

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ ОСОБИСТОСТІ ТА УМОВИ ЇХ ФОРМУВАННЯ: ІСТОРИКО-ПЕДАГОГІЧНИЙ АСПЕКТ

У статті досліджуються поняття лідерства та лідерських якостей; з'ясовується принципова взаємозалежність функціональних лідерських ролей та типів лідерів; визначені особливості понять лідерства та керівництва. Показано, що в сучасному суспільстві різні ситуації вимагають різних рис лідерства і різних форм поведінки. Стаття присвячена дослідженню питань класифікації лідерів, особливостям та умовам формування лідерських якостей особистості.

Приділено увагу розвитку індивідуальних особливостей організаційних здібностей. Запропоновано взаємозв'язок інтелектуальних здібностей, рис характеру та професійних навичок лідера.

**Ключові слова:** лідер; лідерські якості; особистість; ролі лідера; організаційні здібності; емоційне лідерство; ситуативне лідерство; ділове лідерство.

**Постановка проблеми.** Останнім часом відбуваються кардинальні економічні та політичні зміни у всьому світі, швидкими темпами розвивається процес глобалізації, змінюється становище та значення робочої сили в організації. Жорстка конкуренція та підвищена мінливість ділового світу, розвиток громадського руху висувають особливі вимоги до керівника. Найважливішим компонентом керівництва стає лідерство.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Феномен лідерства настільки складний, що дати одне визначення поняття «лідерство», яке б охарактеризувало всю багатогранність суті цього явища, вкрай складно. У трактуванні цього поняття можна назвати кілька підходів:

- лідерство як «влада, здійснювана одним або декількома індивідами» (Ж. Блондел);

- лідерство як «становище в суспільстві, яке характеризується здатністю особи, що займає його, спрямовувати і організовувати



колективну поведінку деяких або всіх його членів» (Л. Даунтон);

- лідерство як вплив на інших людей (В. Кац, Л. Едінгер);

- лідерство як неформальний вплив, коли роль лідера виникає стихійно в умовах неформального спілкування (Л. Кричевський).

З середини ХХ століття перш за все, іноземними науковцями почали проводитися дослідження понять лідерства та якостей лідера. Зокрема, найбільш відомими дослідниками були науковці: М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоури, Р. Л. Кричевський, Р. Бейлз, Ф. Слейтор, Ю. Хемфілл, О. С. Виханський, А. И. Наумов, Б. Д. Паригин, С. Кіркпатрік, Э. Локк, Р. Стогдилл та ін.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З давніх-давен мислителі та науковці відмічали, що лідерам притаманні особливі психологічні риси, що забезпечують здатність до впливу на інших. На сьогоднішній день існує безліч підходів та класифікацій, що мають на меті визначення саме тих якостей, які мають найбільше значення для лідера.

Політична енциклопедія дає таке визначення: «Лідер (англ. leader – провідний) – авторитетний член громадської організації, будь-якої соціальної групи, особистісний вплив якого дозволяє йому відігравати істотну роль у соціальних процесах і ситуаціях, у регулюванні взаємин у колективі, групі, суспільстві; особа, здатна впливати на інших з метою інтеграції спільної діяльності, спрямованої задоволення інтересів даного співтовариства» [6].

М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоури вважають, що лідерство – це здатність впливати на окремі особи та групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації [4]. Лідер, на їхню думку, – це людина, що грає в групі ключову роль щодо напряму, контролю та зміни діяльності інших членів групи по досягненню групових цілей, лідер організації – людина, що ефективно здійснює формальне і неформальне керівництво та лідерство [4].

Прагнення лідерства проявляється у бажанні зайняти вище становище у структурі організації, суспільства, держави. Лідерство пов'язане з різними факторами: з фізичною силою, здібностями, соціальними зв'язками, фінансовими можливостями. Лідерство існує скрізь: у великих та малих організаціях, у бізнесі та релігії, у профспілках та благодійних організаціях, у компаніях та навчальних закладах, у побуті та спорті, у політичних та масових об'єднаннях. Більш гостра боротьба йде за політичну та фінансову владу, оскільки вони є універсальними чинниками задоволення решти потреб [8].

