

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

*Соціально-гуманітарний факультет
Кафедра психології та соціальної роботи*

Подворняк Янна Олексіївна

на тему:

**“ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЛІДЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У
РІЗНИХ КОНТЕКСТАХ СУСПІЛЬНОГО ЖИТТЯ”**

Спеціальність 053 Психологія

Виконала:

студент групи ПСм-21

Подворняк Янна Олексіївна

Науковий керівник:

док. психол. н., професор

Фурман Оксана Євстахіївна

Тернопіль 2025

АНОТАЦІЯ

Подворняк Янна Олексіївна. Психологічні особливості лідерської діяльності у різних контекстах суспільного життя. Рукопис.

Дослідження на здобуття ступеня вищої освіти “магістр” за спеціальністю 053 — Психологія, Західноукраїнський національний університет. 2025. 47с.

У магістерській роботі здійснено теоретико-емпіричний аналіз феномену лідерства як соціально-психологічного явища у вітчизняній та зарубіжній науковій думці. Розкрито еволюцію уявлень про лідерство, охарактеризовано основні теорії та підходи до його вивчення. Визначено психологічні особливості лідерської діяльності у політичному й корпоративному контекстах. Проаналізовано відмінності у стилях керівництва та комунікативних стратегіях лідерів: політичні тяжіють до харизматичного й трансформаційного, корпоративні – до демократичного та ситуаційного стилів. Встановлено вплив емоційного інтелекту, гендерних і соціокультурних чинників на ефективність лідерської взаємодії. Обґрунтовано, що результативність лідера визначається поєднанням особистісних характеристик і контекстних умов. Запропоновано практичні рекомендації щодо розвитку лідерських компетентностей.

ANNOTATION

Podvornyak Yanna Oleksiivna. Psychological features of leadership activity in different contexts of social life. Manuscript.

Research for obtaining the educational and qualification level of a master`s degree in the speciality 053 Psychology. West Ukrainian National University. Ternopil. 2025. 47 p.

The master's thesis provides a theoretical and empirical analysis of the phenomenon of leadership as a socio-psychological phenomenon in domestic and foreign scientific thought. The evolution of ideas about leadership is revealed, the main theories and approaches to its study are characterized. The psychological features of leadership activity in political and corporate contexts are determined. The differences in leadership styles and communication strategies of leaders are analyzed: political ones tend to be charismatic and transformational, corporate ones to democratic and situational styles. The influence of emotional intelligence, gender and socio-cultural factors on the effectiveness of leadership interaction is established. It is substantiated that the effectiveness of a leader is determined by a combination of personal characteristics and contextual conditions. Practical recommendations for the development of leadership competencies are proposed.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ЛІДЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СОЦІОГУМАНІТАРИСТИЦІ.....	7
1.1.Еволюція наукового розуміння лідерства: від історичних уявлень до сучасних підходів	7
1.2. Теоретичні моделі лідерства у психології	12
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВУ ЛІДЕРСТВА У РІЗНИХ КОНТЕКСТАХ СУСПІЛЬНОГО ЖИТТЯ	20
2.1. Психологічні аспекти лідерства у політичному аспекті та корпоративному управлінні	20
2.2. Гендерні, культурні, емоційні чинники, виклики і ризики, що впливають на лідерську діяльність	25
Висновки до розділу 2	32
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ВИВЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЛІДЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	33
3.1. Організація, етапи проведення та інтерпретація результатів дослідження.....	33
3.2. Практичні рекомендації щодо розвитку лідерських якостей у політичному та корпоративному контекстах.....	37
Висновки до розділу 3	40
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний світ і безпосередньо українське суспільство переживає період глибоких трансформацій, що охоплюють політичну, економічну та корпоративну сфери. В умовах війни, соціальних криз та реформ особливо гостро постає потреба в ефективному, відповідальному та психологічно зрілому лідерстві. Лідер не лише організовує й спрямовує діяльність колективу, а й виконує важливу соціальну функцію – мобілізацію ресурсів, мотивацію, підтримку ініціативи. У зв'язку з цим, психологічні особливості лідерської діяльності набувають особливої актуальності та вимагають поглибленого аналізу.

Лідерська діяльність вивчається у межах різних підходів – від класичних теорій рис і стилів до сучасних концепцій емоційного та трансформаційного лідерства. Проте дослідження свідчать, що ефективність лідера значною мірою залежить від соціального контексту, у якому він функціонує. Розглядаючи практичну площину проблема ускладнюється тим, що єдиного “універсального” лідера не існує: ефективний політичний лідер може зазнати невдачі у корпоративному управлінні, а харизматичний керівник — не мати належного впливу поза виробництвом.

Відтак актуальним є дослідження специфіки лідерської діяльності в різних сферах суспільного життя та виявлення психологічних чинників, що сприяють або, навпаки, перешкоджають ефективному лідерству в кожному з контекстів. Крім цього, важливе значення мають психологічні фактори, зокрема гендерні, емоційні та культурні особливості лідерської взаємодії. Стереотипи щодо лідерських якостей жінок і чоловіків, рівень емоційної компетентності, норми професійної культури впливають як на формування лідера, так і на сприйняття його з боку колективу. Саме тому дослідження міжконтекстуальних особливостей лідерства із залученням цих змінних є науково важливим та практично доцільним.

