МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій,
спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Психологічні особливості формування та розвитку лідерського потенціалу військовослужбовців

Здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
групи ПСМЗ-24-2,
спеціальності 053 «Психологія»
ОПП «Психологія. Психологія бізнесу»

_____ **Н.В. Починок**
підпис здобувача вищої освіти

Науковий керівник

_____ **О.В. Іванова**
підпис наукового керівника
канд. психол. наук.
доцент

Гарант освітньо-
професійної програми

_____ **Т.А. Ткачук**
підпис керівника ОПП
д-р, психол. наук,
професор.

Допущено до захисту за рішенням кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін протокол від «5» грудня 2025 р. № 6

Завідувач кафедри _____ **І.О. Пєтухова,**
підпис
канд. пед. наук, доцент

Ірпінь – 2026

Реєстрація №1 06.02.2026 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту _____ _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 92 5 A _____ 10.02.26 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ А.М. Маслюк
(підпис) (ініціали, ПІБ)

Члени комісії: _____ Т.А. Ткачук
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ О.Г. Льовкіна
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ І.Е. Коваленко
(підпис) (ініціали, ПІБ)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій,
спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Психологічні особливості формування та розвитку лідерського потенціалу військовослужбовців

Здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
групи ПСМЗ-24-2,
спеціальності 053 «Психологія»
ОПП «Психологія. Психологія бізнесу»

_____ **Н.В.Починок**
підпис здобувача вищої освіти

Науковий керівник

_____ **О.В. Іванова**
підпис наукового керівника
канд. психол. наук.
доцент

Гарант освітньо-
професійної програми

_____ **Т.А. Ткачук**
підпис керівника ОПП
д-р, психол. наук,
професор.

Допущено до захисту за рішенням кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін протокол від « » 202 р. №

Завідувач кафедри

_____ **І.О. Пєтухова,**
підпис
канд. пед. наук, доцент

Ірпінь – 2026

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технології, спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

Затверджую:
Завідувач кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін
_____ І.О. Пєтухова

Завдання на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти

Починок Наталії Іванівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: **Психологічні особливості формування та розвитку лідерського потенціалу військовослужбовців**
Затверджена наказом ректора від 25.11.2024 № 1761
Затверджена наказом ректора нова редакція від 07.05.2025 № 499
Термін подачі закінченої роботи: 19.01.2026

Цільова установка полягає в теоретичному аналізі та емпіричному вивченні особливостей лідерського потенціалу військовослужбовців, а також в обгрунтуванні та розробці програми його формування та розвитку.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості формування та розвитку лідерського потенціалу військовослужбовців.

Об'єкт дослідження є: лідерський потенціал військовослужбовців.

Предмет дослідження: психологічні особливості формування та розвитку лідерського потенціалу військовослужбовців.

Дослідження здійснювалося в Національному університеті оборони України, м. Київ. Загальна вибірка склала 53 військовослужбовця (учасників

бойових дій), які проходять навчання для здобуття оперативного рівня освіти. Віковий розподіл досліджуваних від 25 до 43 років.

Вихідні дані до роботи: аналіз наукових підходів до вивчення проблеми лідерського потенціалу військовослужбовців; результати власного емпіричного дослідження (анкетування засобом стандартизованих самозвітів, статистична обробка даних).

Перелік графічного матеріалу: загальний обсяг роботи становить 65 сторінок, містить 5 таблиць.

Зміст кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних літературних джерел і додатків. У першому розділі подано теоретичні аспекти дослідження проблеми лідерства; другий розділ присвячено вивченню лідерського потенціалу військовослужбовців (лідерських здібностей, якостей тощо); у третьому розділі обгрунтовано та презентовано программу розвитку лідерського потенціалу військовослужбовців.

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання	
		За планом	Фактично
1	Вибір та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 30.11.2024	30.11.2024
1.1	Вивчення літературних джерел та складання плану роботи	до 30.12.2024	23.12.2024
2	Підготовка розділів кваліфікаційної роботи та подання їх на перевірку керівнику		
2.1	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	15.01.2025 – 20.03.2025	15.03.2025
2.2	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	01.04.2025 – 15.09.2025	14.07.2025
2.3	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	до 23.11.2025	20.11.2025
3	Попередній захист кваліфікаційної роботи	до 01.12.2025	05.12.2025
4	Подання роботи на перевірку наявності академічного плагіату	до 25.12.2025	13.01.2026
5	Отримання відгуку керівника кваліфікаційної роботи	до 18.01.2026	30.01.2026
6	Отримання зовнішньої рецензії	до 18.01.2026	16.01.2026
7	Допуск кваліфікаційної роботи завідувачем кафедри до захисту	до 30.01.2026	05.12.2025
8	Захист кваліфікаційної роботи	лютий 2026	10.02.2026

1. Дата видачі завдання «01» грудня 2024
2. Керівник кваліфікаційної роботи _____ О.В. Іванова
3. Керівник освітньо-професійної програми _____ Т.А. Ткачук
4. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Н.В.Починок

АНОТАЦІЯ

Психологічні особливості формування та розвитку лідерського потенціалу військовослужбовців

Магістерська робота присвячена дослідженню особливостям формування та розвитку лідерського потенціалу військовослужбовців, адже ефективні практики лідерства в Збройних Силах України повинні забезпечити кращу згуртованість, сприяти покращенню як особистісних так і професійних прагнень кожного військовослужбовця, і як наслідок – боєздатність та стійкість ЗС України.

У роботі здійснено теоретичний аналіз основних наукових підходів до розуміння дефініції «лідерський потенціал» та чинників, які сприяють його формуванню та розвитку. Завдяки вдалому підбору адекватних предмету та об’єкту дослідження емпірично було вивчено рівень розвитку лідерських якостей, здібностей та ін., які детермінують лідерський потенціал військовослужбовців.

З метою розвитку лідерського потенціалу військовослужбовців було запропоновано тренінг лідерства, основні завдання якого полягали у поглибленні розуміння сильних і слабких сторін учасників, підвищенні рівня лідерських компетенцій, здібностей та якостей, комунікативності, вміння ефективно управляти командою тощо.

Наукова новизна роботи полягає в поглибленні уявлень про особливості формування та розвитку лідерського потенціалу військовослужбовців. Практична значущість роботи полягає у розробці та впровадженні тренінгу розвитку лідерського потенціалу та його корелятів у військовослужбовців. Матеріали дослідження можуть бути корисними для роботи практичних психологів, тренінгових та груп підтримки, викладачами у процесі фахової підготовки майбутніх психологів.

Ключові слова: лідерські якості, лідерські здібності, лідерський потенціал, наполегливість, витривалість, стресостійкість.

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2025

Рік захисту роботи – 2026

ABSTRACT

Psychological characteristics of the formation and development of leadership potential of military servicemen

The master's thesis is devoted to the study of the peculiarities of the formation and development of the leadership potential of military personnel, because effective leadership practices in the Armed Forces of Ukraine should ensure better cohesion, contribute to the improvement of both the personal and professional aspirations of each serviceman, and as a result - the combat capability and stability of the Armed Forces of Ukraine.

The paper provides a theoretical analysis of the main scientific approaches to understanding the definition of "leadership potential" and the factors that contribute to its formation and development. Thanks to the successful selection of an adequate subject and object of research, the level of development of leadership qualities, abilities, etc. that determine the leadership potential of military personnel was empirically studied.

In order to develop the leadership potential of military service members, leadership training was carried out, the main tasks of which were based on the understanding of the strengths and weaknesses of the participants, the promoted level leadership competencies, flexibility and agility, communication skills, ability to effectively manage a team, etc.

The scientific novelty of the work lies in the deepened knowledge about the peculiarities of formation and development of the leadership potential of military servicemen. The practical significance of the work lies in the development of leadership potential and its correlates in military servicemen. The research materials may be useful for practical psychologists, training and support groups, and implications for the process of training future psychologists.

Keywords: leadership qualities, leadership abilities, leadership potential, perseverance, endurance, stress resistance.

Year of completion of the qualification work – 2025
Year of defense of the work – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……9

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОСОБИСТОСТІ

1.1. Лідерський потенціал: визначення поняття та структурна модель ……12

1.2. Стилі та типи лідерства ……..……..17

1.3. Психологічні особливості військового лідерства …….26

Висновки до першого розділу …….....28

РОЗДІЛ ІІ. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

2.1. Опис процедури та інструментарію дослідження…….29

2.2. Дискусія результатів дослідження …….33

Висновки до другого розділу ……41

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

3.1. Теоретико-методологічні засади формування лідерського потенціалу …….43

3.2. Основні засади формування лідерського потенціалу військовослужбовців 50

3.3. Тренінг розвитку лідерського потенціалу військовослужбовців 53

Висновки до третього розділу …….54

ВИСНОВКИ ……55

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……58

ДОДАТКИ ……62

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному суспільстві особливої актуальності набирає проблема розвитку лідерського потенціалу особистості, оскільки лідерські якості впливають на ефективність роботи та якості життя як самої особистості, так й інших. Лідери, як правило, особистості яскраві, неординарні, приваблюють до себе інших людей. Їх діяльність та поведінка притягують увагу інших людей, стають прикладом для оточуючих. Проблема розвитку лідерського потенціалу представляє інтерес не лише для досліджень у галузі психології управління, а й інших галузей психологічної науки.

Лідерство – це феномен, що породжений системою неофіційних, неформальних відносин між людьми, яке виникає в будь-якій групі на основі впливу особистісного авторитету лідера на поведінку та взаємовідносини інших людей. Лідерство – це соціальний феномен, що сприяє максимально ефективному досягненню групових цілей в оптимальні строки. Лідер – це індивід, за яким всі члени групи визнають право брати на себе самі відповідальні рішення, що стосуються їх цілей, інтересів, характеру діяльності всієї соціальної групи, зовнішніх та внутрішніх потреб. Нині, в умовах військово стану, особливо актуальним залишається пошук нових рішень та ідей з метою вдосконалення формування лідерських якостей, переосмислення принципів моделі лідерства в армії. Ефективні практики лідерства в Збройних Силах України повинні забезпечити кращу згуртованість, сприяти покращенню як особистісних так і професійних прагнень кожного військовослужбовця, і як наслідок – боєздатність та стійкість ЗС України. Армії потрібні лідери, спроможні визначити для підлеглих напрямок та мету та діяльності, сформувати в них мотивацію щодо її виконання, здійснювати децентралізоване виконання та управління та завдань відповідно до ситуації. Військове лідерство – це здатність командира впливати на військовослужбовців або їх групи з метою координації їхніх зусиль на

виконання завдань, це свідомий (цілеспрямований) вплив на підлеглих військовослужбовців та їх спільноти з метою виконання поставленого завдання та покращення військової організації.

Об'єкт дослідження є: лідерський потенціал військовослужбовців.

Предмет дослідження: психологічні особливості формування та розвитку лідерського потенціалу військовослужбовців.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості формування та розвитку лідерського потенціалу військовослужбовців.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання** дослідження**:**

1. Здійснити аналіз теоретико-методологічних підходів до вивчення лідерського потенціалу особистості.

2. Спланувати емпіричне дослідження, підібрати психодіагностичний інструментарій для вивчення лідерського потенціалу військовослужбовців.

3. Провести аналіз та інтерпретацію отриманих результатів дослідження особливостей лідерського потенціалу військовослужбовців.

4. Розробити та апробувати програму розвитку лідерського потенціалу військовослужбовців.

Для розв’язання поставлених завдань був використаний комплекс адекватних об’єкту і предмету дослідження **методів*:***

а) *теоретичні* – аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація теоретичних та експериментальних даних з проблем дослідження;

б) *емпіричні* – спостереження, психодіагностичне тестування. На різних етапах дослідження був використаний комплекс психодіагностичних методик: 1) тест-опитувальник «Лідерські здібності» (авт. Є.Жаріков, Є.Крушельницький); 2) тест – опитувальник «Колесо лідерства» (авт. Тихонов); 3) тест «Я-лідер» (авт. О.Лутошкін). Усі зазначені методики валідні та надійні.

в) *статистичні* методи обробки експериментальних даних – розрахунки мір варіативності результатів (кореляційний (коефіцієнт кореляції r-Пірсона) з наступною якісною інтерпретацією і змістовим узагальненням. Статистична обробка даних та графічна презентація результатів здійснювалися на базі пакету статистичних програм SPSSv.17.0 for Windows.

Теоретична значущість. Дослідження систематизує та доповнює існуючі теоретичні підходи до розуміння лідерського потенціалу військовослужбовців. Результати дослідження можуть бути використані для подальших теоретичних розробок у галузі психології лідерства та його розвитку.

Практична значущість дослідження полягає у тому, що запропоновані рекомендації та розроблена програма розвитку лідерського потенціалу можуть бути використані практичними психологами, викладачами у процесі фахової підготовки майбутніх психологів з метою поглиблення психологічних знань щодо особливостей психології лідерства.

Експериментальна база дослідження. Дослідження здійснювалося в Національному університеті оборони України, м. Київ. Загальна вибірка склала 53 військовослужбовця (учасників бойових дій). Віковий розподіл досліджуваних від 25 до 43 років.