Лідерів можна класифікувати з різних підстав. У об'єктах представництва виділяють лідерів у колективах, малих соціальних

групах, класах, етносах, народах, націях, цивілізаціях; за масштабом діяльності визначають локальних, регіональних, загальнонаціональних та світових лідерів; за змістом перетворень – «інноваторів» та «стабілізаторів»; за метою розвитку – «революціонерів», «реформаторів» та «консерваторів»; за стилем – демократичних, автократичних і ліберальних; за характером цінностей – орієнтованих на роботу та її результати та орієнтованих на людину; за моделями поведінки – агітаторів, організаторів, теоретиків.

Багатоаспектність лідерства визначає різноманіття його типології. Широко поширеною класифікацією лідерства є виділення його трьох типів (ролей лідера):

1. Ділове лідерство (виникає на вирішення виробничих завдань).
2. Емоційне лідерство (виникає на основі людських симпатій).
3. Ситуативне лідерство (проявляється у конкретній ситуації).

При вивченні структурного аспекту лідерства Р. Бейлз та Ф. Слейтор виділили дві функціональні лідерські ролі: роль ділового, інструментального лідера та роль експресивного, соціально-емоційного лідера (останнім часом він називається емоційний лідер). Американський соціолог Ф. Селзнік виділяє два типи лідерів: інституційний та міжособистісний.

Пізніші дослідження структури групового лідерства, проведені вітчизняними психологами, виявили нові аспекти проблеми. Було збільшено список лідерських ролей. Л. І. Уманський співробітники його лабораторії описали такі ролі: 1) лідер-організатор; 2) лідер-ініціатор; 3) лідер-ерудит; 4) лідер-генератор емоційного настрою; 5) лідер емоційного тяжіння; 6) лідер-умілець [2].

Професор Б. Д. Паригін дає класифікацію лідерів за змістом, стилем та характером діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація лідерів (за Б. Д. Паригінім)

за змістом діяльності		
лідери, що надихають	лідери - виконавці	лідери, що надихають та лідери-виконавці одночасно
за стилем		
авторитарний	демократичний	«не втручається»
за характером діяльності		
універсальний (постійно проявляє якості лідера)		ситуативний (якості лідера виявляє в конкретній ситуації)



Ю. Хемфілл запропонував використати процесуальний підхід до типології лідерства та виділив такі типи лідерів: пробний лідер, успішний лідер, ефективний лідер.

Лідерство та керівництво – нетотожні поняття. Цієї точки зору дотримуються О. С. Віханський, А. І. Наумов, Б. Д. Паригін та інші вчені. Б. Д. Паригін називає такі відмінності лідера та керівника:

1) лідер регулює міжособистісні відносини у групі, а керівник здійснює регулювання офіційних відносин;

2) лідер діє в умовах мікросередовища, а керівник – в умовах макросередовища;

3) лідерство виникає стихійно, а керівник призначається або обирається;

4) лідерство менш стабільне, а керівництво – явище стабільніше;

5) керівник має систему санкцій, лідер цього не має;

6) процес прийняття рішення у керівника складніший, ніж у лідера [5].

Вчені-біхевіористи виділили три підходи до визначення значущих факторів ефективного лідерства: підхід з позицій особистих якостей (теорія «великих людей»), поведінковий підхід та ситуаційний підхід. Останнім часом з'явилися концепції атрибутивного лідерства, харизматичного лідерства та перетворюючого лідерства. В основі теорії «великих людей», що з'явилася на початку ХХ ст., лежить ідея про те, що лідери мають особливі риси характеру, і ці риси залишаються незмінними в різні часи в різних соціальних середовищах. Але десятиліття активних наукових досліджень не дозволили визначити перелік ключових лідерських рис.

У 1990 р. вчені С. Кіркпатрік та Е. Локк повернулися до теорії та дали свою характеристику успішних лідерів. Вони назвали провідні риси характеру та дали їх опис, представлений у табл. 2.

Р. Стогдилл вказав у числі головних такі особисті якості лідера: а) фізичні якості (активний, енергійний, здоровий, сильний); б) особистісні якості (приспосованість, впевненість у собі, авторитетність, прагнення успіху); в) інтелектуальні якості (розум, уміння ухвалити необхідне рішення, інтуїція, творче начало); г) можливості (контактність, легкість у спілкуванні, тактовність, дипломатичність). Вчений виявив, що лідери, як правило, відрізнялися інтелектом, прагненням до знань, надійністю,

активністю, соціальною участю та соціально-економічним статусом [4].

