

СЕКЦІЯ 5. ПСИХОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА ТА ГРУПОВА ДИНАМІКА В УМОВАХ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-619-8-70>

ДО ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Гарькавець Сергій Олексійович

доктор психологічних наук, професор, професор кафедри психології та соціології,

*Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
м. Київ, Україна*

Танасова Надія Борисівна

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 053 «Психологія»,

*Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
м. Київ, Україна*

Сучасна професійна діяльність менеджера відбувається в умовах підвищеної динамічності, нестабільності та невизначеності. Це зумовлює трансформацію вимог до управлінської діяльності, оскільки традиційні підходи, що були орієнтовані на стабільність та прогнозованість, вже є недостатніми. Ствердно, нестабільність та невизначеність підвищують тривожність індивіда та посилюють його прагнення до надконтролю, що впливає на якість управлінських рішень [6].

З'ясовано, що зміни торкаються організаційного та психологічного рівня діяльності. Л. М. Карамушка [4] зазначає, що такі умови супроводжуються зростанням психоемоційного напруження та ризиком професійного виснаження керівників, а С. Д. Максименко [3] наголошував на зростанні ролі психологічних факторів у забезпеченні ефективності діяльності менеджерів в умовах системних змін.

Ствердно, сучасне управлінське середовище перебуває у стані соціальної турбулентності. Невизначеність стає системною характеристикою діяльності, а лідерські якості менеджера набувають

особливого значення. При цьому, традиційні інструменти управління такі як планування, організація, контроль, мотивація, стандартизація залишаються актуальними, однак їх ефективність обмежується стабільними умовами. У ситуації турбулентності вони потребують доповнення психологічними механізмами регуляції [6]. Це узгоджується з теорією збереження ресурсів S. Hobfoll [7], відповідно до якої ефективність діяльності залежить від здатності зберігати та відновлювати ресурси в умовах стресу.

Ствердно – психологічна безпека є важливою умовою ефективної командної роботи, оскільки сприяє відкритості комунікації та обміну інформацією. Ствердно, взаємодія – це основа лідерства, а отже лідерські якості особистості варто розглядати як систему соціально-психологічних характеристик, що поєднує індивідуальні риси керівника та його спроможність забезпечувати формування середовища ефективною спільною діяльністю.

З'ясовано, що психологічні характеристики менеджерів розглядаються в контексті проявів самоефективності, ресурсності, адаптивності, когнітивної гнучкості, інтегративних проявів особистості [1; 3; 5].

Разом із тим доцільність їх інтегративного розгляду зумовлена тим, що ефективність діяльності в умовах невизначеності визначається не окремими якостями, а характером їх взаємодії та узгодженістю їх прояву в поведінці. Це пов'язано з тим, що в реальних управлінських ситуаціях психологічні характеристики не функціонують ізольовано, а утворюють динамічну систему, у межах якої посилення або недостатність однієї складової впливає на прояв інших. Тому ефективність діяльності менеджера залежить від здатності інтегрувати когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти в єдину систему регуляції.

Самоефективність є базовим психологічним механізмом лідерства, оскільки забезпечує готовність діяти в умовах невизначеності. Проте вона не є достатньою умовою ефективності, за відсутності саморегуляції вона може призводити до ригідності мислення або надмірного контролю, тож ефективне лідерство передбачає поєднання самоефективності з рефлексивністю та здатністю до гнучкої зміни поведінки.

Ресурсний аспект діяльності визначає здатність підтримувати психологічну стійкість, а втрата ресурсів призводить до зниження ефективності діяльності. При цьому менеджер повинен виступати регулятором ресурсного стану команди, запобігаючи перевантаженню та виснаженню її членів.

Адаптивність забезпечує здатність змінювати поведінку відповідно до нових умов, однак не включає організацію взаємодії, що є сутністю лідерства. Вона є необхідним компонентом, але недостатнім, адже

лідерство включає здатність керівника адаптуватися до змін, підтримувати належний її рівень у членів команди, координувати спільну діяльність та забезпечувати її цілісність.