Апробація результатів дослідження: теоретичні положення роботи пройшли апробацію на Ювілейній X Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства» (м. Ірпінь, 23–25 квітня 2025 р.).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 61 сторінці комп’ютерного набору, містить 5 таблиць. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 66 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОСОБИСТОСТІ

1.1. Лідерський потенціал: визначення поняття та структурна модель

Насамперед чим перейти до розгляду компонентів та структури лідерського потенціалу, необхідно внести ясність до понятійного апарату та уточнити самі поняття: потенціал та лідерський потенціал. Слово «потенціал» є похідним від латинського potentia (потенція), тобто те, що існує в прихованим вигляді і може виявитися у відповідних умовах. Іншими словами, потенціал є якась можливість, сила, що включає в себе джерела і кошти, які можуть бути використані для вирішення будь-якої задачі, досягнення певної цілі. Стосовно лідерства потенціал (лідерський потенціал) в узагальненому вигляді зазвичай розглядається як можливість і готовність індивіда до ефективної лідерської поведінки. Так, М.Кірсанов лідерський потенціал розглядає як соціально - психологічну характеристику особистості, відзеркалюючу та ситуаційно обумовлену, і таку, яка не залежить від ситуації здатність індивіда до успішного здійснення лідерства [цит. за 10].

І.Дригіна під лідерським потенціалом розглядає якісну характеристику особистості, що відображає сукупність внутрішніх потреб, можливостей, ціннісного ставлення, засобів, що сприяють досягненню такого рівня інтеграції компетентності, відповідальності, активності та комунікативності, який забезпечує її провідний вплив на членів групи при спільному вирішенні завдань в різних сферах життєдіяльності [цит. за 12].

Оскільки в процесі лідерства беруть участь дві сторони — «лідер» та «послідовники», кожна з яких так чи інакше сприймає ситуацію лідерської взаємодії і здійснює певні дії та вчинки у певних соціально-психологічних

умовах, — то й у визначенні лідерського потенціалу керівника як лідера корисно відобразити наступні змістовні «маркери»:

– лідерські якості (компетенції) лідера забезпечують ефективність лідерства;

– особливості сприйняття лідера послідовниками забезпечують прийняття послідовниками керівника у якості лідера;

– умови здійснення лідерства визначають можливості прояву лідерства [15].

Результати семантичного аналізу поняття «потенціал» і описані вище "маркери", дають можливість сформулювати наступне визначення лідерському потенціалу. *Лідерський потенціал* — це сукупність особистісних якостей, здібностей та мотивації, що вказують на готовність людини ефективно керувати людьми, процесами та досягати стратегічних цілей, виявляючи ініціативу, відповідальність, стратегічне мислення, високий емоційний інтелект та вміння надихати інших.

Виходячи з сутнісних характеристик і даного нами визначення «лідерського потенціалу» у його структурі необхідно виділяти такі базові компоненти :

1) когнітивний компонент включає Я-концепцію індивіда та професійно-управлінський світогляд;

2) компетентнісно - поведінковий компонент включає комплекс індивідуально-особистісних, соціальних та організаційно-управлінських якостей, що забезпечують ефективність здійснення індивідом лідерських функцій;

3) когнітивний компонент включає образ (імідж) керівника як організаційного лідера у сприйнятті послідовників;

4) поведінковий компонент включає психологічну готовність і здатність здійснювати «послідовну» поведінку;

5) організаційно-управлінські та соціально-психологічні умови прояву лідерства включають комплекс організаційних і соціальних умов, які тією чи іншою мірою сприяють прояву лідерства у колективі [27].

Когнітивним компонентом, що зумовлює поведінку особистості та особливості її взаємодії з іншими, є когнітивна картина світу індивіда (світогляд), що включає сукупність його уявлень про себе, навколишній світ і своє місце в цьому світі. Когнітивна картина світу лідера багато в чому визначає його «стиль життя» і є ключем до розуміння здійснюваної ним поведінки. У контексті даної проблеми у якості основних компонентів картини світу лідера виокремлюють:

а) «лідерська Я-концепція»: сукупність уявлень індивіда про себе та своє місце в навколишньому соціальному світі. Вона тісно пов'язана з такими поняттями, як самооцінка, соціальна орієнтація, життєві цілі і домагання;

б) «професійно-управлінський світогляд лідера» — уявлення про навколишній світ, що включає особливості сприйняття ним оточуючої дійсності, соціальні установки і принципи взаємодії з оточуючими людьми. Обидві представлені «когнітивні схеми» нерозривно взаємопов'язані, забезпечують та доповнюють одна одну. Таким чином, розвиток лідерського потенціалу оссобистості повинно бути пов'язано не просто з розвитком лідерських умінь і навичок, але і з формуванням лідерської Я-концепції та професійно-управлінського світогляду, що забезпечують прояв відповідної лідерського поведінки у певних ситуаціях.

Компетентнісно-поведінковий компонент лідера опосередковано розкривається у його лідерських якостях. Хоча теорія лідерських рис була неодноразово розкритикована, ні у кого не викликає сумніви, що для успішного становлення і здійснення лідер повинен мати певні якості. Проте список цих якостей багато у чому залежить від особливостей групи, специфіки розв'язуваних нею професійних завдань та ін. Тому процес розробки різних спеціалізованих переліків та моделей лідерських якостей продовжує залишатися актуальним.

Наявність подібних «професіограм» лідера необхідна у процесі професійного психологічного відбору кандидатів на керівні посади і психологічного супроводу професійної діяльності керівників, у тому числі їх оцінки та розвитку.

Когнітивним компонентом лідерського потенціалу індивіда є його імідж, тобто, інтегрований образ, який сприймається як лідерський. Саме сприйняття послідовниками керівника зумовлює ставлення до нього як лідера та особливості взаємодії з ним.

Компетентно-поведінковим компонентом, який вносить свій внесок у лідерський потенціал і визначає успішність використання лідерського ресурсу в практиці управління, є здатність та бажання підлеглих співробітників здійснювати «послідовну» поведінку у взаємодії з лідером [34].

Як зазначав Р. Грінліф, ефективній поведінці можна і потрібно вчитися. Перенесення на лідера частини особистої активності підлеглих у сфері прийняття рішень, організації та контролю спільної діяльності, їх готовність до підтримки лідера, а певною мірою і до підпорядкування, безумовно, є важливими структурними компонентами лідерського потенціалу. Без цього ефективність взаємодії лідера та підлеглих, а також ефективність лідерства як процесу значно знижуються [цит. за 50].

Важливим умовою формування та реалізації лідерського потенціалу керівника є формування в організації відповідних організаційно-управлінських та соціально-психологічних умов, що забезпечують можливість прояву індивідом лідерства і закарбовування його лідерського образу у сприйнятті співробітників. Безсумнівно, що умови та можливості для прояву лідерства різняться у керівників різних управлінських рівнів, а також залежать від специфіки вирішуваних організацією (підрозділом) професійних завдань. Так, Л. Джуелл прямо вказує, що бувають ситуації, які перешкоджають появі передумов соціального лідерства у контексті конкретної організації. Наприклад, в випадку виконання постійних, рутинних завдань керівникам немає необхідності брати на

себе роль лідерів. Організації, які не відрізняються гнучкістю і обмежують можливості керівників впливати на розподіл винагород, не створюють передумов для лідерської поведінки [цит. за 43]. Серед основних умов формування та реалізації лідерського потенціалу індивіда виокремлюють наступні:

а) перцептивно-інформаційна доступність керівника для підлеглих співробітників. Ця можливість може виявлятися у регулярності здійснення керівником таких організаційно-управлінських форм його взаємодії з підлеглими, як проведення нарад, зборів, а також різних корпоративних форм у вигляді свят, вшанувань співробітників і т.п. Важко сформувати і підтримувати лідерський образ керівника, якого ніхто не бачить і не чує;

б) широта повноважень керівника для заохочення та покарання підлеглих. Лідер (керівник), обмежений в можливостях заохочувати та карати своїх підлеглих, обмежений у можливості формування лідерського потенціалу серед цих підлеглих. При цьому, звичайно ж, вирішальне значення для формування лідерського потенціалу має не просто наявність можливості заохочувати та карати, а грамотне використання лідером цих можливостей;

в) широта повноважень лідера-керівника вирішувати організаційно-соціальні, а окремих випадках і проблеми особисті та співробітників. Керівник, який не може (ще гірше, якщо не хоче) підтримувати співробітників у важких ситуаціях, навряд чи стане для них чи лідером;

г) наявність і пропаганда соціально орієнтованих проектів та аспектів діяльності лідера. На формування образу лідера впливає не лише здійснення «актів лідерства», але й грамотна презентація цих дій. Це може реалізовуватись за допомогою організації та інформування співробітників про соціальні проекти в організації, їх ознайомлення з рішеннями керівника, що мають важливе соціально-психологічне значення для підлеглих, тощо [37].

Таким чином, у структурі лідерського потенціалу виокремлюються основні компоненти:

– когнітивні компоненти лідера: лідер та підлеглі, так чи інакше, сприймають себе та ідентифікують один одного;

– компетентнісно-поведінкові компоненти лідера: лідер та підлеглі певним чином взаємодіють один з одним;

– ситуація (умови) здійснення лідерської взаємодії: взаємодія лідера і співробітників у певних умовах, які можуть сприяти або перешкоджати прояву організаційного лідерства.

У запропонованій структурній соціально-когнітивній моделі лідерського потенціалу відображені найбільш значущі його компоненти, кожен з яких, на наш погляд, необхідно враховувати під час вирішення завдання формування (розвитку) лідерського потенціалу лідера.

§1.2. Стилі та типи лідерства

Зауважимо, що у більшості існуючих підходів до визначення лідерства, стилі та типологія лідерства фігурує у більшості визначень і може вважатися невід'ємною частиною лідерства. Саме типологія лідерства дозволяє якнайкраще зрозуміти роль лідера в організації та тих якостей лідерства, які сприяють успіхам організації або можуть перешкоджати її розвитку. При огляді підходів до розуміння та трактування лідерства фокусуються на двох класичних його моделях: модель Адізеса та модель Блейка- Моутона . Ці моделі побудовані саме навколо навичок та характеристик лідера, їх можна вважати такими, що започаткували типологізацію лідерства.

Модель лідерства Іцхака Адізеса будується на припущенні про те, що існує 4 функції менеджменту: – виробництво результатів; – адміністрування; – генерація ідей; – підприємництво; – інтеграція. Ці функції управління відповідно

визначають і стилі лідерства менеджера. Іцхак Адізес припускає, що лідера від інструментального співробітника відрізняє те, що лідер має комбінацію характеристик, які допомагають йому здійснювати понад 2 функції менеджменту. У той час як, звичайні хороші співробітники часто мають лише одну рису, що відображає одну з функцій менеджменту. Отже, за Адизесом, типологія лідерства визначається комбінацією якостей лідера. Окремо варто обговорити теорію взаємовідносин лідер-послідовник у контексті стилю лідерства. Класиками цього підходу є Басс і Аволіо, які до кінця XX століття сформулювали не лише 3 базові стилі лідерства, але й інструментарій для застосування в реальних умовах – багатофакторний опитувальник лідерства, який був вперше запропонований в 1995 Бассом і Аволі і є модифікованим і спрощеним опитувальником Басса 1985 року. Суть опитувальника MLQ полягає в тому, щоб оцінити з якою частотою лідер залучається до різних видів взаємодії зі своїми підлеглими. В опитуванні беруть участь керівники, їхні підлеглі та зовнішні експерти, які працюють із лідером. В результаті опитування по методології MLQ можна визначити один із 3-х типів лідерства, а також оцінити так звані наслідки лідерства. До трьох типів лідерства, що визначаються за методологією MLQ, відносяться: Трансформаційне лідерство; Транзакційне лідерство; Не-транзакційне лідерство [40].

Трансформаційне лідерство – це поєднання 4 лідерських якостей:

1. *Ідейний вплив* – здатність лідера викликати у своїх підлеглих бажання наслідувати його через інструменти поваги та довіри, здатність керувати за допомогою власного прикладу.

2. *Надихаюче мотивування* – здатність лідера мотивувати і надихати підлеглих через надання робочим процесам нових смислів, ентузіазму, а також аналіз поточних робочих процесів у контексті їх наслідків для організації загалом і працівника зокрема.

3. *Інтелектуальна стимуляція* – вміння лідера заохочувати підлеглих за вміння структурувати проблеми та критично ставитися до гіпотез, покладених в основу прийнятих рішень.

4. *Індивідуальний підхід* – вміння лідера розвивати потенціал своїх підлеглих через створення нових можливостей у розвитку, навчанні та наставництві.

Транзакційне лідерство – цей тип лідерства також часто називають управлінням методом «батога та пряника», оскільки в основі транзакційного лідерства лежать дії, які підкріплюють належні та правильні дії підлеглого та корегують небажані дії. Такі лідери часто просто спостерігають за перебігом робочих процесів і втручаються лише тоді, коли необхідно усунути помилку або винагородити підлеглого за результатами виконаної роботи.

Нетранзакційне лідерство (Laissez - Faire) також відомо, як «політика невтручання», за якого керівник утримується від взаємодії з підлеглими. Такі керівники не дають зворотного зв'язку з підлеглим, не вибудовують інструментів мотивування підлеглих [18].

Наслідки лідерства – кожен із описаних вище стилів лідерства по-своєму впливає на результати роботи організації. Тому опитувальник Басса і Аволіо включає додаткові шкали, які вимірюють наскільки часто лідери сприймаються як ефективні, що надихають і мотивують та викликають задоволеність у своїх підлеглих. Три шкали, які використовуються для оцінки наслідків лідерства – ефективність лідера, додаткові зусилля підлеглих під впливом лідера, задоволеність підлеглих.

