

2. Карамушка Л. М. Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення психологічного здоров'я персоналу організацій під час російсько-української війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2(74). С. 250–264.

3. Goleman D. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1998. 383 p.

4. Морозов О. С. Саморегуляція поведінки в умовах організаційного стресу. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2022. 160 с.

5. Іванов М. П. Психологічний клімат і колективна відповідальність у професійних спільнотах. Львів: Видавництво ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 175 с.

6. Jung C. G. *Psychological Types* (Transl. by H.G. Baynes). Princeton: Princeton University Press, 2016. 617 p.

Іван Охріменко,
професор кафедри юридичної
психології Національної академії
внутрішніх справ, доктор
юридичних наук, професор

ПРОБЛЕМА ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

В організаційному середовищі є всі необхідні можливості розвивати владу, використовуючи при цьому страх та примус через наявні управлінські повноваження. В організаціях можуть використовуватися різні форми актуалізації страху: перспектива втратити роботу, отримати пониження в посаді, побоювання потенційних змін, особистих чи статусних втрат, неповаги чи осуду з боку керівництва та/або колег й ін. Проте всі наведені підстави можуть давати лише короткотерміновий ефект. Звернення до страху є ефективним методом впливу лише тоді, коли воно зорієнтовано на конкретного працівника, який порушив регламентовану поведінку, а також щодо якого пропонуються конкретні заходи [1]. Загалом же, будь-які форми страху та примусу заважають персоналу організації розкривати індивідуальний потенціал, виявляти ініціативність в роботі, запроваджувати та управляти необхідними змінами тощо. Натомість це все може призводити до технологічних та корпоративних проблем: ускладнення внутрішньо

організаційних відносин та комунікації, приховування недоліків та реальних результатів роботи, прийняття помилкових чи упереджених рішень. Як наслідок, порушуються зворотні зв'язки лідера з підлеглими, що продукує погіршення стану корпоративної культури та ефективність функціонування організації загалом. Звідси завжди варто визначати, які чинники сприяють або перешкоджають ефективному лідерству в певному організаційному середовищі.

Насамперед, доцільно розуміти, що лідерство – це процес внутрішньої соціально-психологічної організації й керування діяльністю та комунікацією членів малої групи й колективу, що здійснюється лідером як суб'єктом групових норм, що спонтанно формуються в міжособистісних відносинах [2]. Це вказує про те, що справжнє лідерство не потребує застосування сили, адже для лідера головним є правильно визначити пріоритетний стимулюючий чинник, що виступатиме дієвим способом впливу на поведінку як конкретної особистості, так і персоналу організації загалом.

За даними дослідників [3], за відносного розходження змісту лідерства й керівництва все ж таки спостерігається наявність діалектичного взаємозв'язку й взаємопроникнення цих феноменів в управлінні персоналом. Успішні менеджери можуть впливати на своїх співробітників і мотивувати їх на підвищення ефективності роботи організації. Проте доволі часто така ефективність залежить від одночасного поєднання як об'єктивних (інтереси, мета, потреби і завдання групи в конкретній ситуації або установи загалом), так і суб'єктивних (індивідуально-психологічні особливості індивіда як ініціатора й організатора групової діяльності) чинників. Передусім варто вести мову про структуру та специфіку самої організації, характер виконуваних завдань, що в комплексі здатні сприяти чи навпаки перешкоджати розвитку лідерства. Наприклад, в установах з чітко вираженими статутними відносинами (військові формування, поліція, спортивні організації й ін.) лідерство здатне суттєво поступатися керівництву, що може призводити до стримування вияву креативності та ініціативності пересічного працівника, погіршення соціальних та виробничих відносин на різних рівнях технологічного циклу, плинності кадрів тощо. Саме тому, як справедливо доводять окремі вчені [4], лідерство, що зосереджене лише на

виконанні професійних завдань, не є достатньо ефективним явищем для досягнення оптимальних результатів функціонування організації.