Актуальність теми зумовлена потребою у психологічному аналізі лідерської діяльності в умовах різних соціальних контекстів, а також у розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективного лідерства з урахуванням індивідуально-типологічних та ситуаційних особливостей.

Об'єктом дослідження є різноаспектне суспільне життя особистості за сучасних умов сьогодення, а **предметом** постає лідерська діяльність як соціально-психологічне явище.

Мета дослідження – висвітлення психологічних особливостей лідерської взаємодії громадян у різних контекстах суспільного життя.

Для досягнення мети були визначені такі **завдання**.

1. Проаналізувати поняття лідерства в соціогуманітарному пізнанні, висвітлити його еволюцію та сучасні підходи до вивчення.

2. Вивчити психологічні особливості лідерської діяльності в різних контекстах суспільного повсякдення: політичному та корпоративному.

3. Дослідити вплив гендерних, культурних та емоційних чинників на реалізацію лідерських якостей.

4. Провести емпіричне дослідження особливостей лідерської діяльності та сформулювати практичні рекомендації щодо розвитку ефективного лідерства в різних контекстах суспільного життя.

Методи дослідження: теоретичні — аналіз наукової літератури, узагальнення, систематизація, індукція, дедукція, ідеалізація тощо; емпіричні — спостереження, бесіда, анкетування; психодіагностичні методики "Діагностика лідерських здібностей", "Потенціал лідера", "Оцінка стилю керівництва", опитувальник "Тип лідера", тест "Я-Лідер"; методи математичної статистики.

Теоретичне значення дослідження полягає у поглибленні уявлень про взаємозв'язок між контекстом суспільної діяльності та психологічними характеристиками лідерства, а також в уточненні класифікаційних ознак лідерських стилів.

Практичне значення полягає у можливості застосування результатів у психодіагностичній, тренінговій, кадровій роботі, зокрема для розвитку

лідерських компетентностей, підбору персоналу та побудови ефективної команди, а також в обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо розвитку лідерських якостей у різних контекстах соціального життя.

Структура роботи містить: вступ, три розділи, висновки до кожного із них, загальні висновки, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ЛІДЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СОЦІОГУМАНІТАРИСТИЦІ

1.1. Еволюція наукового розуміння лідерства: від історичних уявлень до сучасних підходів

Поняття лідерства супроводжує людство з моменту виникнення перших соціальних груп. Уміння вести за собою, організовувати колектив і впливати на свідомість інших було життєво важливим для виживання ще на ранніх етапах розвитку суспільства. Тому лідерство є одним із ключових понять сучасної психологічної науки, адже визначає механізми організації колективної діяльності, впливу на групу та досягнення стратегічних цілей. Сучасні дослідження підкреслюють багатокomпонентність цього феномена: він охоплює когнітивні процеси (прийняття рішень, стратегічне планування), емоційні аспекти (емпатія, емоційна регуляція), мотиваційні чинники (постановка цілей, підкріплення) та поведінкові прояви (стилі комунікації, управління конфліктами). Лідерство розглядають не лише як управлінську функцію, але й як соціально-психологічне явище, тісно пов'язане з культурними, історичними та контекстуальними особливостями і тому його дослідження має міждисциплінарний характер, поєднуючи здобутки минулих епох філософії, психології, соціології, менеджменту, політології та культурології [14, с. 45-55].

Актуальність дослідження даного феномену зумовлена тим, що ефективні керівники є ключовими агентами змін у суспільстві, здатними мобілізувати ресурси та людей для подолання криз, запровадження реформ, підтримання соціальної стабільності. Особливо це значуще в умовах сучасної України, де політичні, економічні та безпекові виклики потребують високого рівня організаційної культури та компетентного керівництва [4, с. 15-22].

Перші системні міркування про природу лідерства знаходимо в античній філософії. У працях античних філософів — Платона, Арістотеля — сформувалися перші системні погляди на природу керівництва. Платон у

діалозі "Держава" описує ідеального правителя як "філософа-царя", який володіє знанням вищої істини і керує на основі справедливості [11, с. 112-118]. Арістотель у "Політиці" визначає владу як природний елемент соціального устрою та наголошує, що правитель має поєднувати добродетель і практичну мудрість [1, с. 87-95]. Таким чином, античне уявлення про лідерство мало морально-етичний вимір: справжній керівник — це передусім мудра і добродетельна особистість, яка веде суспільство шляхом істини.

У Середньовіччі панівною стає концепція божественного права монархів. Влада розглядається як дар Божий, а правитель — як його намісник на землі. Августин Блаженний у "Про град Божий" писав, що справжній лідер має служити вищому, духовному порядку, а не власним інтересам [9, с. 201-210]. А ось Ніколо Макіавеллі у праці "Державець" запропонував прагматичний підхід, у якому головним завданням правителя є збереження та зміцнення влади, навіть за умови прийняття жорстких рішень [10, с. 45-58]. Його ідеї сприяли розвитку реалістичного розуміння політичного управління, де ефективність іноді переважає моральні принципи. Отже, у Середньовіччі співіснували два підходи: морально-релігійний та прагматичний.