Кожен із типів лідерства та його наслідки визначаються на підставі оцінки висловлювань за шкалою Лайкерта в діапазоні від 0 до 4, де 0 = "ніколи", 4 = "часто". Усього в такий спосіб оцінюється 12 різних підшкал. Оцінки по питаннях, що стосується кожної з підшкал усереднюються і середня оцінка використовується для визначення того чи іншого типу лідерства. Крім того, до опитувальних листів включено інформацію про те, якому до якого відділу

належать респонденти, їх посади, інформація про керівника, якого вони оцінюють, базова соціально-демографічна інформація.

Гарно відомо, що вагомий внесок у дослідження типології лідерства зробили кадрові, рекрутингові та консалтингові агенції. В рамках нашої роботи будуть розглянуті підходи трьох агенцій: Hay Group; Heidrick & Struggles; the Hill Consulting Group [37].

Консалтингова агенція з підбору та розвитку персоналу Hay Group вже понад 40 років працює на ринку підбору та розвитку персоналу. За цей час фірмою було розроблено безліч інструментів з оцінки стилів лідерства, найвідомішими з яких є опитувальник «Список стилів лідерства». Незважаючи на те, що у зв'язку з конфіденційністю питання анкети та методологія проведення опитування не розкриваються, Hay Group надає свою класифікацію стилів лідерства, що складається з 6 типів:

1. Змушуючий (Coercive) – лідер, що вимагає від підлеглих роботи у повній відповідності до існуючих процедур та суб'єктивних професійних стандартів лідерства. Існує ризик, що такі лідери можуть відштовхнути талановитих молодих співробітників від організації. Hay Group зазначає, що люди з таким типом лідерства повинні з обережністю просуватися в організації, але можуть бути корисними в умовах кризи та організаційних трансформацій.

2. Авторитетний (Authoritative) – лідер, здатний надихнути і пояснити підлеглим, як їхня робота та зусилля допомагають фірмі досягти довгострокових цілей. Головними інструментами такого лідера є відкритість та постійний зворотний зв'язок із підлеглими.

3. Партнерський (Affiliative) – лідер, здатний вибудувати гармонійні відносини з і між підлеглими, уміє швидко і оперативно вирішувати групові конфлікти і служити мотиватором у кризові для команди моменти.

4. Демократичний (Democractic) – лідер, здатний забезпечити лояльність підлеглих через досягнення компромісу. Головними цінностями такого лідера є нові ідеї та внесок співробітників у спільну справу.

5. Задающий темп (Pacesetting) – лідер, орієнтований на вирішення завдань, що має високі персональні стандарти та особисту ініціативу. Може виявляти відсутність терпіння щодо швидкості роботи своїх підлеглих, і навіть займатися мікро менеджментом і безпосередньо втручатися у робочі процеси.

6. Наставник (Coaching) - лідер, чуйний до потреб підлеглих, допомагає співробітникам визначити їх сильні сторони. Лідер, який заохочує прояв ініціативи підлеглим, готовий делегувати завдання та інвестує у довгостроковий розвиток співробітників. Hay Group пропонує проведення цієї оцінки методом «180 градусів», коли в оцінці беруть участь як співробітники одного рівня з оцінюваним, так і керівник і сам співробітник. При цьому на відміну від методу «360» використовуваного в Бассом і Аволіо, в оцінці не беруть участь підлеглі лідера, що оцінюється [40, 45, 47].

Інше консалтингове агентство Heidrick & Struggles підійшло до виявлення типів лідерства не з позиції традицій та досвіду, як Hay Group, а з позиції аналізу даних та статистики. У 2015 році H & S провела велике опитування керівників – 1006 осіб з організацій із більш ніж 250 співробітників. У процесі дослідження агентству вдалося визначити 8 унікальних типів лідерства:

1. Компаньйон (Collaborator) – лідер, орієнтований на розвиток командних відносин усередині колективу. Такий лідер здатний розглянути таланти всередині колективу та активно зайнятий розвитком підлеглих;

2. Натхненник (Energizer) – лідер, здатний надихнути підлеглих, показати важливість та смислове навантаження виконуваної роботи. Такі лідери вкрай харизматичні;

3. Пілот (Pilot) – лідер, який володіє чітким баченням, не боїться складних управлінських завдань, відкритий для зворотного зв'язку підлеглих;

4. Спонсор (Provider) – лідер, орієнтований на конкретні дії, впевнений у обраному підході і не схильний його змінювати, вірний своїм підлеглим і готовий надати їм підтримку, інвестувати у розвиток;

5. Балансувальник (Harmonizer) – лідер, зосереджений розвитку відносин між підлеглими і різними групами інтересів усередині фірми, його мета – створення стабільної атмосфери в організації, що дозволить ефективно досягти якісного результату;

6. Експерт (Forecaster) – лідер, орієнтований на навчання та розвиток, який володіє глибокими знаннями в рамках обраної галузі. Однак великий досвід та широкий кругозір такого типу лідера призводять до підвищеної обережності у прийнятті рішень;

7. Виробник (Producer) – лідер, схильний дотримуватись традиційних підходів і використовуваних в організації інструментів, орієнтований на досягнення результату, прямолінійний у логіці прийняття рішень та спілкуванні з підлеглими;

8. Композитор (Composer) – лідер, що найвище цінує незалежність, творчий підхід до вирішення завдань. Такий тип лідерів готовий швидко приймати рішення та брати на себе відповідальність [42].

В даний час H & S спільно з Harvard Business Review (HBR) проводить дослідження, де пропонує читачам самостійно вибрати один із 8 типів лідерства. Особливістю цього дослідження є його простота та можливість вибрати не один, а три типи лідерства, які респондент застосовує. У цьому, типологія лідерства у разі розглядається, скоріш як інструмент, ніж як характеристика лідерства. Дослідники пропонують виділяти не один тип лідерства, але стверджують, що є домінуючий і два другорядні стилі лідерства, які лідер може використовувати залежно від тієї чи іншої ситуації [38].

У 1998 році Лайден і Мазлін розробили шкалу «обміну між лідером та підлеглим» (Leader - member exchange – Multidimensional scale) для вимірювання

та оцінки якості соціального обміну між керівником та підлеглим у колективі. Шкала Лайдена та Мазліна будується на підставі анкети з 12 запитань, розділених на 4 групи симпатія (affect); лояльність (loyalty); сприяння (contribution) та визнання (respect). Співробітнику пропонується оцінити свою згоду щодо поданих в анкеті тверджень за 7-бальною шкалою Лайкерта [45].

Розвитком робіт Лайдена та Мазліна можна вважати підхід Грегарса та Форда, які у 2006 році запропонували оцінювати соціальний обмін всередині організації не з позиції підлеглих та зовнішніх експертів, але з погляду керівника, тобто 180 та 360-градусів. Методологія «Шкала обміну між лідером та членом» (Supervisor Leader - member exchange – Multidimensional scale ; SLMX - MDM), найбільш доцільна для керівної ланки, оскільки складається тільки з 12 питань загального формату – оцінки висловлювань за шкалою Лайкерта в діапазоні від 1 до 7. Де 1 – «не згоден», а 7 – «абсолютно згоден». Головною відмінністю цього підходу від методів Лайдена і Мазліна є те, що в кожному з 12 запитань саме слово «керівник» замінено словом «співробітник», і групова динаміка відносин керівник-підлеглий розглядається виключно з позиції керівника.

Опитувальник SLMX - MDM оцінює соціальний обмін всередині організації з позиції 4х основних аспектів організаційної взаємодії: симпатія (affect); лояльність (loyalty); сприяння (contribution) та визнання (respect).

Ще одним важливим методологічним аспектом визначення стилю управління є типологія Майерс-Бриггс (MBTI). В описаних вище типах лідерства, запропонованих Басом і Аволіо, агентствами Hay Group і Heidric & Struggles особливу увагу приділяють таким якостям лідера, як «емпатія», «емоційний зв'язок» з підлеглими, уміння переконувати. Все це може також інтерпретуватися як особисті якості індивіда, що впливають на стиль лідерства. Тому особисті якості людини в контексті типологій лідерства не менше важливі, ніж професійні навички керівника [51].

Підхід Майєрс- Брігсс, більш відомий як MBTI, описує 16 різних типів

особистостей на підставі 4 шкал:

Шкала Introversion – Extraversion (IE). Екстраверти найкраще сприймають інформацію через спілкування з іншими людьми, тоді як інтроверти віддають перевагу приватності та рефлексії.

Шкала Sensing – Intuition (SN). Розсудливість (sensing) відображає таку рису індивіда, як опора на факти та конкретні механізми. Інтуїція (Intuition) з іншого боку властива людям, які вважають за краще теоретизувати, узагальнювати інформацію до рівня концепції і уявляти собі «велику картину».

Шкала Thinking – Feeling (TF). Ця шкала визначає механізм прийняття рішень індивідом. Сензитивні (чутливі) люди (feeling) після ухвалення рішень спираються на те, як це рішення може вплинути на інших людей та як воно буде сприйнято іншими. Логіки (thinkers) при прийнятті рішень та аргументуванні вважають за краще використовувати вивірені логічні ланцюжки та аргументацію не беручи до уваги емоційний аспект.

Шкала Judging – Perception (JP). Індивіди, які воліють заздалегідь планувати процес (judgin) і вкладатися в чітко визначені дедлайни найкраще працюють у добре організованому та структурованому організаційному середовищі. З іншого боку, Perceiving тип найкраще проявляє себе в гнучкому та адаптивному корпоративному середовищі [51].

Опитувальники MBTI є інструментами для самооцінки індивіда і складаються з великої кількості запитань. Так, наприклад, MBTI Step I – 93 запитання, MBTI Step II – 144 запитання.

У 1997 році Джон Флінор опублікував роботу, де охарактеризував MBTI як метод вкрай корисний при вивченні лідерства та командної динаміки в організації. Флінор у своїй роботі за допомогою мета-аналізу досліджень співставлення типу особистості по методології MBTI та різних оцінок ефективності лідерства та наслідків лідерства приходить до висновку, що між цими показниками існує значний статистичний зв'язок. У інтерпретації Флінора,

MBTI повинен сприйматися як супутній інструмент при дослідженні лідерства і для розвитку лідерства всередині організації [44].

Останнє, про що варто згадати у контексті типології лідерства – це наслідки лідерства. Наслідки лідерства, як результати роботи керівника з підлеглими, згадуються в перших роботах Басса і Аволіо [40]. Наслідки лідерства – це палиця з двома кінцями. З одного боку, за допомогою оцінки наслідків лідерства можна зрозуміти результати роботи лідера, з іншого – зрозуміти слабкі місця, навички, які потребують розвитку та використання інструментів для оцінки наслідків лідерства для розвитку лідерів. Саме з позицій інструменту розвитку лідерства в організації до наслідків лідерства підходить агентство The Hill Consulting Group, яке розробило анкету для самооцінки наслідків лідерства, що складається з 40 питань. Анкета дозволяє керівнику самостійно оцінити результати своєї роботи за вісьмома параметрами:

1. Визначення пріоритетів (Providing direction) – здатність лідера дати підлеглим чітке розуміння та напрямок діяльності організації, визначити ролі та зони відповідальності, визначити довгострокові пріоритети.

2. Відповідальне управління (Leading courageously) – здатність лідера до відповідального управління, розуміння власних повноважень та відповідальності перед підлеглими, уміння оперативно та ефективно вирішувати конфліктні ситуації.

3. Стимулювання командної роботи (Fostering Teamwork) – здатність лідера делегувати повноваження, підтримувати високий командний дух, помічати досягнення членів команди та стимулювати командну роботу.

4. Боротьба за зміни (Championing change) – здатність лідера зрозуміти важливість організаційних трансформацій, залучити підлеглих до організаційних змін, уміння пояснити підлеглим важливість змін та знизити рівень організаційного опору реформам.

5. Навчання та розвиток підлеглих (Coaching and developing people) – вміння

лідера визначати та розвивати таланти співробітників, бажання та здатність лідера інвестувати у розвиток підлеглих.

6. Мотивація персоналу (Motivating others) – вміння лідера надихати підлеглих на досягнення результату, його здатність встановити зрозумілі і здійсненні стандарти роботи та вміння надихати співробітників власним прикладом.

7. Розвиток соціальних зв'язків (Building Relationships) – вміння лідера йти на контакт з людьми, заводити та підтримувати нові знайомства, а також вирішувати завдання за допомогою залучення власних мереж контактів.

8. Чесне керівництво (Acting with Integrity) – здатність лідера виконувати свої обіцянки, бути чесним у спілкуванні з підлеглими та не боятися отримувати зворотний зв'язок від співробітників.

Кожна з цих 8 секцій містить по 5 запитань у кожному з яких керівник повинен поставити собі оцінку від 1 до 3, чим вища середня оцінка по кожній секції, тим краще наслідки лідерства, конкретного керівника. Завдання цього методу – дати керівнику розуміння його сильних сторін і визначити пріоритети власного розвитку на найближчий період.

1.3. Психологічні особливості військового лідерства

Військове лідерство - це комплекс здібностей і якостей, що дозволяють командиру ефективно управляти військовим колективом, приймаючи стратегічні рішення в умовах стресу і ризику, надихаючи підлеглих особистим прикладом, і досягаючи цілей, що включає стратегічне мислення, рішучість, чесність і турботу про своїх людей, часто спираючись на авторитарні, але іноді й демократичні стилі управління.