Суттєву роль тут відіграє також й стиль лідерства, який пропагується в конкретній організації. На підтримку цієї гіпотези нерідко наголошується [5], що при розробці заходів з благополуччя персоналу слід враховувати вплив непрямих ефектів та опосередкованих факторів певного стилю лідерства. На даний час актуальності набуває трансформаційне лідерство як підхід, що фокусується на якостях та поведінці лідера, необхідних для розширення можливостей та мотивації членів команди [6, 7]. Цей стиль характеризується стимулюванням підлеглих та колег, підтримкою інновацій та побудовою міцних взаємин, часто пов'язаний із залученням співробітників до вирішення корпоративних питань, покращенням ефективності роботи організації загалом. Звідси, можна вказувати на пріоритетність таких елементів трансформаційного лідерства, як от: ідеалізований вплив, належна мотивація, розвиток креативності персоналу та індивідуальний підхід. Не зайвою буде й практика його поєднання з елементами демократичного управління, яке до наведеного додає залучення персоналу до процесу прийняття рішень, що здатне стимулювати впевненість працівників, креативність та відчуття відповідальності всередині самої організації.

Окремі дослідження демонструють, що відповідальне лідерство позитивно впливає на корпоративну поведінку серед працівників [8]. Коли лідери в організації демонструють відповідальну та свідому поведінку, то це, як правило, спонукає співробітників до внутрішньорольової поведінки. За такого поєднання виконавці починають свідомо виконувати необхідні дії, які майже не потребують контролю. Відбувається свідоме та комплексне апелювання до таких організаційно-психологічних особливостей як влада, компетентність, успіх, самовираження, самовдосконалення. Тому така практика, на наш погляд, є більш прогресивною, насамперед у випадках, коли наведені позиції виступають у якості активних мотивуючих факторів функціонування та розвитку персоналу.

Для цього необхідні також цілеспрямовані зусилля окремих уповноважених суб'єктів, зокрема, для підвищення задоволеності персоналу, підтримання сприятливого соціально-психологічного

клімату в колективі та здорового робочого середовища, особливо в умовах технологічних трансформацій. Деякі емпіричні дослідження через призму отриманих якісних результатів прямо доводять взаємозв'язок трьох базових елементів: лідерство → персонал → психологічне благополуччя [9].

Разом із тим, слід зауважити, що у поняття «лідерство» вкладається ще й сила прояву самостійності конкретної особистості, особливо в значущих або критичних ситуаціях, тобто спроможність зайняти в професійній групі провідне місце та вміти виправдати його. Воно виявляється в незалежності суджень, рішучості, активності, ініціативності, схильності до ризику тощо. Звідси суттєвим елементом, який необхідно враховувати при формуванні ефективного лідерства, є фактор сили особистості, в якій розкриваються насамперед вольові якості. Мається на увазі твердість позицій, дотримання принципів та ідей, володіння силою сугестивного впливу, наявність схильності до прояву лідерства тощо. Вираження даних характеристик може мати й негативну спрямованість, наприклад: демонстративний негативізм, нігілізм; владолюбство, прагнення зосереджувати в руках усю повноту влади, повна відсутність толерантності й ін.

Володіючи силою особистісного впливу, визначеною позицією поведінки, сильні особистості, як правило, починають групувати навколо себе слабкіших, створюючи свого роду касту, яка не тільки важко піддається виховному впливу, але, як правило, порушує технологічний процес. Це характерно для людей з високим рівнем вольового порогу, що здатне навіть виявлятися в негативних діях. Вони не завжди претендують на роль офіційного лідера, але завжди є лідерами неофіційними [10, 11]. Натомість, люди зі слабкими вольовими якостями й хиткими негативними установками потребують постійного стимулювання їх активності, при цьому необхідно наголошувати на формуванні особистої відповідальності, щоб уникнути конформізму, до якого вони нерідко виявляють схильність. При стійких негативних установках вони зазвичай є виконавцями в більш сильних. У даному випадку потрібне формування самостійності, почуття особистої гідності, створення «ситуацій успіху» в позитивно спрямованій діяльності.