В українській історії очільництво тісно пов'язане з національно-визвольними рухами та становленням державності. У добу Київської Русі князі Володимир Великий і Ярослав Мудрий поєднували військові, дипломатичні та культурні функції. У козацьку епоху постаті Івана Мазепи і Пилипа Орлика уособлювали військово-політичне лідерство та здатність мобілізувати ресурси на захист автономії й прав народу. У ХХ ст. політичними та військовими лідерами стали Симон Петлюра і Євген Коновалець, чия діяльність ґрунтувалася на ідеї незалежної української держави [13, с. 256-268]. Таким чином, історичний аналіз показує, що уявлення про управлінську діяльність змінювалися разом із соціальними умовами: від харизматичного авторитету і сили у первісних громадах до моральних якостей у античності й середньовіччі та прагматичного стратегізму у Новий час.

На межі XIX–XX століть у психології розпочалося системне наукове вивчення феномену лідерства, що було зумовлено розвитком промислового виробництва, зростанням масштабів організацій та необхідністю ефективного управління великими групами людей і відбувся перехід від філософсько-політичних міркувань до емпіричного вивчення лідерства в межах психології та соціології [2, с. 20-22]. Одним із перших підходів стала так звана “теорія великих людей”, яку сформулював Т. Карлейль. Згідно з цією концепцією, очільниками стають видатні особистості, наділені від природи винятковими здібностями, силою волі та харизмою [22, с. 55-63]. Прихильники теорії вважали, що саме ці люди формують хід історії — від політичних правителів та воєначальників до видатних реформаторів. Подібної думки дотримувався і Френсіс Гальтон, який досліджував генетичну обумовленість здібностей і вважав, що лідерські якості передаються спадково. Хоча ця теорія дала поштовх до вивчення лідерства, її критикували за надмірний детермінізм і ігнорування соціального та культурного контексту.

Продовження цієї традиції відображає теорія рис, яку розвивали Р. Стогділл, Р. Манн та інші. У ній обґрунтовувалися припущення, що ефективні лідери мають стабільний набір характеристик: інтелект, рішучість, чесність, ініціативність, харизму. Проте Стогділл дійшов висновку, що жодна риса не є універсальною, а їх значення залежить від конкретного контексту [34, с. 35-71]. Теорія рис мала важливий практичний вплив, зокрема у сфері психологічної діагностики, де почали створюватися методики оцінки лідерського потенціалу. Однак її обмеження полягало у недооцінці мінливості соціальних умов і групової динаміки. Це стимулювало перехід до поведінкових і ситуаційних моделей.

У середині XX століття в психології формується новий напрям вивчення лідерства — поведінковий підхід. Якщо теорія рис намагалася відшукати стабільний набір особистісних характеристик, то поведінкові концепції змістили акцент на стилі управління та реальні дії лідера у взаємодії з підлеглими. Засновником цього напрямку став К. Левін, який у 1939 році разом

із колегами експериментально досліджував різні стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний. Результати досліджень показали, що демократичний стиль загалом сприяє більшій задоволеності та креативності членів групи, хоча в деяких випадках авторитарний стиль виявлявся ефективним для швидкої мобілізації зусиль [31, с. 271-279]. Таким чином, поведінковий підхід започаткував розуміння лідерства як моделі поведінки, яку можна вивчати, тренувати та змінювати.

Починаючи з 1960-х років, дослідники дедалі частіше наголошували, що ефективність наставника залежить не лише від особистих якостей чи поведінки, а й від контексту, у якому функціонує лідер. В 1967р. Ф. Фідлер розробив одну з перших контингентних моделей, в якій ефективність стилю очільника залежить від "сприятливості ситуації" було припущення, що його ефективність визначається поєднанням стилю (орієнтація на завдання чи на стосунки) та ситуаційних чинників: структури завдання, формальної влади і якості взаємин у групі [23, с. 112-118]. Згодом з'явилася моделі Херсі та Бланшара "ситуативне лідерство", які підкреслювали важливість зрілості та компетентності підлеглих. Вони виділили чотири стилі: директивний, переконливий, підтримувальний і делегувальний. Оптимальний стиль визначався рівнем готовності підлеглих виконувати завдання [29, с. 56-61].

В 1974р. Р. Хаус та Т. Мітчелл розробили теорію "шлях-мета", в якій керівник ефективний настільки, наскільки він допомагає підлеглим бачити шлях до досягнення цілей, усуває перешкоди та пропонує винагороди. У цій моделі центральною стає мотиваційна функція лідера [30, с. 241-254].

Початок ХХІ століття позначився переходом до більш гнучких, гуманістично орієнтованих і контекстно-залежних підходів у вивченні лідерства. Тут можна говорити про трансформаційну модель, запропоновану Джеймсом МакГрегором Бернсом і розвинена Бернардом Басом, підкреслює здатність лідера надихати послідовників, створювати привабливе бачення майбутнього та стимулювати інновації [19, с. 88-98; 21, с. 145-150]. У сучасній Україні приклади такого управління можна спостерігати у військових

командирах, які об'єднують підлеглих навколо спільної мети захисту країни, або в соціальних підприємцях, що створюють інноваційні рішення для суспільних проблем.

Транзакційний підхід фокусується на обміні між лідером і підлеглими: за виконання завдань надаються винагороди, за порушення — застосовуються санкції. Такий стиль ефективний у стабільних умовах і добре структурованих організаціях, але менш результативний під час криз чи швидких змін [20, с. 23-24].