Військовий лідер повинен відрізнятися своїм *гуманістичним світоглядом*,

характеризуватися зосередженістю на перспективах та потребах розвитку власного оточення – підлеглих, колег, знайомих, друзів та є людиноцентричним. Такий лідер повинен добре усвідомлювати, що запорукою успішного виконання завдань є підготовлені, згуртовані та вмотивовані військовослужбовці. Тому не справа сама по собі, а індивід, який успішно виконує доручену йому справу, є самим високим пріоритетом у діяльності військового лідера [2].

Військове лідерство ґрунтується на моральному безумовному авторитеті лідера, поведінка і погляди якого відповідають найвищим ціннісним ідеалам та морально-етичним принципам військового колективу: військова гідність і честь, товариськість, шляхетність, духовна сила і міць та взаємовиручка.

Духовний потенціал військового лідерства – це інтегральна єдність можливостей, які спроможний реалізувати лідер завдяки наявним у нього лідерським якостям: морально-етичним, світоглядним, інтелектуальним, емоційно-вольовим, комунікативно-етикетним, культурно-естетичним та наставницьким.

Духовний потенціал формується у процесі цілеспрямованого розвитку, виховання і навчання на основі актуалізації лідерських здібностей, поглиблюється завдяки саморозвитку, самоосвіті і самовихованню.

Лідерська активність відзначається *інтелектуальним та емоційно-вольовим характером*. За будь-яких обставин військовий лідер повинен виступати для свого оточення джерелом волі, стійкості, креативності, оптимізму, впевненості у спільній перемозі над ворогом.

Військовий лідер повинен опановувати *культурно-естетичний* досвід з метою посилення власного впливу на своїх послідовників та побудови конструктивних міжособистісних відносин. Начитаність військового лідера, його естетичні смаки та художньо-творчі інтереси формують ту особливу силу, яка

пожвавлює міжособистісну комунікацію, надає їй ціннісного характеру та притягує однодумців.

Висновки до першого розділу

Лідерський потенціал — це сукупність особистісних якостей, здібностей та мотивації, що вказують на готовність людини ефективно керувати процесами, людьми та досягати стратегічних цілей, виявляючи стратегічне мислення, ініціативу, відповідальність, високий емоційний інтелект та вміння надихати інших.

Військовий лідер – це авторитетний військовослужбовець, якому група військовослужбовців за будь-яких обставин надає право приймати важливі для них рішення, що визначають напрям та характер їх діяльності. Він здатний згуртовувати особовий склад для злагодженої роботи в боєздатній команді, забезпечувати успішне виконання завдань та максимально задовольняти індивідуальні потреби військовослужбовців, вести їх до цілі та подальшого вдосконалення професійних навичок.

У психологічній структурі лідерських якостей військовослужбовців виокремлюють 5 основних компонентів: 1) комунікативно-організаційний (комунікабельність, переконливість, тактовність, дипломатичність, емпатійність, гнучкість, розвинуті мовленнєві та організаційні здібності); 2) емоційно-вольовий (цілеспрямованість, наполегливість, рішучість, впевненість у собі, вимогливість, самовладання, стресостійкість); 3) мотиваційний (мотивація до лідерства та успіху); 4) мисленнєвий (швидкість мислення, логічність, креативність, проникливість, здатність до прогнозування та узагальнення, критичність, розсудливість); 5) особистісний (активність, ініціативність, обов’язковість, надійність, чесність, патріотизм, відповідальність, оптимістичність, почуття гумору, прагнення до самовдосконалення).

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ВИВЧЕННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

2.1. Опис процедури та інструментарію дослідження

Дослідження здійснювалося в Національному університеті оборони України, м. Київ. Загальна вибірка склала 53 військовослужбовця (учасників бойових дій), які проходять навчання для здобуття оперативно рівня освіти. Віковий розподіл досліджуваних від 25 до 43 років.

Для оцінки лідерського потенціалу військовослужбовців застосовувалися різні методики анкетування, об'єднуючою рисою яких є є самооцінний (self-assessment) характер. Безумовно, у self-assessment методів є свої недоліки, вони можуть бути більш суб'єктивно викривленими з боку респондента. З іншого боку, self-assessment методи широко використовуються в науковій літературі понад 40 років і навіть маючи дещо менший рівень валідності порівняно з більш комплексними методами оцінки, вони все ж таки можуть показувати загальні тенденції і використовуватися скоріше, як основа для якісної оцінки, ніж як безпосередньо кількісний метод.

Для розв’язання завдань дослідження та підтвердження гіпотези були використані наступні методики: 1) тест-опитувальник «Лідерські здібності» (авт. Є.Жаріков, Є.Крушельницький); 2) тест – опитувальник «Колесо лідерства» (авт. Тихонов); 3) тест «Я-лідер» (авт. О.Лутошкін). Усі зазначені методики валідні та надійні.

Тест «Лідерські здібності» (авт. Є. Жаріков, Є.Крушельницький). Методика дозволяє оцінити здатність людини буди лідером. Досліджуваним пропонується 50 запитань, на які необхідно дати відповідь «так» (А) або «ні» (Б),

зробивши позначку «+» у відповідній графі реєстраційного бланка. Середнього значення у відповідях не передбачено.

Обробка та інтерпретація результатів. Сума балів підраховується за допомогою «ключа» до опитувальника.

За кожну відповідь, яка співпадає з ключем, досліджуваний отримує один бал, в іншому випадку – 0 балів.

0-25 - якості лідера виражені слабо;

26-35 - якості лідера виражені помірно;

36-40 - лідерські якості виражені сильно;

41 і більше – людина як лідер схильна до диктату.

Методика ***«Колесо лідерства» (авт. Тихонов).***"Колесо лідера" (або колесо балансу лідера) – це інструмент, який допомагає оцінити збалансованість та цілісність розвитку лідера в різних сферах (наприклад, цілепокладання, комунікації, управління собою, робота з командою), виявити слабкі місця та зони зростання для підвищення загальної ефективності та гармонії. Цей метод візуалізує лідерство не як набір окремих рис, а як єдину систему, де важливий баланс всіх елементів.

Основні елементи та цілі*:*

Цілісний підхід: Колесо допомагає глянути на лідерство комплексно, а не лише через призму професійних навичок.

Самооцінка: Лідер оцінює себе за ключовими компетенціями (наприклад, стратегічне бачення, емоційний інтелект, адаптивність, комунікації, розвиток інших).

Виявлення дисбалансу: Нерівномірно заповнені сектори вказують на області, які потребують уваги, наприклад, надмірна зосередженість на цілях, завдаючи шкоди собі.

Планування *розвитку*: Інструмент є основою для постановки цілей у коучингу, спрямованих на досягнення балансу та впевненості.

Приклади секторів у «Колесі лідера»

Управління собою: самодисципліна, стійкість до стресів, турбота про ментальне здоров'я, рефлексія.

Командна взаємодія: мотивація, делегування, вирішення конфліктів, розвиток співробітників.

Бачення та стратегія: Постановка цілей, прийняття рішень, стратегічне мислення.

Комунікації: Переконання, уміння слухати, відкритість, адаптивність до різних стилів спілкування.

Професіоналізм: компетентність, відповідальність, орієнтація на результат.

Лідер оцінює свою задоволеність чи рівень розвитку у кожному секторі (наприклад, за шкалою від 1 до 10), малюючи лінії на радіусах кола. Поєднавши ці точки, він отримує фігуру, яка і є його "Колесо лідера". Ідеально кругле колесо символізує баланс, а нерівне області для розвитку.

3. Тест «Я-лідер» (*авт. О.Лутошкін) призначений для вивчення* операційних комунікативних умінь (лідерських, організаторських якостей). Методика спрямована на визначення лідерських якостей і включає оцінку таких комунікативних та організаційних умінь, як уміння вести за собою, стати організатором та натхненником життя в колективі, уміння керувати собою, уміння вирішувати проблеми, уміння впливати на оточуючих, уміння працювати з групою тощо.

Шкали тест-опитувальника «Я – лідер»: 1) щирість у самооцінці; 2) вміння керувати собою; 3) усвідомлення мети; 4) вміння вирішувати проблеми; 5) наявність творчого підходу; 6) вплив на оточуючих; 7) знання правил

організаторської роботи; 8) організаторські можливості; 9) вміння працювати із групою.

Досліджуваним пропонується дати відповіді на запитання щодо наявності (відсутності) вміння організовувати різні справи. Відповідь обирається у відповідності до шкали відповідей, які пропонуються: а) повністю згоден – 4; б) швидше згоден, ніж не згоден – 3; в) важко сказати – 2; швидше не згоден, ніж згоден; г) повністю не згоден - 0»

Оцінка результатів: (сума балів за шкалами).

Щирість у самооцінці: №№ 8, 15, 22, 29, 34,36,41.

А — вміння керувати собою — №№ 1,9, 17, 25, 33,41.

Б — усвідомлення цілі (знаю, чого хочу) — №№ 2, 10, 18, 26, 34,42.

В — вміння вирішувати проблеми — №№ 3, 11, 19,27, 35,43.

Г — наявність творчого підходу — №№ 4, 12, 20, 28, 36, 44.

Д — вплив на оточуючих — №№ 5, 13, 21, 29, 37, 45.

Е — знання правил організаторської роботи — №№ 6, 14, 22, 30, 38, 46.

Ж — організаторські здібності — №№ 7, 15, 23, 31, 39, 47.

З — вміння працювати з групою — №№ 8, 16, 24, 32, 40, 48.

Якщо сума по шкалі менше 10, то якість розвинена слабо, якщо більше 10, то ця якість розвинена середньою мірою чи сильно. Якщо на кожне з питань "щирості" поставлено більше одного бала, то відповіді ставляться під сумнів і вимагають додаткової роботи з досліджуваними.

Визначення рівня розвитку лідерських якостей провадиться відповідно до наступної таблиці:

Рівень	***Кількість балів***
Високий	16 – 20
Середній	11 – 15
Низький	Менше 10

Підсумковий рівень за кожним респондентом визначається як середнє арифметичне рівнів операційних умінь; підсумкові рівні за групою загалом виражаються у відсотках від кількості респондентів у групі.

2.2. Дискусія результатів дослідження

З метою визначення психологічних особливостей лідерських якостей у військових були застосовані методи описової статистики (розраховувалися середні значення (M)) та стандартні відхилення (σ) по кожному параметру, що використовується в даному дослідженні.

Результати дослідження лідерського потенціалу за опитувальником ***«Лідерські здібності» (***авт. Є.Жаріков, Є.Крушельницький) було з'ясовано, що 11,7% військових мають високий його рівень, 21,7%% – середній і 13,3% – низький. Високий рівень розвитку даної якості означає розвиненість у респондентів вольових якостей, їх спроможність долати перешкоди на шляху до цілі, наполегливість, ініціативність, вміння розумно ризикувати, а також чіткість постановки цілей діяльності, її детальне планування і як результат – високий рівень організованості власної трудової діяльності.

Таблиця 2.1

Результати вхідного контролю дослідження лідерських здібностей (Є. Жаріков, Е . Крушельницький) (%)

Лідерські здібності	Слабо виражені	Середньо виражені	Сильно виражені	Надмірно виражені (диктатура)
	13,3%	21,7%	11,7%	3,3%

Згідно з результатами аналізу вивчення лідерських якостей серед

військовослужбовців, можна зазначити наступне: у 13,3% виявлено низький рівень їх вираженості. Це є свідченням того, що деякі військовослужбовці мають певні обмеження, проблеми, які впливають на їх лідерський потенціал. Це може бути спричинено тим, що ці військові можливо ще не набули достатнього досвіду в керівництві або участі в лідерських ситуаціях, не вміють вирішувати проблеми або керувати групою, не проявляють повною мірою відповідальності, що обмежує їх можливості розвитку як лідерів. Офіцери та сержанти іноді можуть відчувати невпевненість у спроможності виконувати роль лідера або бояться приймати важливі рішення. Вони можуть переживати страх перед критикою, невдачею або необізнаністю ролі лідера, що перешкоджає розкрити власний потенціал. Лідерство потребує вміння співпрацювати з іншими, і якщо військові мають труднощі з комунікацією, вирішенням конфліктів, то це вказує на низький рівень вираженості лідерських якостей. Військовослужбовці з низьким рівнем вираженості лідерських якостей як правило, не мають достатньо знань або навичок у сфері лідерства, їм бракує розуміння ефективних стратегій комунікації, управління або мотивації групи.

У 21,7% респондентів лідерські здібності виражені середньою мірою. Це свідчить про наявність таких здібностей, проте вони проявляються лише за певних обставин і ці військовослужбовці не завжди налаштовані бути постійними лідерами, оскільки їх лідерські якості та навички розвинені недостатньо і вони не завжди виявляють бажання їх розвивати.

В 11,7% респондентів було діагностовано високо виражені лідерські здібності, що є свідченням здатність військових ефективно впливати на інших, керувати групою і досягати спільних цілей. Такі навички передбачали створення стимулів, здатність мотивування інших до досягнення успіху, формулювання цілей та підтримки учасників групи, а також вміння спілкуватися з іншими, уважно слухати і розуміти потреби і точки зору інших

людей.

Міжособистісні відносини цієї групи досліджуваних характеризуються позитивним підходом і довірливістю, що дає їм можливість невимушено взаємодіяти з різними людьми. Ці військовослужбовці спроможні приймати рішення і не відчувають страху перед відповідальністю за свої дії. Тверда впевненість у собі допомагає їм ставитися позитивніше до викликів і перешкод та шукати шляхи їх подолання. Їх також характеризує творче мислення, спроможність генерувати новаторські ідеї, здатність аналізувати складні життєві ситуації з різних кутів зору і знаходити нетрадиційні рішення. Крім того, їм притаманні навички керівництва групою і ефективний розподіл та делегування завдань між учасниками.