Таблиця 2

Риси характеру, та їх опис

Риси характеру	Опис
1. Напористість	Честолюбство, амбіційність, енергійність, ініціативність, наполегливість
2. Чесність та порядність	Надійний, відкритий
3. Мотивація лідерства	Готовий впливати на інших, щоб досягнути загальних цілей
4. Впевненість в собі	Розраховує тільки на свої можливості та здібності
5. Допитливість	Інтелект, вміє інтегрувати великий об'єм інформації
6. Творчі здібності	Оригінальність
7. Знання справи	Знання виробництва, технічних аспектів
8. Гнучкість	Здатність адаптуватися до ситуації

На думку Р. Стогділа, деякий набір особистісних рис ще не робить людину керівником, важливим є і те, що структура особистих якостей керівника має співвідноситися з особистими якостями її підлеглих. Говорячи про теорію особистих якостей, У. Бенніс сформулював якості лідера на основі інтелектуальних здібностей, рис характеру та професійних навичок (табл. 3).

Таблиця 3

Інтелектуальні здібності, риси характеру, професійні навички лідера

Інтелектуальні здібності	Риси характеру лідера	Професійні навички
розум та логіка	ініціативність	вміння заручитися підтримкою
розсудливість	гнучкість	вміння кооперуватися
проникливість	пильність	вміння завойовувати престиж
оригінальність	створення	такт та дипломатичність
концептуальність	чесність	вміння брати на себе ризик та відповідальність
освіченість	цілісність особистості	вміння організувати
знання справи	сміливість	вміння переконувати
ораторське мистецтво	самовпевненість	вміння змінювати себе
цікавість	врівноваженість	вміння бути надійним
інтуїція	незалежність	почуття гумору
	самостійність	вміння розбиратися в людях

Формування лідерських якостей багато в чому визначається ступенем участі учнівської молоді у громадській діяльності та у роботі молодіжних об'єднань. Насамперед – це участь у роботі органів самоврядування, які слід розглядати як фактор соціалізації особистості підлітка. Однак соціологічні опитування показують, що лише третина учнів старших класів хотіла б займатися громадською діяльністю. Ще менше підлітків зайняті роботою в молодіжних організаціях, участь у роботі політичних, економічних, екологічних організацій для підлітків є неактуальною.

Основна мета середньої професійної освіти – не лише підготувати конкурентоспроможного спеціаліста, а й сформувати його управлінську культуру, яка розглядається як частина загальної культури особистості, а лідерські якості – як найбільш значущі для керівника середньої ланки. На досягнення цієї мети спрямовано навчально-виробничу та виховну роботу навчальних закладів, роботу органів студентського самоврядування, діяльність громадських організацій. Проте лідерство – не масове явище. Тільки індивідуальний підхід до особистості учня дозволить розглянути у ньому лідерські задатки та розвинути їх.

Винятково важлива роль у формуванні лідерських якостей особистості того, хто навчається, на наш погляд, належить громадським організаціям. Саме в рамках суспільної діяльності в колективі учні навчаються основ організаторської роботи, взаємодії з оточуючими людьми, тобто набувають першого досвіду лідерства.

На думку Л. І. Уманського, організаторські здібності мають індивідуальні особливості (рисунок).