Концепція службового лідерства розроблена Р. Грінліфом підкреслює, що головна місія лідера — служити іншим. Він ставить потреби колективу вище за власні, розвиває членів команди, створює атмосферу довіри та взаємної підтримки [25, с. 77-84].

З поширенням дистанційної роботи з'явилася концепція віртуального організатора, яка передбачає управління командами через цифрові канали комунікації. Якщо коротко то, віртуальне керівництво - це не просто використання технологій, а скоріше адаптація традиційних управлінських навичок до специфіки роботи в цифровому просторі з метою ефективного управління командою, незважаючи на відстань [32, с. 184-186].

Окремим напрямом у сучасних дослідженнях стало вивчення значення емоційного інтелекту. Д. Гоулман довів, що традиційних когнітивних здібностей недостатньо для ефективного лідерства; визначальну роль відіграють уміння розуміти й регулювати власні емоції, емпатія та соціальні навички [24, с. 102-110]. Лідери з високим емоційним інтелектом здатні створювати довірчу атмосферу, мотивувати команду, уникати конфліктів та успішно діяти у складних соціальних ситуаціях.

Таким чином, розвиток наукових уявлень про лідерство пройшов такі ключові етапи:

1. Історичний (античність – Новий час) : лідерство як моральна або сакральна місія, а згодом як стратегічна майстерність.

2. Класичний (XIX – початок XX ст.) : акцент на особистісних рисах і харизматичних постатях.

3. Поведінковий (30–50-ті рр. XX ст.) : аналіз стилів поведінки та управління.

4. Ситуативний і контингентний (60–70-ті рр.) : залежність ефективності від контексту та умов.

5. Сучасний (кінець XX – XXI ст.) : комплексні моделі, що інтегрують мотиваційні, емоційні, культурні та технологічні фактори.

Отже, еволюція уявлень про лідерство пройшла шлях від морально-філософських роздумів античності до сучасних багаторівневих моделей, що враховують особистісні, ситуаційні, емоційні та культурні чинники. Даний аналіз дозволяє краще зрозуміти предмет дипломного дослідження — психологічні особливості лідерської діяльності у різних суспільних контекстах — і створює міцне підґрунтя для подальшого розгляду теорій та моделей у психології.

1.2. Теоретичні моделі лідерства у психології

Актуальність аналізу теорій та моделей лідерства обумовлена потребою у психологічному осмисленні цього явища в різних контекстах. Щоб розкрити мету даної роботи необхідно дослідити еволюцію теорій лідерства, їх сильні та слабкі сторони, можливості застосування в сучасних умовах, а також визначити ті концептуальні підходи, що є найбільш релевантними і для українського контексту загалом.

Перші спроби наукового осмислення процесу управління ґрунтувалися на уявленнях про виняткову роль особистостей, які начебто "змінюють хід історії". Так звана "теорія великих людей" стверджувала, що лідерами стають індивіди, наділені від природи особливими здібностями, силою волі та харизмою [22, с. 45-52]. Вона підкреслювала детермінованість лідерства генетикою та індивідуальними рисами характеру. Попри критику за біологічний редукаціонізм,

ця концепція мала значний вплив на подальші дослідження й заклала підґрунтя для "теорії рис". Класична "теорія рис" намагалася виділити стабільні характеристики, притаманні ефективним лідерам: інтелект, цінність цієї теорії полягала у спробі створити інструменти діагностики та прогнозування лідерського потенціалу [34, с. 36-40]. Водночас дослідження показали, що жодна з рис не є універсальною умовою лідерства, і тому роль контексту та міжособистісних відносин неможливо ігнорувати.

У середині ХХ століття фокус досліджень змістився з питання "хто є лідером?" до питання "що робить лідера ефективним?". Так виникли "поведінкові теорії", які аналізували стилі управління та моделі взаємодії керівників. Дослідження Огайського та Мічиганського університетів виокремили два ключові виміри лідерської поведінки:

- орієнтація на завдання (структурування діяльності, визначення ролей, контроль) ;
- орієнтація на людей (підтримка, турбота, створення позитивного клімату) [6, с. 102-128].

Емпіричні дані показали, що найбільш ефективними є ті керівники, які поєднують обидва виміри. Цей висновок зберігає свою актуальність і сьогодні, адже управлінська діяльність у бізнесі чи політиці потребує як стратегічного планування і тактики [4, с. 95-100], так і емоційної підтримки колективу.

Додатково важливим є внесок Курта Левіна, який запропонував типологію авторитарного, демократичного та ліберального стилів керівництва. Хоча ця модель інколи вважається спрощеною, вона стала основою для сучасних підходів до вивчення стилів управліннь та досі активно застосовується в психодіагностичних дослідженнях [31, с. 271-279].

Недоліки теорії рис й поведінкового підходів, що надмірно узагальнювали феномен лідерства, зумовили появу ситуативних моделей. Основна їхня ідея полягає у тому, що ефективність лідера залежить не лише від його особистих якостей чи стилю поведінки, а й від конкретних умов соціальної взаємодії.

Іншими словами, не існує універсального стилю лідерства — його ефективність визначається контекстом.