Надмірно виражені лідерські здібності діагностовано у 3,3 % респондентів. Даний факт характеризує диктаторський підхід. Ці лідери – диктатори, які прагнуть абсолютного контролю.

Таким чином, вивчення лідерських здібностей дозволяє за методикою Є.Жарікова, Є.Крушельникова дозволяють резюмувати що загалом у військовослужбовців їх розвиток має середній рівень вираженості (M = 27,0; σ = 6,5). У достатній мірі розвинені вольові якості, наполегливість, терплячість, ініціативність, психічна стійкість, пристосовність до змінних умов, вимогливість до себе та інших, критичність, надійність, витривалість, сприйнятливість, стресостійкість і т. д. Таким чином, респонденти мають всі передумови для того, щоб стати потенційними лідерами з умовою, що вони і надалі розвиватимуть зазначені вище якості.

Наступним кроком у дослідженні було визначення рівня розвитку лідерських якостей, для чого було використано методику ***«Колесо лідера»*** (А.Тихонов). Отримані результати представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Результати дослідження рівня розвитку лідерських якостей
за методикою «***Колесо лідера***» (авт. А.Тихонов)

Лідерські якості	***Середнє значення***	***Стандартне відхилення***
Бачення	7,1	0,8
Цілеполагання	7,5	0,9
Чутливість до змін	7,7	0,8
Гнучкість	7,5	1,0
Цілеспрямованість	7,8	0,9
Вміння мотивувати , переконувати	6,7	1,4
Комунікабельність	7,6	0,9
Зухвалість	6,9	1,4
Проактивність	7,0	1,1
Самоволодіння	7,8	0,8
Внутрішня цілісність	7,7	1,0

Виходячи з даних таблиці 2.1, можна зробити висновок, що у респондентів всі лідерські якості знаходяться на середньому рівні розвитку (М = від 6,9 до 7,8).

Аналіз кожного з представлених якостей показує, що бачення (М = 7,1; σ = 0,8) респондентів перебуває на середньому рівні, що дозволяє створювати образ нового, нереалізованого майбутнього, оскільки їхнє бачення допомагає їм вибудовувати перспективи, дає перший поштовх до руху та розвитку; цілепокладання (навичка постановки мети) (М = 7,5; σ = 0,9) характеризується середнім рівнем, допомагає інформантам перетворювати бачення на цілком конкретний результат, вибудовувати стратегії, якими можна досягати бажаних цілей швидше; чутливість до змін (М = 7,7; σ = 0,9) має середній рівень та дозволяє респондентам оцінити простір навколо себе, щоб бути готовими до змін; з обсягу інформації вони ефективно вибирають те, що необхідно їм у конкретний момент; гнучкість (вихід за межі) (М = 7,5; σ = 1,0) характеризується середнім рівнем вираженості, допомагає учасникам дослідження для кожної конкретної ситуації підбирати оптимально правильні, ефективні рішення;

цілеспрямованість, наполегливість (M = 7,8; σ = 0,9) найбільш розвинені серед інших лідерських якостей та мають значення, наближені до максимальних, вони допомагають респондентам при зіткненні з труднощами не зупинятися, а рухатися далі, використовуючи весь свій лідерський потенціал; вміння мотивувати, надихати, переконувати (M = 6,7; σ = 1,4) щодо інших лідерських якостей меншою мірою виражено у респондентів: дослідження показало, що його необхідно розвивати у собі всім учасникам дослідження.

Емпіричним шляхом було також встановлено, що респонденти не повною мірою вміють створювати імпульси, які стимулювали б і їх самих, і інших. Крім того, вони недостатньо володіють здатністю за допомогою аргументів чи вчинків переконувати людину у своїй правоті.

Дослідження показало, що комунікабельність (M = 7,6; σ = 0,9) в учасників дослідження добре розвинена, що вказує на те, що вони вміють досить швидко встановлювати контакт, викликати симпатію у співрозмовника до себе, слухати та чути, ставити запитання та отримувати необхідну їм інформацію; сміливість (M = 6,9; σ = 1,4) має середній рівень вираженості у респондентів, що дозволяє їм робити перший крок до своєї мрії через невідомість; учасники дослідження можуть ставити перед собою цілі та завдання, які ніхто до них не вирішував, готові йти дорогами, яких не існує; проактивність (M = 7,0; σ = 1,1) як параметр дослідження має середній рівень вираженості в респондентів і показує, що вони вважають за краще не реагувати, а попереджати, тобто, створювати необхідні їм події. Дана якість пов'язані з мотивацією наближення, коли людина живе цілями, планами, мріями, а не бажанням уникнути неприємних ситуацій; самоволодіння (M = 7,7; σ = 0,8) характеризується хорошим рівнем розвитку, що свідчить про те, що респонденти досить стресостійкі, у них розвинене вміння тримати удар, вони витримані; внутрішня цілісність (M = 7,7; σ = 1,0) має середній рівень вираженості в учасників дослідження, що вказує на те, що всі необхідні лідерські якості у них знаходяться приблизно на однаковому рівні розвитку: респонденти

в основному йдуть в одному обраному ними напрямку до мети, яка підпорядкована єдиній місії.

Таким чином, дослідження самооцінки наявності лідерських якостей у респондентів показало, що в цілому вони відзначають високий рівень розвитку тих чи інших лідерських якостей. Можна говорити, що багато учасників дослідження можуть по праву претендувати на ключові позиції у своїй групі.

Дослідження особливостей лідерських якостей було проведено за допомогою методики "***Я лідер"*** (авт. А.Лутошкін). Отримані результати представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Результати дослідження особливостей лідерських якостей

за методикою «Я – лідер» (авт. А.Лутошкін)

Лідерські якості	***Середнє значення***	***Стандартно відхилення***
Вміння керувати собою	17,1	1,2
Усвідомлення цілі	16,1	1,6
Вміння розв'язувати проблеми	16,2	1,5
Наявність творчого підходу	14,1	2,1
Вплив на оточуючих	15,3	2,1
Знання правил організаційної роботи	14,4	1,1
Організаторські здібності	15,6	1,2
Вміння працювати з групою	14,1	1,6
Прийняття агресії	13,2	1,2

Як свідчать дані таблиці 2.3, проаналізовані лідерські якості вцілому у респондентів перебувають практично на однаковому рівні розвитку – середньому (М = від 14,2 до 17,0). Як правило, виявлені значення характеризують гармонійно розвинені особистості, тому можна вважати, що респонденти мають достатній

потенціал для вдосконалення ключових якостей та можливості для лідерства в майбутньому.

Як свідчить табл. 2.3, учасники дослідження відзначають розвиненість у себе всіх лідерських якостей: наявність творчого підходу (M = 14,1; σ = 2,1), вміння впливати на оточуючих (M = 15,3; σ = 2,1), знання правил організаторської роботи (M = 14,2; σ = 1,1), вміння працювати з групою (M = 14,1; σ = 1,2), усвідомлення мети (M = 16,1; σ = 1,6) та вміння вирішувати проблеми (M = 16,2; σ = 1,5) оцінюються ними як такі, що перебувають у своєму розвитку в середньому діапазоні. Якість «уміння керувати собою» (M = 17,1; σ = 1,2) військовослужбовці охарактеризували як розвинену у них вище середнього рівня.

Дослідження лідерських якостей у військовослужбовців показало, що вони можуть у майбутньому зайняти провідні (лідерські) позиції в тих сферах і групах, які вони для себе обрали або оберуть надалі, оскільки ключові лідерські якості знаходяться у них на середньому і вище середнього рівня розвитку. Сказане видається важливим з огляду на те, що кожен із досліджуваних може стати потенційним лідером за умови подальшого розвитку наявного комплексу якостей.

У результаті ***кореляційного аналізу*** матриці даних, отриманих по методиках (коефіцієнт рангової кореляції Спірмена), що існують значущі взаємозв'язки між особистісними якостями та лідерським потенціалом військовослужбовців. Так, існує прямий помірний взаємозв'язок між лідерським потенціалом та самоповагою ($r = 0,379$ $p \leq 0,01$). Отриманий результат свідчить про те, що чим більше виражені лідерські якості військовослужбовця, тим вище його спроможність цінувати власні переваги, позитивні якості, властивості характеру, повага до себе і навпаки чим вищий рівень самоповаги, тим вищий і рівень лідерського потенціалу. Це може бути пов'язано з тим, що активний, цілеспрямований військовослужбовець з позитивним настроєм на досягнення бажаного результату більш позитивно, незалежно від можливих невдач, цінує

себе, власну гідність, формує думку і ставлення до себе за результатами отриманих результатів власної діяльності. Позитивне самоставлення, в свою чергу, сприяє прояву якостей лідера у колективі.

Слабкі прямі взаємозв'язки були виявлені між лідерським потенціалом і зухвалістю ($r = 0{,}215$ $p \leq 0{,}01$), а також між лідерським потенціалом і прийняттям агресії ($r = 0{,}215$ $p \leq 0{,}05$).

Отримані результати дозволяють говорити про те, що чим вищим є рівень лідерського потенціалу, тим вищою є спроможність військовослужбовця до швидкого встановлення глибокий і тісних емоційно-насичених контактів, і навпаки, чим вище спроможність військовослужбовця до встановлення контактів з іншими людьми, тим більшою мірою у нього лідерський потенціал. Якщо військовослужбовець прагне бути лідером, йому потрібно навчитися спілкуватися з іншими людьми, проявляти до них інтерес. Крім того, отримані результати свідчать, що чим вищим є рівень лідерського потенціалу, тим вищою є спроможність військовослужбовців толерувати роздратування, гнів, агресію як природні прояви людської природи.

Таким чином, дослідження засвідчило, що спроможність військовослужбовця бути лідером великою мірою залежить від самоповаги, розвитку комунікативних здібностей, а також від вміння «приймати» власну агресивність. Прийняття агресивності та контактність визначає ставлення військовослужбовця як до себе, так і до оточуючих. Це ставлення може бути як позитивним, при цьому вираженою є спрямованість на спілкування, співробітництво, відкритий прояв власного ставлення до інших, так і негативним, за умови якого військовослужбовець націлений не на створення дружніх, міцних взаємостосунків, а на формальне, беземоційне спілкування. І лише у першому випадку у військового є шанс стати лідером.

Було з'ясовано, що лідерський потенціал досліджуваних найбільше пов'язаний з «комунікативністю» ($r = 0{,}509$ $p < 0{,}01$). На основі даного

взаємозв'язку можна зробити висновок про те, що лідерський потенціал визначається найбільшою мірою спроможністю військового до неагресивного адекватного спілкування, його вміння демонструвати повагу до іншої людини та почуттям власної гідності.

Кореляція лідерського потенціалу з «творчими здібностями» ($r = 0,253$ $p < 0,05$) дозволяє резюмувати, що необхідними умовами для лідерської діяльності є інтелектуальні навички, знання психологічних особливостей оточуючих, вміння нестандартно мислити, прагнення до постійного розширення власного світогляду.

Основний висновок дослідження полягає у тому, що високий рівень лідерського потенціалу корелює з вираженістю таких показників військовослужбовця як контактність, креативність, прийняття себе, ставлення до агресії як до природнього прояву людської природи.

Висновок до другого розділу

Вивчення лідерських здібностей військовослужбовців засвідчив, що у більшості військовослужбовців їх розвиток перебуває на середньому рівні ($M = 27,0$; $\sigma = 6,5$). Тобто, у них достатньою мірою розвинені вольові якості, наполегливість, терплячість, ініціативність, психічна стійкість, вимогливість до себе та інших, критичність, надійність, витривалість, сприйнятливість, стресостійкість і т. д. Таким чином, респонденти мають всі передумови для того, щоб стати потенційними лідерами з умовою, що вони і надалі розвиватимуть зазначені вище якості.

Аналіз лідерських якостей у військових на основі стандартизованих самозвітів показало, що в цілому вони мають середній та вище середнього рівня розвитку тих чи інших лідерських якостей. Тобто, досліджувані військовослужбовці мають гарно розвинені організаторські здібності, чітко

усвідомлюють цілі, вміють впливати на оточуючих, розв'язувати проблеми, організовувати роботу, а навичка психічної саморегуляції («вміння керувати собою») знаходиться у них на високому рівні розвитку. Крім того, їх характеризує цілеспрямованість, відповідальність, впевненість у собі та здатність до самомотивації. Сказане видається важливим з огляду на те, що кожен із досліджуваних може стати потенційним лідером за умови подальшого розвитку наявного комплексу якостей.

