. Надмірне стримування потягів за допомогою захисних механізмів виснажує енергію, доступну «єго», і робить його залежним від зовнішніх факторів, які спрямовують її. Відносна відсутність успішного стримування потягів, однак, призводить до залежності від потягів і, як правило, надмірної незалежності від оточення. У будь-якому випадку людина пасивно піддається зовнішнім або внутрішнім вимогам. Навпаки, активний копер здатний підтримувати контроль над внутрішніми потягами без надмірних витрат енергії, доступної для «єго», і таким чином може взаємодіяти з навколишнім середовищем залученим, реалістичним і самокерованим способом.

Ефективні виконавчі лідери демонструють три тенденції, які відображають активне подолання: відносна автономія від групових цінностей і установок, відкритість у подоланні труднощів і готовність долати перешкоди в прагненні до довгострокових цілей. Вони були концептуально та емпірично пов'язані з ефективним лідерством. Таким чином, лідерство живиться не лише енергією, наполегливістю та твердістю, але й здатністю ефективно працювати в команді та здатністю виходити за межі групових норм, щоб створювати щось нове.

Пасивний копінг може бути корисним менеджеру, який задоволений підтримкою іміджу або виконанням ролі. Цей спосіб реагування, однак, є антиподом лідерства. Лідерство вимагає виходу за межі загальноприйнятої думки та усталених практик для створення нових соціальних процесів. Для цього необхідні автономія, винахідливість і наполегливість, які стали можливими завдяки активному подоланню проблем.

**Висновки.** Отже, питання соціальних аспектів лідерства і керівництва є актуальними в умовах нового управлінського мислення. Відмінність між статусом лідера і керівника визначаються особливостями їх ролей та функцій, зокрема керівник одноосібно приймає рішення та контролює діяльність підлеглих, лідер же розділяє задуми членів своєї команди та координує працю послідовників.

Встановлено зв'язок між особистістю та ефективним лідерством, зокрема має значення здатність адекватно реагувати на динамічній ситуації, мотивованість стосунками чи завданнями, наявність певних особистісних характеристик (впевненість у собі, практичний чи соціальний інтелект, стресостійкість, гнучкість реакції, самоконтроль та ін.).

Доведено перевагу активного копінгу як готовності індивіда адаптуватись до



конкретної проблеми, долати її, демонструвати впевненість та винахідливість, збагачуючись при цьому набутим досвідом.

#### Література:

1. Leslie Pratch, Jordan Jacobowitz. The Psychology of Leadership in Rapidly Changing Conditions: A Structural Psychological Approach. URL: <https://pratchco.com/publications/publications-list/the-psychology-of-leadership-in-rapidly-changing-conditions-a-structural-psychological-approach>
2. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу. Суми : Університетська книга, 2017. 592 с.
3. Томах В., Дорошенко Т., Тимошенко Ю. Стилі лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2024. (60). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3682/3612>
4. Чумакова Г.В., Пасічнюк В.В. Лідерство в кризових умовах: публічне управління під час воєнного стану. Успіхи і досягнення у науці. 2024. Випуск 1. С.212-225

#### References.

1. Leslie Pratch, Jordan Jacobowitz. The Psychology of Leadership in Rapidly Changing Conditions: A Structural Psychological Approach. URL: <https://pratchco.com/publications/publications-list/the-psychology-of-leadership-in-rapidly-changing-conditions-a-structural-psychological-approach>
2. Luk'ianykhin V.O. (2017). Menedzhment personalu. Sumy : Universytetska knyha.
3. Tomakh V., Doroshenko T., Tymoshenko Yu. (2024). Styli liderstva ta yikh vplyv na upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomika ta suspilstvo*. (60). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3682/3612>
4. Chumakova H.V., Pasichniuk V.V. (2024). Liderstvo v kryzovykh umovakh: publichne upravlinnia pid chas voiennoho stanu. Uspikhy i dosiahnennia u nautsi. 2024. Vypusk 1.

**Abstract.** *The article is devoted to issues of social aspects of leadership and management, which are relevant in the conditions of new management thinking. The difference between the status of a leader and a manager is determined by the specifics of their roles and functions, in particular, the manager alone makes decisions and controls the activities of subordinates, while the leader shares the ideas of his team members and coordinates the work of followers.*

*According to the nature of leadership, we will distinguish a number of characteristic qualities. Thus, the leader's lifestyle involves a close combination of career and personal life; the leader strives for continuous development and improvement; the leader sees his true vocation in the application of abilities, intelligence, talent, knowledge and skills as a way of self-realization in leading other people. Also, an important feature of leadership is the leader's authority, which can be formal, personal, or complete. The leader can either take responsibility for decision-making and leadership of group members, or share, to one degree or another, the functions of decision-making and coordination with them*

*The connection between personality and effective leadership is established, in particular, the ability to respond adequately to a dynamic situation, being motivated by relationships or tasks, the presence of certain personal characteristics (self-confidence, practical or social intelligence, stress resistance, flexibility of response, self-control, etc.) are important.*

*The advantage of active coping has been proven as an individual's willingness to adapt to a specific problem, overcome it, demonstrate confidence and ingenuity, while being enriched by the acquired experience.*

**Key words:** *leadership, leader, supervisor, management, personality.*