Однією з найвідоміших є контингентна модель Ф. Фідлера, яка ґрунтується на співвідношенні стилю лідерства та "сприятливості ситуації". Він вважав, що стиль керівника є відносно стабільним і вимірюється за допомогою шкали "найменш бажаного співробітника". Ефективність лідера залежить від трьох факторів: характеру взаємин у групі, структури завдання та обсягу влади керівника. Таким чином, у високосприятливих та низькосприятливих ситуаціях ефективними є авторитарні лідери, тоді як у помірних умовах — демократичні [23, с. 115-122].

Подальший розвиток ця ідея отримала в ситуаційній теорії П. Херсі та К.Бланшарда. Вони розробили модель життєвого циклу, у якій ключовим чинником виступає "зрілість підлеглих". Цей підхід має особливе практичне значення для корпоративного управління, де лідер щодня стикається з різними рівнями мотивації й компетентності співробітників [29, с. 74-80].

Важливою також є теорія шляху-мети Р. Хауса та Т. Мітчелла, яка інтегрувала мотиваційні аспекти у лідерську поведінку. Відповідно до неї, завдання очільника полягає у тому, щоб допомогти підлеглим обрати шлях до досягнення мети, усуваючи перешкоди та забезпечуючи підтримку [30, с. 241-254]. Ця концепція акцентує увагу на ролі лідера як мотиватора, що актуально у сучасних умовах кризи, коли люди потребують не лише організаційної, а й психологічної підтримки.

Ситуативні та контингентні моделі виявилися важливими з огляду на завдання дипломної роботи. Вони демонструють, що керівництво не може розглядатися ізольовано від соціального контексту. Саме ця ідея є центральною для аналізу психологічних особливостей політичних та корпоративних лідерів, діяльність яких залежить від кризових умов, рівня розвитку суспільства, національної культури та психологічних характеристик громадян.

У 1970–1980-х роках у психології та менеджменті з'явилися нові підходи, що відобразили зміни в соціально-економічному житті. Найбільш впливовими

стали концепції трансформаційного та транзакційного лідерства Дж. Бернс, Б.Бас. Транзакційне лідерство спирається на принцип обміну: лідер пропонує винагороду за виконання завдань і застосовує санкції у випадку їх невиконання [21, с. 98-104]. Такий підхід забезпечує стабільність і контроль, проте його обмеженість полягає у відсутності внутрішньої мотивації та інноваційності. Натомість трансформаційне лідерство ґрунтується на натхненні та залученні послідовників до спільного бачення майбутнього. Лідер виступає не лише керівником, а й наставником, мотиватором, харизматичною особистістю, що стимулює розвиток творчості та ініціативи [2, с. 19-25]. Вважається, що саме трансформаційне лідерство є найефективнішим у кризових умовах, оскільки воно сприяє психологічній мобілізації групи та формуванню довіри [20, с. 21-24].

У політичному контексті ця модель пояснює популярність харизматичних лідерів, які здатні об'єднувати суспільство навколо ідеї національної єдності, особливо у періоди воєнних викликів. У корпоративному середовищі трансформаційні керівники формують інноваційну культуру, що відповідає завданням сучасної економіки. Таким чином, ці концепції безпосередньо відображають предмет і завдання нашого дослідження.

Особливої уваги заслуговує феномен харизматичного лідерства, що базується на здатності особистості викликати емоційне захоплення й довіру [5, с. 110-156]. М.Вебер одним із перших описав харизму як "надзвичайний дар", що дозволяє людині впливати на інших без формальних механізмів влади. У сучасній психології харизма розглядається як комплекс комунікативних і соціально-перцептивних навичок, які можна розвивати. Водночас надмірна орієнтація на харизму може бути небезпечною: вона створює ризик культу особистості та маніпуляції, що особливо актуально в політиці [12, с. 210-217].

Альтернативою є концепція службового лідерства, розроблена Р.Грінліфом. Вона акцентує на готовності лідера служити колективу, ставити інтереси спільноти вище власних і розвивати потенціал кожного учасника групи [25, с. 45-52; 26, с. 115-124]. Ця модель знаходить особливе застосування

у сфері освіти, охорони здоров'я, громадських організацій і сучасних бізнес-команд, де дедалі більше цінується партнерська взаємодія. З психологічного погляду, сервант-лідерство ґрунтується на емпатії, активному слуханні, альтруїзмі й емоційній зрілості. Саме тому воно є одним із ключових напрямів практичного розвитку лідерських компетентностей.

У ХХІ столітті зростає інтерес до концепцій, що поєднують психологічний розвиток особистості лідера з вимогами соціальних контекстів. Однією з таких моделей є "автентичне лідерство", яке передбачає щирість, моральну послідовність і прозорість у взаємодії з підлеглими. Лідер виступає не як формальний керівник чи харизматичний натхненник, а як особистість, яка діє згідно зі своїми цінностями, відкрито демонструє сильні й слабкі сторони, здатна визнавати помилки [3, с. 9-31]. У політичному житті такий підхід дозволяє зменшувати відчуження між владою і суспільством, а у корпоративному — формувати культуру довіри й прозорості [5, с. 66-129].

Іншим важливим напрямом є "адаптивне лідерство", запропоноване Р. Хейфецем. Воно підкреслює необхідність не лише управляти завданнями, а й допомагати людям адаптуватися до нових умов, особливо у кризових ситуаціях. Лідер у цій концепції постає фасилітатором змін: він підтримує колектив у періоди невизначеності, стимулює розвиток нових навичок і моделей поведінки [28, с. 143-150].