Результати кореляційного аналізу засвідчили існування прямого помірного взаємозв'язку між лідерським потенціалом та самоповагою ($r = 0{,}379$ $p \leq 0{,}01$), лідерським потенціалом та «комунікативністю» ($r = 0{,}509$ $p < 0{,}01$), лідерським потенціалом та «творчими здібностями» ($r = 0{,}253$ $p < 0{,}05$). Це є свідченням того, що чим вище спроможність військовослужбовця до встановлення контактів з іншими людьми, тим більшою мірою у нього наявний лідерський потенціал, цілеспрямований військовослужбовець з позитивним настроєм на досягнення бажаного результату більш позитивно, незалежно від можливих невдач, цінує себе, власну гідність, формує думку і ставлення до себе за результатами власної діяльності. Крім того, необхідними умовами для лідерської діяльності є інтелектуальні навички, знання психологічних особливостей оточуючих, вміння нестандартно мислити, прагнення до постійного розширення власного світогляду. Слабкі прямі взаємозв'язки були виявлені між лідерським потенціалом і зухвалістю ($r = 0{,}215$ $p \leq 0{,}01$), а також між лідерським потенціалом та прийняттям агресії ($r = 0{,}215$ $p \leq 0{,}05$), що є свідченням того, що чим вищим є рівень лідерського потенціалу, тим вищою є спроможність військовослужбовців приймати роздратування, гнів, агресію як природні прояви людської природи.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

3.1. Теоретико-методологічні засади формування лідерського потенціалу

Лідерство — це універсальна гнучка навичка, яка заснована на спілкуванні з людьми, саме тому навички лідерства актуальні в різних галузях людської діяльності. На відміну від галузевих навичок та знань, лідерські якості повністю переносяться і можуть використовуватися в новій сфері діяльності людини, у тому числі і у військових підрозділах Збройних Сил [2].

Для кандидатів, які розглядають можливість переходу на керівні посади у війську, життєво важливо мати та довести наявність лідерських якостей. Кандидат, здатний продемонструвати гарні лідерські якості, буде на крок попереду конкурентів і покаже потенційним або вже існуючим командувачам підрозділів наскільки ймовірно, що він досягне успіху в довгостроковій перспективі. Конкретні знання у тій чи іншій області можна напрацювати, але вміння добре керувати постійно потрібно успіху практично у будь-якій кар'єрі, особливо на службі у Збройних Силах України.

Результати власного дослідження та аналіз наукової літератури з проблеми лідерства дозволили виокремити якості та індивідуально-психологічні характеристики, які дозволять військовослужбовцям реалізувати свій лідерський потенціал. До них належать: старанність, здатність до міжособистісної комунікації, товариська взаємодопомога, впевненість у своїх силах, ініціатива, завзятість, наполегливість у вирішенні поставлених завдань, рішучість, бажання керувати підлеглими військовими та вести їх за собою, почуття відповідальності за доручену справу, чесність, справедливість. Таким чином, тренінгові вправи та психотехніки повинні бути орієнтовані на розвиток та вдосконалення

вищезазначених якостей та властивостей.

Розвиток лідерських якостей військовослужбовців є важливим з огляду на наступні фактори [44]:

- Лідерські якості демонструють потенціал можливого прогресу. Для будь-якої людини, яка прагне актуалізуватися на військовій службі, цілком імовірно, що в ході цього зростання вона колись керуватиме людьми. Коли доходить до переходу на посади вищого рівня, особливо в умовах активних військових дій, критерії призначення на керівні посади не обмежуються лише формальним навчанням військового чи його спеціальними знаннями.
- Лідерські якості допомагають кандидату на керівництво виділитись. Рекрутери вивчають міжособистісні навички кожного кандидата, а лідерство є однією з найважливіших навичок, які необхідно продемонструвати. Новий керівник військового підрозділу може мати здібності та знання для відмінного виконання бойових завдань, але він може не мати лідерських якостей, необхідних для того, щоб надихати підлеглих виконувати бойові завдання. І такий керівник буде провалом для підрозділу.
- Лідерські якості керівника корисні для успіху військового підрозділу загалом. Крім технічних знань, вони є основою ефективного виконання бойових завдань, збереження особового складу, мінімізації втрат.

Які ж найважливіші навички, необхідні для того, щоб стати ефективним лідером? Список нижче складений експертами Harward Business Review та підтверджений багатьма авторами та дослідниками, а також практикою великих компаній [42].

1. Надихаюча мотивація

Щоб лідер був успішним, він має мотивувати оточуючих добиватися більшого, робити все можливе та краще виконувати свою роботу. Ця мотивація виходить за межі простого словесного заохочення; вона може включати пропозицію членам команди матеріальних винагород за їх зусилля у вигляді

визнання, підвищення відповідальності та кар'єрного зростання. Надання співробітникам більшої автономії та ресурсів для продуктивної роботи є ключем до підтримки високої мотивації.

2. Ефективне спілкування

Сильні лідери мають першокласні комунікативні навички. Відкритість для обговорення проблем, вирішення проблем чи формулювання цілей із співробітниками — усе це життєво важливі елементи гарного лідерства. Лідер також має головувати на зборах команди, проводити переконливі презентації та підтримувати зв'язок із клієнтами.

3. Позитив та оптимізм

У будь-якій роботі позитив може забезпечити додаткову підтримку, якої співробітники потребують стресових ситуацій. Відмінні навички емпатії та дружелюбності, а також здатність ефективно справлятися з конфліктами та стресом є частими ознаками позитивного лідерства.

4. Делегування

Великий лідер знатиме, що делегування роботи є життєво важливим компонентом успішних проектів. Знання того, коли делегувати роботу, також вказує на те, що лідер може визначити сильні та слабкі сторони своїх підлеглих та колег. Лідер ефективно використовує очікування, продуктивність та ресурси для забезпечення того, щоб робота виконувалася цілісно і в команді, а не окремими фрагментованими частинами.

5. Творчість

Коли справа доходить до пошуку правильних відповідей, шлях до них не завжди прямолінійний. Ось чому лідерам життєво важливо виявляти творчий підхід, коли справа доходить до пошуку нестандартних рішень — лідер не повинен боятися йти невідомим шляхом.

6. Надійність

Якщо підлеглі чи колеги почуваються некомфортно чи не бажають

спілкуватися з керівником, то довіра між ним та його командою порушується. Коли співробітники вірять у порядність та надійність свого лідера, це благотворно позначається на чесності та підзвітності всієї команди загалом. Лідер, якому довіряють, набагато ефективніший як сам, так і у складі команди.

7. Відповідальність

Відповідальність як у випадку невдачі, так і у випадку успіху лежить на плечах лідера. Лідер повинен бути готовим взяти на себе повну відповідальність за власні дії чи дії своєї команди, а також готовий визнати свою провину та шукати навіть непопулярні рішення, коли це необхідно.

8. Тайм-менеджмент

Відповідальність лідера полягає не лише в управлінні відносинами на робочому місці. Також життєво важливо, щоб його підлеглі бачили ширшу картину, коли справа доходить до завершення роботи, особливо управління термінами та графіками. Надання реалістичних термінів, чіткий їхній виклад та гнучкість життєво важливі.

9. Вплив

Будь то заохочення співробітника до участі у проекті, виходу за межі своєї зони комфорту або підвищення продуктивності, лідер повинен мати вплив, щоб заохочувати це покращення. Позитивний вплив — життєво важлива навичка, яка допоможе лідеру підтримати своїх підлеглих та колег, і спонукає їх йти далі та робити більше.

10.Рішучість

Розуміння того, яке і коли рішення ухвалювати, є обов'язковим для будь-якого ефективного лідера. Можливість швидко та ефективно відповідати на запити часу життєво необхідна для сучасного ведення справ. Лідерські якості важливі з огляду на наступні фактори:

- Лідерські якості демонструють потенціал можливого прогресу. Для будь-якої людини, яка прагне актуалізуватися на військовій службі, цілком імовірно,

що в ході цього зростання вона колись керуватиме людьми. Коли доходить до переходу посади вищого рівня, особливо в умовах активних військових дій, критерії призначення на керівні посади не обмежуються лише формальним навчанням військового чи його спеціальними знаннями.

- Лідерські якості допомагають кандидату на керівництво виділитись. Рекрутери вивчають міжособистісні навички кожного кандидата, а лідерство є однією з найважливіших навичок, які необхідно продемонструвати. Новий керівник військового підрозділу може мати здібності та знання для відмінного виконання бойових завдань, але він може не мати лідерських якостей, необхідних для того, щоб надихати підлеглих виконувати бойові завдання. І такий керівник буде провалом для підрозділу.
- Лідерські якості керівника корисні для успіху військового підрозділу загалом. Крім технічних знань, вони є основою ефективного виконання бойових завдань, збереження особового складу, мінімізації втрат.

Які ж найважливіші навички, необхідні для того, щоб стати ефективним лідером? Список нижче складений експертами Harward Business Review та підтверджений багатьма авторами та дослідниками, а також практикою великих компаній.

2. Надихаюча мотивація

Щоб лідер був успішним, він має мотивувати оточуючих добиватися більшого, робити все можливе та краще виконувати свою роботу. Ця мотивація виходить за межі простого словесного заохочення; вона може включати пропозицію членам команди матеріальних винагород за їх зусилля у вигляді визнання, підвищення відповідальності та кар'єрного зростання. Надання співробітникам більшої автономії та ресурсів для продуктивної роботи є ключем до підтримки високої мотивації.

3. Ефективне спілкування

Сильні лідери мають першокласні комунікативні навички. Відкритість для

обговорення проблем, вирішення проблем чи формулювання цілей із співробітниками — усе це життєво важливі елементи гарного лідерства. Лідер також має головувати на зборах команди, проводити переконливі презентації та підтримувати зв'язок із клієнтами.

4. Позитив та оптимізм

У будь-якій роботі позитив може забезпечити додаткову підтримку, якої співробітники потребують стресових ситуацій. Відмінні навички емпатії та дружелюбності, а також здатність ефективно справлятися з конфліктами та стресом є частими ознаками позитивного лідерства.

5. Делегування

Видатний лідер знатиме, що делегування роботи є життєво важливим компонентом успішних проектів. Знання того, коли делегувати роботу, також вказує на те, що лідер може визначити сильні та слабкі сторони своїх підлеглих та колег. Лідер ефективно використовує очікування, продуктивність та ресурси для забезпечення того, щоб робота виконувалася цілісно і в команді, а не окремими фрагментованими частинами.

6. Творчість

Коли справа доходить до пошуку правильних відповідей, шлях до них не завжди прямолінійний. Ось чому лідерам життєво важливо виявляти творчий підхід, коли справа доходить до пошуку нестандартних рішень — лідер не повинен боятися йти невідомим шляхом.

7. Надійність

Якщо підлеглі чи колеги почуваються некомфортно чи не бажають спілкуватися з керівником, то довіра між ним та його командою порушується. Коли співробітники вірять у порядність та надійність свого лідера, це благотворно позначається на чесності та підзвітності всієї команди загалом. Лідер, якому довіряють, набагато ефективніший як сам, так і у складі команди.

8. Відповідальність

Відповідальність як у випадку невдачі, так і у випадку успіху лежить на плечах лідера. Лідер повинен бути готовим взяти на себе повну відповідальність за власні дії чи дії своєї команди, а також готовий визнати свою провину та шукати навіть непопулярні рішення, коли це необхідно.

9. Тайм-менеджмент

Відповідальність лідера полягає не лише в управлінні відносинами на робочому місці. Також життєво важливо, щоб його підлеглі бачили ширшу картину, коли справа доходить до завершення роботи, особливо управління термінами та графіками. Надання реалістичних термінів, чіткий їхній виклад та гнучкість життєво важливі.

10.Вплив

Будь то заохочення співробітника до участі у проекті, виходу за межі своєї зони комфорту або підвищення продуктивності, лідер повинен мати вплив, щоб заохочувати це покращення. Позитивний вплив — життєво важлива навичка, яка допоможе лідеру підтримати своїх підлеглих та колег, і спонукає їх йти далі та робити більше.

11.Рішучість

Розуміння того, яке і коли рішення ухвалювати, є обов'язковим для будь-якого ефективного лідера. Можливість швидко та ефективно відповідати на запити часу життєво необхідна для сучасного ведення справ.

3.2. Основні засади формування лідерського потенціалу військовослужбовців

Оскільки особливості лідерства в організації відіграють найважливішу роль в ефективності діяльності персоналу, одним із завдань командирів підрозділів по управління людськими ресурсами є своєчасна діагностика лідерського

потенціалу підлеглих та розвиток лідерських якостей та компетенцій у кандидатів на роль керівників підрозділів [23].

Друге важливе завдання, пов'язане з феноменом лідерства у колективах – розвиток необхідних компетенцій та навичок у чинних керівників та кандидатів на керівні посади. Вона може бути вирішена за допомогою технік соціально-психологічного тренінгу: дискусій, ділових та рольових ігор, моделювання ситуацій.