Когнітивна гнучкість дозволяє змінювати способи мислення та знаходити альтернативні рішення. У поєднанні з толерантністю до невизначеності, вона забезпечує здатність зберігати ефективність у складних умовах. Це особливо важливо, оскільки невизначеність часто призводить до спрощення мислення, звуження поля вибору та зниження якості рішень.

Ефективність лідерства визначається поєднанням індивідуальних якостей менеджера та особливостей організаційної взаємодії, що вимагає здатності створювати середовище, у якому підтримуються довіра, відкритість і готовність до спільного вирішення проблем. У психологічному вимірі це пов'язано із формуванням таких умов взаємодії, за яких знижується рівень міжособистісної напруги та підвищується готовність до обміну інформацією. Міжособистісний аспект лідерства проявляється через здатність менеджера формувати психологічно безпечний простір, у якому учасники взаємодії можуть відкрито обговорювати складні питання, не уникаючи відповідальності та не спотворюючи інформацію. Українські дослідження також підкреслюють значення психологічного клімату як чинника, що опосередковує ефективність спільної діяльності [2; 4].

Мотиваційний аспект лідерства пов'язаний із створенням умов для внутрішньої активності працівників і підтриманням їх залученості у процес діяльності. Йдеться про стимулювання виконання завдань, та про формування такого середовища, у якому працівник відчуває автономію у прийнятті рішень, усвідомлює власну компетентність і бачить значущість своєї участі. Це сприяє внутрішній регуляції поведінки та підвищенню відповідальності за результат. В умовах невизначеності така мотивація набуває особливого значення, оскільки знижує залежність від зовнішнього контролю та підвищує здатність до самостійного прийняття рішень.

У цьому контексті лідерські якості менеджера доцільно розглядати як інтегративну психологічну систему, що включає самоефективність, когнітивну гнучкість, толерантність до невизначеності, здатність до взаємодії, мотиваційну зрілість та психологічну стійкість. Важливою характеристикою цієї системи є її динамічність, оскільки зазначені компоненти взаємодіють між собою і взаємно підсилюють або обмежують один одного. Саме така взаємодія забезпечує здатність менеджера адаптуватися до змін, зберігаючи цілісність управлінської діяльності.

Формування зазначених якостей відбувається у процесі професійного розвитку менеджера і пов'язане не лише з накопиченням досвіду, але й із розвитком рефлексивності, усвідомленням власних поведінкових стратегій та здатністю до саморегуляції. В умовах соціальної турбулентності це передбачає постійне переосмислення управлінських дій і корекцію поведінки відповідно до змін середовища.

Таким чином, в умовах соціальної турбулентності лідерські якості виступають необхідним чинником ефективного управління, оскільки забезпечують здатність організації функціонувати в ситуації невизначеності та змін. Відповідно, їх формування має розглядатися як комплексний процес, що поєднує розвиток індивідуальних психологічних характеристик і створення сприятливих організаційних умов.

Література:

1. Коқун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця : монографія. Київ : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2012. 200 с.
2. Лук'янова Л. Б., Андрощук І. М., Баніт О. В. Теоретичні і практичні аспекти розвитку лідерських якостей у топ-менеджерів у вітчизняній науці й практиці. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2019. Вип. 8 (37). С. 89–108.
3. Максименко С.Д. Загальна психологія : навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. та доповн. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 272 с.
4. Психолого-організаційні детермінанти забезпечення психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості : монографія / за ред. Л. М. Карамушки. Київ; Львів : Видавець Вікторія Кундельська, 2021. 278 с.
5. Bandura A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*. 1977. Vol. 84, Issue 2. P. 191–215.
6. Carleton R. N., Norton P. J., Asmundson G. J. G. Intolerance of uncertainty. *Journal of Anxiety Disorders*. 2007. Vol. 21, Issue 1. P. 105–117.
7. Hobfoll S.E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*. 1989. Vol. 44, Issue 3. P. 513–524.