Сучасні дослідження доводять, що ефективність лідера значною мірою залежить від рівня "емоційного інтелекту" Д. Гоулман. Ця концепція розглядає здатність розпізнавати, розуміти й регулювати власні та чужі емоції як ключову передумову для продуктивної взаємодії [24, с. 27-35].

Керівник із високим рівнем емоційного інтелекту:

- краще справляється зі стресом;
- здатний мотивувати інших у складних обставинах;
- будує довірливі стосунки в колективі;
- попереджає конфлікти, використовуючи конструктивні стратегії [24, с.

112-120].

В умовах корпоративного управління це означає створення позитивного психологічного клімату, а в політичному — формування відчуття безпеки й надії серед громадян. Таким чином, емоційна компетентність є однією з найважливіших психологічних характеристик сучасного лідера. Самосвідомість і здатність до самоаналізу є основою для формування зрілої лідерської позиції. Успіх як особистісна риса тісно пов'язаний з феноменом самосприйняття, оскільки саме його розвиток визначає рівень самосвідомості, здатність контролювати себе та відповідальність у професійній діяльності [17, с. 193]. Звідси можна зробити висновок, що розвиток лідера неможливий без усвідомлення його цілей і цінностей.

Глобальні виклики останніх десятиліть — економічні кризи, пандемія COVID-19, війна — актуалізували нові моделі лідерства:

- "Кризове лідерство" — здатність діяти в умовах високої невизначеності, обмежених ресурсів і психологічної напруги. Такі очільники виконують не лише організаційну, а й терапевтичну функцію — знижують рівень тривожності в колективі, демонструють впевненість і готовність брати відповідальність [27, с. 135-140].

- "Віртуальне лідерство" — так звана реакція на розвиток цифрових технологій. Лідер у віртуальному середовищі має опанувати цифрові інструменти, уміти підтримувати згуртованість команди на відстані, забезпечувати ефективну взаємодію без фізичної присутності. З психологічної точки зору, це потребує високої комунікативної культури, гнучкості та довіри [7, с. 183-186; 8, 87-93].

Аналізуючи різні теорії й концепції лідерства, можна зробити кілька узагальнень:

1. Жодна з теорій не є універсальною. Теорія рис акцентує на індивідуальних характеристиках, поведінкова — на стилях, ситуаційна — на контексті, трансформаційна — на натхненні. Лише їхня інтеграція дає змогу повніше описати феномен лідерства.

2. Контекст має визначальне значення. У політиці домінує харизматичне й трансформаційне лідерство, у бізнесі — ситуаційне та транзакційне, у громадському секторі — сервант-лідерство, а в умовах кризи — адаптивне й кризове.

3. Психологічні чинники стають ключовими. У сучасних умовах вирішальними є не стільки формальні повноваження, скільки здатність керівника до емпатії, автентичності, емоційного регулювання й гнучкості.

4. Майбутнє за комплексним підходом. Найбільш продуктивним є розуміння лідерства як динамічного процесу, що змінюється залежно від особистості, групи й соціального середовища.

Розкриття різних теорій і моделей лідерства дає змогу краще зрозуміти предмет і завдання цієї дипломної роботи. Психологічний аналіз лідерської діяльності в політичному та корпоративному контекстах неможливий без урахування як класичних підходів (риси, стилі), так і сучасних моделей (трансформаційне, автентичне, адаптивне лідерство). Це створює підґрунтя для емпіричного дослідження, яке дасть змогу перевірити, які саме характеристики та стилі є найбільш ефективними в умовах сучасного українського суспільства.

Висновки до розділу 1

1. Аналіз феномену лідерства у психологічній та соціогуманітарній науці засвідчив, що це явище є багаторівневим і міждисциплінарним, а його розуміння змінювалося залежно від історичного контексту, культурних традицій та соціальних потреб. Історичні уявлення про лідерство заклали підґрунтя для подальшого розвитку наукових концепцій. В античності акцентували увагу на морально-етичній природі влади, а справжній лідер уявлявся як мудрець, що керує з позиції справедливості і мудрості. У середньовіччі домінувала релігійна парадигма, яка трактувала владу як божественний дар, а отже, відповідальність лідера полягала у служінні вищим духовним цінностям. Поступово на межі Нового часу з'являються реалістичні

та прагматичні інтерпретації, де ефективність і результативність стають важливішими за моральні принципи. Український історичний контекст продемонстрував, що лідерство завжди мало інтегративний характер: воєначальники, культурні діячі та державні мужі поєднували харизму, стратегічне мислення та відповідальність за колективне благо.

2. У XIX – на початку XX століття відбувається перехід від філософських і політичних міркувань до психологічного осмислення феномену. Теорія "великих людей" намагалася пояснити природу лідерства винятковими особистими рисами, але була піддана критиці за надмірний біологічний детермінізм та ігнорування соціального контексту. Подальший розвиток отримала класична "теорія рис", що стимулювала створення психодіагностичних інструментів для вимірювання лідерського потенціалу, але також виявила свою обмеженість у поясненні ефективності керівництва.