Соціально-психологічний тренінг – це метод групового активного навчання, спрямований на формування та закріплення соціально-комунікативних навичок учасників. Як правило, тренінг являє собою сукупність вправ, вибудованих у певному порядку та логічного зв'язку, виконання яких дозволяє членам тренінгової групи сформувати та закріпити навички ефективного спілкування, взаємодії із співрозмовником, управління груповою роботою, пошуку ефективного вирішення поставленого завдання тощо. У організаціях цей метод використовується досить часто, як у етапі первинного навчання персоналу, і під час психологічного супроводу діяльності співробітників. Для керівників та менеджерів різного рівня нерідко розробляються спеціальні тренінгові програми, що сприяють розвитку лідерських компетенцій та навичок ефективного управління підрозділами. До технік, що найчастіше використовуються в соціально-психологічному тренінгу формування та розвитку лідерства, відносяться [34]:

- *групова дискусія* – спеціально організоване обговорення тієї чи іншої проблемної ситуації, метою якої є формування та закріплення навичок ведення діалогу, аргументації та спільного прийняття рішень. Прикладом групової дискусії можна назвати “мозковий штурм” – поетапний пошук творчого рішення поставленого завдання, що включає генерацію ідей, їх сортування і синтез підсумкового рішення на основі запропонованих учасниками дискусії варіантів;

- *ділова гра* – це створення в ході тренінгу проблемної ситуації, що вимагає від учасників спільних дій щодо її вирішення. Як правило, у діловій грі вирішення поставленої проблеми може здійснюватися різними способами, а її мета полягає у навчанні членів групи навичкам самоорганізації, розподілу завдань, пошуку нестандартних виходів та аналізу здобутого досвіду. Приклад ділової гри – командне змагання “Вежі з паперу”, що часто використовується у тренінгах, в якому учасникам пропонується спільними зусиллями побудувати максимально високу стійку вежу, використовуючи для цього тільки аркуші паперу. Для вирішення цього завдання членам групи необхідно спочатку знайти оптимальну стратегію будівництва, а потім спільними зусиллями реалізувати обрану ідею практично;

- *рольова гра* – це створення ігрової ситуації, у якій учасники мають можливість випробувати певну модель поведінки за умов психологічної безпеки. На відміну від ділової гри, що орієнтує учасників на досягнення поставленої мети, рольова гра сфокусована на процесі взаємодії, відпрацюванні навичок комунікації з різними співрозмовниками в тих чи інших умовах. Як приклад рольової гри можна навести вправу "Співбесіда", при якій кільком учасникам пропонується виступити по черзі в ролі претендента, спеціаліста, який проводить співбесіду, та керівника, який приймає рішення про прийняття кандидата на роботу, а потім разом з групою проаналізувати успішні та невдалі моменти процесу переговорів;

- *моделювання ситуацій* – це імітація конкретних умов з метою відпрацювання алгоритму ефективної поведінки у заданій ситуації. Ця техніка часто використовується в тих випадках, коли працівники при виконанні обов'язків повинні діяти відповідно до певного шаблону, наприклад, при відпрацюванні дій екіпажу повітряного судна в аварійній ситуації або під час навчання фахівців з продажу і т.д.

Крім іншого, для успішного лідерства та керівництва вкрай важливими є здатність враховувати зовнішні та внутрішні обставини, в яких діють співробітники, вміння чітко ставити завдання та визначати короткострокові та довгострокові цілі, аналізувати наявні ресурси та глибоке знання тонкощів робочого процесу, іншими словами, висока професійна компетентність. Цей вид компетентності можна здобути лише шляхом здобуття освіти та самоосвіти, а також з досвідом практичної діяльності спочатку на виконавських, а потім на керівних позиціях.

3.3. Тренінг розвитку лідерського потенціалу військовослужбовців

Метод тренінгу широко використовується у розвитку лідерського потенціалу. Як вже зазначалося, лідерство – це «заснований на авторитеті та керівній посаді постійний пріоритетний легітимний вплив однієї людини (або кількох осіб) на всю групу чи організацію».

У рамках нашого дослідження було проведено тренінг «Мистецтво комунікації лідера» серед 12 військовослужбовців. Мета тренінга – виявлення лідерських якостей та лідерського потенціала учасників та навчання ефективності комунікації.

Тренінг складався з декількох вправ: «неконфліктна особистість» (далі – вправа 1), «ділова зустріч» (2) та «обіймання керівної посади» (далі – вправа 3). Тривалість тренінгу становила 2,5 год (включаючи перерви).

Вправа 1 спрямована на аналіз лідерських якостей, співвіднесення їх із якостями неконфліктного лідера, здатного до ефективної взаємодії у різних ситуаціях. Учасники перераховують перелік якостей лідера, здатного до ефективного комунікаційного процесу: самокритичність, самовдосконалення, навички тайм-менеджменту, неконфліктність, впевненість у собі, оптимізм,

толерантність. Далі оцінюється ступінь виразності в собі даних якостей: більшості учасникам слід розвивати впевненість у собі. Як рекомендацію ми запропонували респондентам робити репетицію промови перед важливими виступами, вчитися на помилках, сприймати їх як етап саморозвитку.

Вправа 2 має на меті визначення провідних цінностей і виявлення лідера серед учасників групи. Досліджувані повинні були уявити, що проводять ділову зустріч. У той же час на цю зустріч шість зацікавлених сторін: етичний (духовний) керівник, бізнесмен, заслужений співробітник, вивертливий заступник директора, віце-президент великої організації, досвідчений керівник. Респондентам слід було вибрати, кого першим привітати, і проранжувати гостей за рівнем значущості від найменш важливого. Суть вправи у тому, кожному гостю відповідає певна цінність. Той, кого привітали першим, означає пріоритетну цінність для учасника у даний момент: етичний керівник – духовність – лідер-еталон; бізнесмен – фінанси – лідер-продавець; заслужений співробітник – праця – лідер-умілець; виворотливий заступник директора – хитрість – харизматичний лідер; віце-президент – кар'єра – діловий лідер; досвідчений керівник – знання – лідер-ерудит, лідер-новатор.

За результатами вправи всі, хто брав участь, погодилися, що вибір гостя збігається з цінністю, яка пріоритетна для них в даний час.

Вправа 3 спрямована на виявлення потенційного лідера. Група ділиться на три команди по чотири особи і поставили перед ними ставлять наступне завдання: «Вашій команді випала можливість зайняти місце керівника компанії, який іде у відставку, така можливість розрахована лише на одну особу. Вирішіть, хто з вас обійме керівну посаду і поясніть вибір. Група радиться протягом 5 хвилин, після чого її представники розповідають про своє рішення». Кожна група робить вибір на основі наявності, на їхню думку, у людини виражених лідерських якостей: впевненості у собі при висловлюванні точки зору, ораторської майстерності, оптимізму. Учасників потрібно підвести до усвідомлення

важливості вдосконалення навичок ефективної комунікації, вміння розповісти про сильні та слабкі сторони своєї особистості.

Таким чином, зворотний зв'язок від учасників показав, що вправи допомагають виявити лідерські якості, визначити зони для розвитку, скласти рекомендації щодо ефективної комунікації. Тренінг може бути застосований командами управління персоналом організацій для представників різних відділів, зокрема для співробітників, які потрапили до управлінського кадрового резерву: метод допоможе виявити потенційних лідерів, готових до обіймання керівної посади або управління проектами.

Висновки до третього розділу

З метою розвитку лідерських якостей військовослужбовців можна запропонувати тренінг лідерства, основні завдання якого полягають у поглибленні розуміння сильних і слабких сторін учасників, оцінці лідерського потенціалу, підвищенні рівня лідерських компетенцій, розвитку вміння ефективно управляти командою, навичок переконання і постановки цілей. Основні блоки програми такого тренінгу повинні включати теоретичну частину (визначення понять лідерства, лідерського потенціалу, ключових лідерських якостей, методів переконання та ефективної комунікації), тренінгові вправи (з використанням таких методів розвитку, як ділова гра, кейс-стаді, коучинг), саморефлексію лідерських якостей учасниками.

ВИСНОВКИ

1. Лідерський потенціал — це сукупність особистісних якостей, здібностей та мотивації, що вказують на готовність людини ефективно керувати процесами, людьми та досягати стратегічних цілей, виявляючи стратегічне мислення, ініціативу, відповідальність, високий емоційний інтелект та вміння надихати інших.

Військовий лідер – це авторитетний військовослужбовець, якому група військовослужбовців за будь-яких обставин надає право приймати важливі для них рішення, що визначають напрям та характер їх діяльності. Він здатний згуртовувати особовий склад для злагодженої роботи в боєздатній команді, забезпечувати успішне виконання завдань та максимально задовольняти індивідуальні потреби військовослужбовців, вести їх до цілі та подальшого вдосконалення професійних навичок.

У психологічній структурі лідерських якостей військовослужбовців виокремлюють 5 основних компонентів: 1) комунікативно-організаційний (комунікабельність, переконливість, тактовність, дипломатичність, емпатійність, гнучкість, розвинуті мовленнєві та організаційні здібності); 2) емоційно-вольовий (цілеспрямованість, наполегливість, рішучість, впевненість у собі, вимогливість, самовладання, стресостійкість); 3) мотиваційний (мотивація до лідерства та успіху); 4) мисленнєвий (швидкість мислення, логічність, креативність, проникливість, здатність до прогнозування та узагальнення, критичність, розсудливість); 5) особистісний (активність, ініціативність, обов’язковість, надійність, чесність, патріотизм, відповідальність, оптимістичність, почуття гумору, прагнення до самовдосконалення).

2. Вивчення лідерських здібностей військовослужбовців засвідчив, що у більшості військовослужбовців їх розвиток перебуває на середньому рівні (М =

27,0; σ = 6,5). Тобто, у них достатньою мірою розвинені вольові якості, наполегливість, терплячість, ініціативність, психічна стійкість, вимогливість до себе та інших, критичність, надійність, витривалість, сприйнятливість, стресостійкість і т. д. Таким чином, респонденти мають всі передумови для того, щоб стати потенційними лідерами з умовою, що вони і надалі розвиватимуть зазначені вище якості.

Аналіз лідерських якостей у військових на основі стандартизованих самозвітів показало, що в цілому вони мають середній та вище середнього рівня розвитку тих чи інших лідерських якостей. Тобто, досліджувані військовослужбовці мають гарно розвинені організаторські здібності, чітко усвідомлюють цілі, вміють впливати на оточуючих, розв'язувати проблеми, організовувати роботу, а навичка психічної саморегуляції («вміння керувати собою») знаходиться у них на високому рівні розвитку. Крім того, їх характеризує цілеспрямованість, відповідальність, впевненість у собі та здатність до самомотивації. Сказане видається важливим з огляду на те, що кожен із досліджуваних може стати потенційним лідером за умови подальшого розвитку наявного комплексу якостей.

Результати кореляційного аналізу засвідчили існування прямого помірного взаємозв'язку між лідерським потенціалом та самоповагою ($r = 0,379$ $p \leq 0,01$), лідерським потенціалом та «комунікативністю» ($r = 0,509$ $p < 0,01$), лідерським потенціалом та «творчими здібностями» ($r = 0,253$ $p < 0,05$). Це є свідченням того, що чим вище спроможність військовослужбовця до встановлення контактів з іншими людьми, тим більшою мірою у нього наявний лідерський потенціал, цілеспрямований військовослужбовець з позитивним настроєм на досягнення бажаного результату більш позитивно, незалежно від можливих невдач, цінує себе, власну гідність, формує думку і ставлення до себе за результатами власної діяльності. Крім того, необхідними умовами для лідерської діяльності є інтелектуальні навички, знання психологічних особливостей оточуючих, вміння

нестандартно мислити, прагнення до постійного розширення власного світогляду. Слабкі прямі взаємозв'язки були виявлені між лідерським потенціалом і зухвалістю ($r = 0{,}215$ $p \leq 0{,}01$), а також між лідерським потенціалом та прийняттям агресії ($r = 0{,}215$ $p \leq 0{,}05$), що є свідченням того, що чим вищим є рівень лідерського потенціалу, тим вищою є спроможність військовослужбовців приймати роздратування, гнів, агресію як природні прояви людської природи.

З метою розвитку лідерських якостей військовослужбовців було запропоновано тренінг лідерства, основні завдання якого полягають у поглибленні розуміння сильних і слабких сторін учасників, оцінці лідерського потенціалу, підвищенні рівня лідерських компетенцій, розвитку вміння ефективно управляти командою, навичок переконання і постановки цілей. Основні блоки програми такого тренінгу повинні включати теоретичну частину (визначення понять лідерства, лідерського потенціалу, ключових лідерських якостей, методів переконання та ефективної комунікації), тренінгові вправи (з використанням таких методів розвитку, як ділова гра, кейс-стаді, коучинг), саморефлексію лідерських якостей учасниками.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова, З. (2016). Психологічні особливості лідерства та керівництва. Педагогіка і психологія професійної освіти, 4, 120-127.
2. Алещенко В. І. (2005). Проблеми реалізації духовного потенціалу на сучасному етапі розвитку Збройних Сил України. *Наука і оборона*, № 4. С. 19 – 24.
3. Баранова, А.М. (2019). Теоретико-методологічні підходи до проблем лідерства в психологічній науці. Проблеми сучасної психології, 2, 7-14.
4. Блохіна, В. (2018). Своєрідність розвитку професійної групи як результат взаємодії лідера та практичного психолога. Молодь і ринок, 11, 155-159.
5. Бондаренко, В. (2017). Дослідження змісту і структури лідерських якостей майбутніх психологів під час навчання у вищому навчальному закладі. Теорія і практика управління соціальними системами, 4, 109-118.
6. Бортнікова, О. В. (2017). Ретроспективний аналіз філософських, психологічних, економічних і педагогічних ідей виховання адаптивного стилю лідерства особистості. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки, 4, 53-58.
7. Брик, О.М., & Кочаровський М. С. (2020). Проблеми формування психологічної та управлінської компетентності мережевих лідерів у MLM. Психологія та психосоціальні інтервенції, 3, 11-17.
8. Голярдик, Н.А., & Дика Л.Л. (2019). Соціально-психологічні вимоги до сучасної управлінської діяльності та лідерських якостей менеджера освіти. Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна», 17, 116-119.
9. Гуменюк, О.Г., & Бриндіков, Ю.Л. Психологічний аналіз лідерства та його функцій в організаціях системи державного управління (теоретичний аспект). Університетські наукові записки, 4, 139-149.
10. Гура, Т. В., & Пономарьов, О. С. (2016). Соціально-психологічні вимоги до особистості лідера та характеру його мислення. Проблеми сучасної психології, 34, 90-102.
11. Гура, Т. В. (2018). Психологія лідерства в бізнесі. Психологічний часопис, 9, 138-151.
12. Данилевич, Н. С., & Ращенко, А. Ю. (2016). Психологічні аспекти лідера в управлінні персоналом. Соціально-трудові відносини: теорія та практика, 2, 119-124.

13. Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України. Головне управління персоналу Генерального Штабу Збройних Сил України, 2024 (січень). URL: https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12

14. Жигайло, Н. (2018). Психологія бізнесу, лідерства та комунікацій як перспективний науковий напрям в Україні та Європі. Вісник Львівського університету. Серія : Психологічні науки, 3, 103-108.

15. Жигайло, Н.І., & Карпінська, Р.І. (2019). Психологія особистісного та духовного зростання лідера. Психологічний часопис, 1, 57-77.

16. Каблаш, В. (2019). Діагностика лідерських якостей майбутніх психологів за допомогою методу анкетування. Імідж сучасного педагога, 4, 77-80.

17. Карамушка, Л.М., & Фелькель, Т.Г. (2013). Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях системи вищої освіти. Проблеми сучасної психології, 2, 52-60.

18. Козак, О.В. (2019). Особистість лідера в сучасному психологічному дискурсі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки, 1, 136-141.

19. Кононець, М.О. (2019). Психологічні аспекти формування лідерської культури керівника у контексті рефлексивної моделі управління. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії, 77, 181-191.

20. Крейґ Н. (2019). Лідерство починається з призначення; пер. з англ. Харків : Ранок, 240 с.

21. Лепейко, Т. И., & Гаваагийн, Б. (2016). Генезис теорий лидерства. Бізнес Інформ, 12, 254-259.

22. Максименко, С.Д. (2014). Лідерство як функція професійної психологічної компетентності особистості. Проблеми сучасної психології, 24, 7-16.

23. Міляєва, В. (2017). Підходи до визначення поняття професійної компетентності на засадах лідерства в сучасній психологічній теорії. Університети і лідерство, 1.

24. Міляєва, В., & Лебідь, Н. (2016). Психологічні особливості стилю управління керівників-лідерів закладів середньої освіти. Університети і лідерство, 2.

25. Мокрик, А.В. (2017). Психологічні підходи дослідження гендерних аспектів лідерства в управлінській практиці. Інноватика у вихованні, 6, 296-301.

26. Романенко, О.В., & Степанчук, Д.М. (2018). Вплив стилів лідерства на соціально-психологічний клімат у групі серед підлітків. Юридична психологія, 1, 43-52.

27. Романовський, О.Г., & Бондаренко, В.В. (2017). Інноваційне формування повного спектру особистісних якостей лідера у всіх видах професійної діяльності на прикладі майбутніх психологів. Теорія і практика управління соціальними системами, 2, 3–13.

28. Пономарьов О. (2015). Феномен лідерства у просторі соціальних цінностей. Теорія і практика управління соціальними системами, № 3. С. 93 – 101.

29. Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти (2017). монографія за ред. О. Романовського та О. Пономарьова. Харків : ФОП Мезіна В.В. 292 с.

30. Сибірна, Р.І., & Сибірний, А.В. (2018). Психолого-концептуальні підходи до лідерства. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна, 1, 106-113.

31. Ставицький, А. (2016). Психологічний портрет учасників «Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України» на основі тесту «16 персональностей». Університети і лідерство, 3.

32. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління: (2017), навч. посіб. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 40 с.

33. Філатова, Л. С., & Новохацька, Л. В. (2014). Теоретичні аспекти теорій лідерства крізь призму ефективного лідерства. Економіка: реалії часу, 3, 64-69.

34. Шихненко, Д. В. (2016). Становлення особистості інноваційного лідера крізь призму соціально-психологічних вимірів. Інвестиції: практика та досвід, 13, 103-108.

35. Штанько, Н. А. (2017). Психолого-педагогічна модель розвитку лідерських якостей керівників органів внутрішніх справ у процесі професійно-психологічної підготовки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки, 6(1), 165-169.

36. Greenleaf, R. (1991) The Servant as Leader ([Rev. ed.). Robert K. Greenleaf Center, Indianapolis, IN.

37. Lipman-Blumen, J. (2000). Connective Leadership: Managing in a Changing World. Oxford University Press: Oxford.

38. *Arman G., Okay B.* Through the Glass Ceiling: Do Women Executives Lend a Hand to their Female Subordinates / Sustainable Work: Promotion Human and Organizational Vitality: The XIII European Congress of Work and Organizational Psychology. Stockholm, 2007. P. 16.

39. *Ashkanasy N. M., Kennedy J., Trevor-Roberts E.* Organizational culture and leadership in Australlia and New Zeland / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 48.

40. *Bass B. M., Avolio R. E.* Transformational leadership. — 2nd ed. — L.: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.–282 p.

41. *Baillien E., Neyens I., de Witte H.* Task-, team- and organizational risk factors for mobbing at work: a qualitative study / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 217–223.

42. *Cemborain E. E.* The Glass Ceiling and the Glass Escalator in the Cooperatives: Participation of Women in Governing Councils of MCC Cooperatives (Spain) / Sustainable Work: Promotion Human and Organizational Vitality: The XIII European Congress of Work and Organizational Psychology. Stockholm, 2007. P. 37.

43. *Dilchert S., Ones D. S., Davis R. D., Rostow C. D.* Group differences in detected counterproductivity among enforcement personnel: implications for organizational diversity / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 203–208.

44. *Elinor R. J.* Leadership: overview / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 153–158.

45. *Feingold A.* Gender differences in personality: a meta-analysis. Psychological bulletin. 1994. Vol.116. 3. P. 429–456.

46. *Forster J.* Ludendorff and Hitler in perspective: the battle for the German Soldier's mind, 1917–1944 // War in History. 2003. Vol. 10. ¹ 3. P. 321–334.

47. *Fotinatos R. S.J.* Gender differences and job stress in relation to social class. International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 17.

48. *Islamoglu G., Boru D.* Power distance and trust / Convivence in organizations and society. Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 105–112.

49. *Klein K. J., House R. J.* On fire: charismatic leadership and levels of analysis. Leadership: the multiplelevel approaches: contemporary and alternative. Monographs in organizational behavior and industrial relations. Vol. 24. Part B. / Dansereau F., Yammarino F. J. (eds). Stanford. 1998. P. 3–52.

50. *Kumar N.* Research productivity of women scientists identity. The Tenth European Congress on Work and Organizational Psychology. Praha, 2001. P. 192.

51. *Majer V., Giorgi G., Fabio A. D., Bazzucchi M.* Measuring Workplace Bulling in Two Italian Companies. Convivence in Organizations and Society: XII European Congress of work and organizational psychology. Istanbul, Turkey, 2005. P. 183.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Методика «Лідер»

Необхідно відповісти на 50 запитань: з двох запропонованих варіантів відповіді на кожне питання вибрати тільки один.

Питання тесту

1. Чи часто ви буваєте в центрі уваги оточуючих? а) так, б) ні.

2. Чи вважаєте ви, що багато хто з оточуючих вас людей займають вище положення, ніж ви? а) так, б) ні.

3. Перебуваючи на зборах людей, рівних вам за службовим чи життєвим становищем, чи відчуваєте ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно? а) так, б) ні.

4. Коли ви були дитиною, чи подобалося вам бути лідером серед однолітків? а) так, б) ні.

5. Чи відчуваєте ви задоволення, коли вам вдається переконати когось у чомусь? а) так, б) ні.

6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною? а) так, б) ні.

7. Чи згодні ви з твердженням: «Все найкорисніше у світі є результат діяльності невеликого числа видатних людей»? а) так, б) ні.

8. Чи відчуваєте ви нагальну необхідність у пораднику, який міг би спрямувати вашу професійну активність? а) так, б) ні.

9. Чи втрачали ви іноді холоднокровність у розмові з людьми? а) так, б) ні.

10. Чи приносить вам задоволення бачити, що оточуючі побоюються вас? а) так, б) ні.

11. Чи намагаєтеся ви займати за столом (на зборах, в компанії і т.п.) таке місце, яке дозволяло б вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію? а) так, б) ні.

12. Чи вважаєте ви, що вражаєте (дивуєте) людей? а) так, б) ні.

13. Чи вважаєте ви себе мрійником? а) так, б) ні.

14. Чи губитеся (втрачаєте впевненість) ви, якщо люди, що оточують вас, висловлюють незгоду з вами? а) так, б) ні.

15. Чи траплялося вам за особистою ініціативою займатися організацією робочих, спортивних та інших команд і колективів? а) так, б) ні.

16. Якщо те, що ви намітили, не дало очікуваних результатів, то ви:

а) будете раді, якщо відповідальність за цю справу покладуть на кого-небудь іншого;

б) візьмете на себе відповідальність, і самі доведете справу до кінця.

17. Яка з цих двох думок вам ближча:

а) справжній керівник повинен вміти сам робити ту справу, якою він керує, і особисто брати участь в ній;

б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.

18. З ким ви вважаєте за краще працювати?

а) з покірними людьми,

б) з незалежними і самостійними людьми.

19. Чи намагаєтеся ви уникати гострих дискусій? а) так, б) ні.

20. Коли ви були дитиною, чи часто ви стикалися з владністю батьків? а) так, б) ні.

21. Чи вмієте ви в дискусії на професійну тему залучити на свою сторону тих, хто раніше був з вами не згоден? а) так, б) ні.

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями в лісі ви заблукали. Наближається вечір, і потрібно приймати рішення. Що ви будете робити?

а) дасте можливість прийняти рішення найбільш компетентному з вас;

б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.

23. Є таке прислів'я: «Краще бути першим на селі, ніж останнім в місті». Чи справедливим є воно? а) так, б) ні.

24. Чи вважаєте ви себе людиною, який впливає на інших?

а) так, б) ні.

25. Чи може невдача в прояві ініціативи змусити вас більше ніколи цього не робити? а) так, б) ні.

26. Хто, на ваш погляд, справжній лідер?

а) найбільш компетентна особа;

б) особа, у якої найсильніший характер.

27. Чи завжди ви намагаєтеся зрозуміти та гідно оцінити людину?

а) так, б) ні.

28. Чи поважаєте ви дисципліну? а) так, б) ні.

29. Який з наступних двох керівників є кращим?

а) той, який все вирішує сам;

б) той, який завжди радиться і прислухається до думок інших.

30. Який з наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи установи того типу, в якому ви працюєте/навчаєтесь?

а) колегіальний, б) авторитарний.

31. Чи часто у вас створюється враження, що інші зловживають вами?

а) так, б) ні.

32. Який з наступних двох «портретів» більше нагадує вас?

а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом в кишеню не полізе;

б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий.

33. Як ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте вашу думку єдино правильною, але інші з ним не згодні?

а) промовчу, б) буду відстоювати свою думку.

34. Чи підпорядковуєте ви свої інтереси і поведінку іншим людям у справі, якою займаєтеся? а) так, б) ні.

35. Чи виникає у вас почуття тривоги, якщо на вас покладено відповідальність за якусь важливу справу? а) так, б) ні.

36. Що б ви хотіли?

а) працювати під керівництвом хорошої людини;

б) працювати самостійно, без керівника.

37. Як ви ставитеся до твердження: «Для того щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один з подружжя»?

а) згоден, б) не згоден.

38. Чи траплялося вам купувати що-небудь під впливом думок інших людей? а) так, б) ні.

39. Чи вважаєте ви свої організаторські здібності хорошими? а) так, б) ні.

40. Як ви поводитеся, зіткнувшись з труднощами?

а) у мене опускаються руки;

б) у мене з'являється сильне бажання їх подолати.

41. Чи робите ви зауваження людям, якщо вони цього заслуговують? а) так, б) ні.

42. Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження? а) так, б) ні.

43. Як ви вчините, якщо вам запропонують здійснити реорганізацію закладу, де ви працюєте/навчаєтесь?

а) введу потрібні зміни негайно;

б) не буду поспішати і спочатку все ретельно обміркую.

44. Чи зумієте ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно? а) так, б) ні.

45. Чи згодні ви з твердженням: «Для того щоб бути щасливим, треба жити непомітно»? а) так, б) ні.

46. Чи вважаєте ви, що кожна людина повинна зробити що-небудь видатне?
а) так, б) ні.
47. Ким ви хотіли б стати?
а) художником, поетом, композитором, вченим;
б) видатним керівником, політичним діячем.
48. Яку музику вам приємніше слухати?
а) могутню і урочисту,
б) тиху і ліричну.
49. Чи відчуваєте ви хвилювання, чекаючи зустрічі з важливими і відомими людьми? а) так, б) ні.
50. Чи часто ви зустрічали людей з більш сильною волею, ніж ваша? а) так, б) ні.

Оцінка результатів і висновки

У відповідності з наступним ключем визначається сума набраних балів.

Ключ: 1а, 2а, 3б,4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б,10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За кожну відповідь, що співпадає з ключовим, - 1 бал, в іншому випадку - 0 балів.

Якщо сума балів виявилася до 25 балів, то якості лідера виражені слабо.

Якщо сума балів в межах від 26 до 35, то якості лідера виражені середньо.

Якщо сума балів виявилася рівною від 36 до 40, то лідерські якості виражені сильно.

І, нарешті, якщо сума балів більше, ніж 40, то дана людина, як лідер, схильна до диктату.