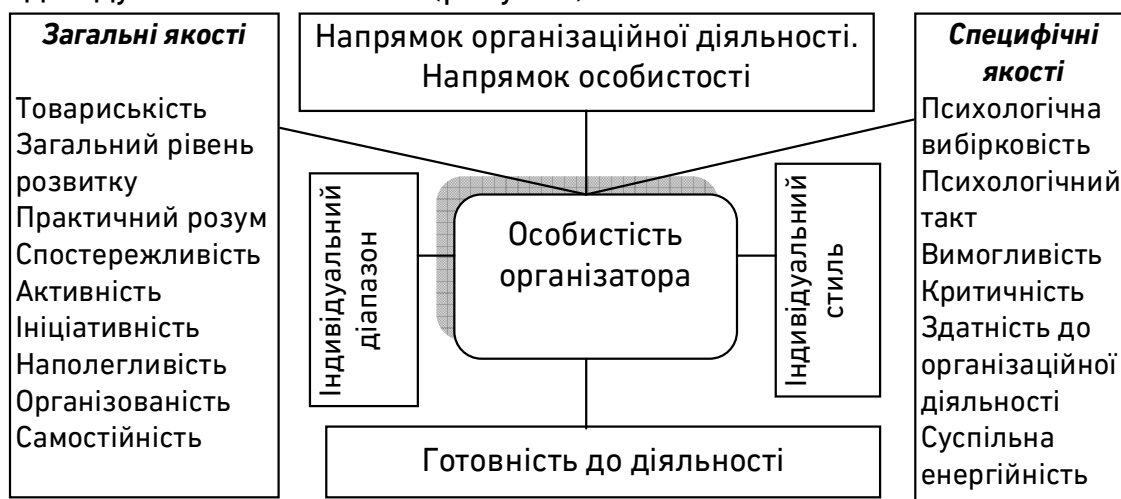


Рисунок. Індивідуальні особливості організаційних здібностей

На думку Б. Д. Паригіна, для висування на роль лідера групи необхідно мати певну сукупність особистих соціально - психологічних якостей: високим рівнем ініціативи та активності, досвідом та навичками організаторської діяльності, зацікавленістю у досягненні групових цілей, інформованістю про справи групи та відомою товариськістю, особистою привабливістю з відповідним цим якостям високим рівнем престижу та авторитету у групі. Цими якостями переважно мають ті учні, які мають розвинені комунікативні характеристики.

Дослідження показали, що в залежності від рівня розвитку колективних відносин у класі роль лідера та його вплив на товаришів диференціюється. У розвиненому колективі, де створені умови для повного порозуміння, кожному легше ідентифікувати себе коїться з іншими. При цьому створюється певний емоційний настрій, при якому розвиваються особливі якості особистого порядку: взаємна довіра в області внутрішніх переживань, слабшає самоконтроль, встановлюється природність і невимушеність спілкування. У такій обстановці охоче приймаються вищі життєві зразки, носіями яких лідер. Лідер набуває в цих умовах визнання більшості і належить до найбільш популярних у класі осіб. Досить часто він є організатором життя у класі.

А. С. Макаренко одну з цілей виховання визначав як виховання організатора, людини, яка вміє наказувати товаришу та підпорядковуватися товаришеві. Визначальними чинниками розвитку організаторських здібностей А. С. Макаренко вважав виховання у колективі та виховання через колектив, виділяючи у своїй організації самоврядування, розвиток суспільної активності, інститут командирів, зведені загони, чергування. До якостей, не сумісних з організаторською діяльністю, А. С. Макаренко відносив млявість, пасивність, прагнення до відокремлення, легковажність, замкнутість, егоїзм, дурість, лінь.

А. Г. Ковальов та В. Н. Мясичев виявили, що складна організаторська діяльність вимагає від організатора знання тієї справи, на яку вона спрямована, високого рівня інтелекту, зокрема спостережливості, гнучкості розуму, творчої ініціативи, певних особистісних якостей (захопленість справою, відповідальність, підхід до людей, рішучість, твердість волі. Основними компонентами організаторських здібностей вчені вважають цілісне бачення (або специфічну спостережливість), винахідливість, високий рівень волі.

Ставлячи за мету виховати лідерів, навчальний заклад має



створювати умови виявлення та розвитку їх лідерських якостей, підвищувати професійний рівень педагогів-наставників та продумувати зміст діяльності з цією групою учнів. Виховання лідерства потребує індивідуального підходу до кожного активіста.

1. Вебер М. Вибрані твори. М., 1990. 2. Нік Крейг. Лідерство починається з призначення. К. : Фабула, 2019. 240 с. 3. Максвелл Д. Виховай у собі лідера / пров. з англ. Г. І. Левітан. Мн. : ТОВ «Попурі», 2005. 4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / пров. з англ. М. : Справа, 2005. 5. Паригін Б. Д. Основи соціальної психологічної теорії. М. : Мысль, 1971. 352 с. 6. Теорія і практика формування лідера : навч. посіб. / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с. 7. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (від найдавніших часів до середини ХХ ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. 227 с.