3. На межі XX–XXI століть відбулося зміщення акцентів на гуманістичні й комплексні моделі. Концепція "службового лідерства" підкреслила альтруїстичну природу керівництва, де головна мета — служіння колективу та розвиток його потенціалу. Своєю чергою, поява цифрових технологій зумовила розвиток ідеї "віртуального лідерства", яке актуалізує комунікаційні та цифрові компетентності керівника. Окрему нішу в сучасних дослідженнях посіло кризове лідерство.

4. Для українського суспільства ця проблематика є особливо значущою. Історичний досвід демонструє, що в критичні моменти саме харизматичні й відповідальні лідери забезпечували збереження національної ідентичності та організацію опору зовнішнім викликам. Сучасна ж ситуація вимагає інтеграції психологічних підходів у підготовку керівників у політиці, бізнесі, громадському секторі та військовій сфері. Психологічний аналіз дає змогу глибше зрозуміти взаємозв'язок між емоційними, когнітивними й культурними чинниками, що визначають якість управлінських рішень і стабільність групових процесів.

РОЗДІЛ 2.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВУ ЛІДЕРСТВА У РІЗНИХ КОНТЕКСТАХ СУСПІЛЬНОГО ЖИТТЯ

2.1. Психологічні аспекти лідерства у політичному аспекті та корпоративному управлінні

Лідерство у різних суспільних контекстах не є однорідним явищем: воно набуває специфічних форм та механізмів залежно від сфери реалізації. Лідер — це не лише особистість, яка займає формальну позицію влади, а й передусім той, хто здатний впливати на інших, мобілізувати їх на досягнення спільних цілей і формувати ціннісні орієнтири групи чи суспільства загалом [3, с. 9-31]. Особливо виразно ця диференціація простежується у політичному та корпоративному середовищі. Політичний лідер впливає на маси, формує цінності, мобілізує громадян на досягнення спільних суспільних цілей. Натомість корпоративний лідер організовує діяльність у межах бізнесу чи організації, його завданням є досягнення ефективності, конкурентоспроможності та внутрішньої згуртованості колективу.

Дослідження психологічних аспектів цих двох контекстів дає змогу зрозуміти не лише загальні закономірності лідерської поведінки, а й ті механізми, що формують лідера успішним у певному довіллі.

Політичне лідерство — один із найдавніших і найвпливовіших різновидів лідерства. Воно завжди було об'єктом пильної уваги філософів, істориків та психологів. Ще античні мислителі, зокрема Платон і Арістотель, розглядали постать правителя як носія особливої мудрості та моральних чеснот. У ХХ столітті найбільш ґрунтовну соціологічну концепцію політичного лідерства запропонував Макс Вебер, виокремивши три типи влади: традиційну, раціонально-правову та харизматичну. Саме остання привертає найбільше уваги психологів, адже вона розглядається як сукупність особистісних якостей і здібностей, які дозволяють лідерові впливати на маси, викликати довіру та ентузіазм. Психологічно політичне лідерство пов'язане з умінням керувати

масовою свідомістю, формувати образ майбутнього, створювати відчуття спільності.

Сучасні дослідження політичного лідерства спираються на теорію соціальної ідентичності [27, с. 57-63]. Вона доводить, що успіх політика визначається не стільки його особистими рисами, скільки здатністю "втілювати" ідентичність групи. Політичний лідер стає символом "ми", виразником колективних інтересів і цінностей. Цим пояснюється феномен довіри до лідера навіть у кризових умовах: громадяни підтримують того, хто говорить "їхньою мовою" і демонструє близькість до групи.

Основні психологічні характеристики політичного лідера:

- харизматичність (емоційний вплив, здатність створювати сильні символи) ;
- комунікативна компетентність (ораторські здібності, невербальна експресія) ;
- здатність до маніпуляції й переконання [12, с. 145-151];
- емоційний інтелект, що дозволяє відчувати настрої аудиторії [24, с. 83-92];
- морально-ціннісна позиція — здатність уособлювати ідеали справедливості, свободи, демократії.

Світова історія дає безліч прикладів політичних лідерів, чия сила полягала не лише у формальній владі, а в психологічній здатності впливати. Наприклад, В. Черчилль під час Другої світової війни зумів згуртувати людей завдяки риторичі, яка давала надію і водночас готувала до випробувань.

В українському суспільстві політичне лідерство має свої особливості: традиція харизматичних постатей (від козацьких гетьманів до сучасних політичних діячів) , домінування морально-ціннісних вимірів, а також залежність від кризових контекстів. Події Революції гідності та російсько-українська війна показали важливість емоційної мобілізації, комунікації та здатності до консолідації громадян.

Ключові ризики політичного лідерства:

- небезпека популізму й маніпуляції — орієнтація на емоційні гасла без реальних змін;
- надмірна персоналізація влади — ризик ототожнення держави з однією особою;
- залежність від короткострокових емоційних ефектів, маніпулятивні технології — використання страху, дезінформації;
- емоційне вигорання суспільства — втрата довіри у разі розриву між словами й діями.

Таким чином, психологія політичного лідерства концентрується на феномені масової довіри, емоційного впливу та символічної ідентифікації проте його ефективність завжди крихка і залежить від динаміки масової свідомості

На відміну від політичного, корпоративне функціонує в обмеженому середовищі організації чи компанії. Його головна мета — забезпечити ефективність, конкурентоспроможність та розвиток колективу. Тут важливу роль відіграє не стільки харизма, скільки здатність створити стабільну та результативну систему відносин.