Ще одним ґрунтовним чинником розвитку ефективного лідерства в організаційному середовищі є сприятливий соціально-психологічний клімат [12]. Значна роль у цьому

процесі має відводитися керівнику, який сприяє ініціативним та обдарованим підлеглим, виявляти довіру та пошану як у вигляді матеріального, так і морального заохочення, щоб підлеглий та його оточення пишалися своїми нагородами та статусом у структурі організації й очах керівника. Необхідно створити відповідні умови для нормального функціонування персоналу та ефективного виконання ним професійних обов'язків. Також бажано приділяти належну увагу вирішенню певних позаслужбових (побутових) проблем. Це надасть змогу, з одного боку, покращити умови для більш повної професійної реалізації пересічного працівника, який не буде обтяжений позаслужбовими питаннями, а, з іншого – більш повно віддаватися справі з відчуття поваги та пошани до лідера.

Таким чином, лідерство в основному носить неофіційний характер та пов'язане насамперед із забезпеченням внутрішньогрупових міжособистісних відносин. Проте воно напряму впливає на рівень задоволеності персоналу та прояви його ініціативності й креативності, а також визначає ефективність функціонування організації загалом. Лідерство стає ефективним за умови одночасного врахування як об'єктивних (інтереси, мета, потреби й завдання групи в конкретній ситуації), так і суб'єктивних (індивідуально-психологічні особливості індивіда як ініціатора й організатора групової діяльності) чинників.

Набуває актуальності впровадження в організаційне середовище виправданого стилю лідерства як конкретного підходу в управлінні, що фокусується на якостях та поведінці лідера, необхідних для розширення потенційних можливостей та мотивації членів команди. Така практика є доволі дієвою за сприятливого соціально-психологічного клімату, що стимулює персонал до ефективного виконання ним професійних обов'язків.

Список використаних джерел

1. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.

2. Walia, A., Bansal, R., & Mittal, S. (2015). Relationship between leadership style and organization effectiveness. *JIMS8M-The Journal of Indian Management & Strategy*, 20(2), 4–10. <https://doi.org/10.5958/0973-9343.2015.00010.1>

3. Karacsony, P. (2021). Relationship between the leadership style and organizational performance in Hungary. *Economic Annals-XXI*, 190(5-6(2)), 128–135. <https://doi.org/10.21003/ea.V190-12>

4. Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., Muise, M., & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 47(3), 363–385. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006>
5. Niinihuhta, M., & Häggman-Laitila, A. (2022). A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. *International Journal of Nursing Practice*, 28(5), e13040. <https://doi.org/10.1111/ijn.13040>
6. Collins, E., Owen, P., Digan, J., & Dunn, F. (2020). Applying transformational leadership in nursing practice. *Nursing standard (Royal College of Nursing (Great Britain): 1987)*, 35(5), 59–66. <https://doi.org/10.7748/ns.2019.e11408>
7. Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 73. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
8. Younas, N., Hossain, M. B., Syed, A., Ejaz, S., Ejaz, F., Jagirani, T. S., & Dunay, A. (2023). Green shared vision: A bridge between responsible leadership and green behavior under individual green values. *Heliyon*, 9(11), e21511. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21511>
9. Kim, H. D., & Cruz, A. B. (2022). Transformational leadership and psychological well-being of service-oriented staff: Hybrid data synthesis technique. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 8189. <https://doi.org/10.3390/ijerph19138189>
10. Alves, M. P., Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (2020). How does the leader's centrality affect team performance assessment? Testing the role of leader's satisfaction. *The Spanish Journal of Psychology*, 23, e38. <https://doi.org/10.1017/SJP.2020.42>
11. Koritar, E. (2022). The leader's hypnotic influence and the creation of alternate reality. *American Journal of Psychoanalysis*, 82(3), 349–363. <https://doi.org/10.1057/s11231-022-09362-x>
12. Jeong, J.G., Choi, S.B., & Kang, S.W. (2022). Leader's perception of corporate social responsibility and team members' psychological well-being: Mediating effects of value congruence climate and pro-social behavior. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 3607. <https://doi.org/10.3390/ijerph19063607>