## REFERENCES:

1. Veber M. Vybrani tvory. M., 1990. 2. Nik Kreih. Liderstvo pochynaietsia z pryznachennia. K. : Fabula, 2019. 240 s. 3. Maksvell D. Vykhovai u sobi lidera / prov. z anhl. H. I. Levitan. Mn. : TOV «Popuri», 2005. 4. Meskon M. X., Albert M., Khedouri F. Osnovy menedzhmentu / prov. z anhl. M. : Sprava, 2005. 5. Paryhin B. D. Osnovy sotsialnoi psykholohichnoi teorii. M. : Myisl, 1971. 352 s. 6. Teoriiia i praktyka formuvannia lidera : navch. posib. / O. H. Romanovskyi, T. V. Hura, A. Ye. Knysh, V. V. Bondarenko. Kharkiv, 2017. 100 s. 7. Nestulia O. O., Nestulia S. I. Osnovy liderstva. Naukovi kontseptsii (vid naidavnishykh chasiv do seredyny KhKh st.) : navch. posib. Poltava : PUET, 2016. 227 s.

---

**Kozhushko L. F.** <sup>[1; ORCID ID: 0000-0002-5724-4773]</sup>,

Candidate of Engineering (Ph.D.), Professor,

**Pakharenko O. V.** <sup>[1; ORCID ID: 0000-0002-5806-7473]</sup>,

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

<sup>1</sup>National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

## LEADERSHIP QUALITIES OF PERSONALITY AND CONDITIONS OF THEIR FORMATION: HISTORICAL AND PEDAGOGICAL ASPECT

**In the conditions of modern Ukrainian society the question of formation and development of leadership qualities of the person, formation of its value-semantic sphere, skills of goal-setting and active formation to the life is actual and vital. Successful functioning and values of a particular person who is able to oppose society to his will and desires, able to protect their rights and make conscious life choices requires further study and**



**development.**

The article explores the concepts of leadership and leadership qualities; the fundamental interdependence of functional leadership roles and types of leaders is clarified; certain features of the concepts of leadership and leadership. It is shown that in modern society, different situations require different traits of leadership and different forms of behavior. The article is devoted to the study of the classification of leaders, features and conditions of the formation of leadership qualities of the individual.

The study of scientific achievements of domestic and foreign scientists gives grounds to claim that researchers define the essence of the category "leadership qualities" in different ways. Leadership qualities as a set of personality characteristics that help him to take the position of leader in the group, are manifested in organizational skills, the ability to significantly influence the behavior and mood of people, to be an example to follow. Formed leadership qualities should become one of the main components of professional competence. Leadership development is a process in which the individual, changing under the influence of purposeful learning and education, forms a systemic leadership qualities.

The article outlines the problems of finding new forms and methods of work that will contribute to the formation of leadership qualities of the individual in a higher education institution. Theories and technologies of leadership in the works of domestic and foreign scientists are considered. An analysis of existing leadership concepts.

Attention is paid to the development of individual features of organizational skills. The relationship between intellectual abilities, character traits and professional skills of a leader is suggested.

**Keywords:** leader; leadership qualities; personality; leadership roles; organizational skills; emotional leadership; situational leadership; business leadership.

---

**Кожушко Л. Ф.** [1; ORCID ID: 0000-0002-5724-4773],

д.т.н., професор,

**Пахаренко О. В.** [1; ORCID ID: 0000-0002-5806-7473],

к.е.н., доцент

## **ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА ЛИЧНОСТИ И УСЛОВИЯ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ: ИСТОРИКО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

В статье изучаются понятия лидерства и лидерских качеств; выясняется принципиальная взаимозависимость функциональных лидерских ролей и типов лидеров; определены особенности понятий лидерства и руководства. Показано, что в современном обществе разные



**ситуации требуют разных черт лидерства и разных форм поведения. Статья посвящена исследованию вопросов классификации лидеров, особенностям и условиям формирования лидерских качеств личности.**

**Уделено внимание развитию индивидуальных особенностей организационных способностей. Предложены взаимосвязи интеллектуальных способностей, черт характера и профессиональных навыков лидера.**

***Ключевые слова:*** лидер; лидерские качества; личность; роли лидера; организационные возможности; эмоциональное лидерство; ситуативное лидерство; деловое лидерство.

Отримано: 23 грудня 2021 р.  
Прорецензовано: 28 грудня 2021 р.  
Прийнято до друку: 29 грудня 2021 р.