Згідно з Джоном Максвеллом, справжній корпоративний лідер — це не лише керівник, а й наставник, здатний формувати внутрішню мотивацію підлеглих [7, с. 41-46]. Брайан Трейсі наголошує, що ефективний менеджер поєднує стратегічне бачення з умінням організовувати робочі процеси, при цьому головну роль відіграє комунікація та система зворотного зв'язку [35, с. 147-154]. Як зазначає О. Фурман, одним із ключових завдань психологічного впливу є побудова умов для створення смислових і цільових установок особистості [16, с. 74-75]. Це положення узгоджується з сучасним розумінням лідерства як процесу не лише управління, а й формування спільних смислів та ціннісних орієнтирів у групі.

Теорії корпоративного лідерства охоплюють:

- концепцію ситуаційного лідерства [23, с. 102-108]: ефективність залежить від відповідності стилю керівництва ситуації (завдання, структура, відносини),

- модель Херсі-Бланшарда: лідер змінює стиль залежно від зрілості колективу (від директивного до делегувального) [29, с. 147-154],
- концепція трансформаційного лідерства [2, с. 25-27]: бізнес-лідер надихає, формує бачення, мотивує до особистісного розвитку,
- модель емоційного інтелекту [24, с. 125-133]: здатність розуміти й регулювати емоції є основою корпоративного успіху.

А прикладами корпоративного лідерства можна вважати засновника Стіва Джобса котрий прагнув поєднати харизматичний й візіонерський стилі, а також акцентував увагу на інноваціях. Утім Ілон Маск спромігся обґрунтувати трансформаційне лідерство, що зорієнтоване на глобальні цілі. Зразком українського корпоративного лідерства можна вважати компанію “Нова пошта”, яка демонструє поєднання інноваційного та партнерського підходів розвиток якої ґрунтується на довірі до персоналу, впровадженні сучасних технологій і стратегічному баченні сервісу як частини соціальної відповідальності бізнесу.

Основні психологічні характеристики корпоративного лідера:

- здатність до стратегічного мислення і планування;
- розвинені навички міжособистісної комунікації;
- емоційний інтелект [30, с. 241-254], що дозволяє управляти конфліктами та підтримувати позитивний клімат;
- гнучкість стилю керівництва (за К. Левіним: авторитарний, демократичний, ліберальний [31, с. 271-280]; за Фідлером — орієнтація на завдання чи на відносини [23, с. 45-61]) ;
- орієнтація на розвиток персоналу.

Корпоративний лідер зазвичай не апелює до масової свідомості, а формує — команду, де важлива стабільність, прогнозованість і довгострокові відносини. До основних ризиків корпоративного лідерства належать авторитарність і бюрократизація, “вигорання” працівників через надмірний тиск, конфлікт між інтересами компанії та потребами особистості, а також зниження креативності у разі надмірного контролю.

Попри спільність базових механізмів впливу (переконавання, емоційний інтелект, комунікація), політичне та корпоративне лідерство відрізняються за:

1. Масштабом впливу — політичний лідер взаємодіє з мільйонами, а корпоративний — з обмеженою кількістю підлеглих.

2. Завданнями — політичний орієнтований на формування ідеології та стратегічного курсу суспільства, корпоративний — підвищення продуктивності та досягнення бізнес-цілей.

3. Засобами — політик використовує символи, риторику, харизму, а менеджер — організаційні структури, систему мотивацій і контролю;

4. Ризиками — політичне лідерство схильне до маніпуляцій і популізму, корпоративне — до бюрократії й авторитаризму.

Відтак, психологічний аналіз констатує, що ефективність лідера в обох контекстах залежить від балансу між особистими якостями, стилем взаємодії та вимогами ситуації.

Отже, політичне й корпоративне лідерство — це різні прояви єдиного соціально-психологічного феномену. У політиці ключовими є харизма, символіка, управління масами; у бізнесі — стратегія, комунікація, розвиток персоналу. Їх поєднує необхідність емоційного інтелекту та гнучкості стилю. Саме ці характеристики визначають успішність лідера в конкретному контексті.

Психологічні аспекти лідерства у політиці та корпоративному управлінні демонструють, що в основі завжди лежить здатність лідера впливати на людей, формувати бачення й координувати спільну діяльність. Проте контекст визначає специфіку цього впливу: у політиці — це мобілізація мас та ідеологічне надихання, у бізнесі — створення ефективної та згуртованої команди.

Зрозуміло, що для предмета мого дослідження важливо, що в обох випадках лідерство розглядається як соціально-психологічне явище, яке поєднує індивідуальні риси лідера, стиль його взаємодії та контекстні умови. Саме це поєднання й зумовлює потребу у подальшому емпіричному аналізі.

2.2. Гендерні, культурні, емоційні чинники, виклики і ризики, що впливають на лідерську діяльність

Упродовж тривалого часу лідерство ототожнювалося з "чоловічими" характеристиками – рішучістю, домінантністю, здатністю до ризику, стратегічним мисленням. Така тенденція сягає своїм корінням ще у класичні філософські й політичні теорії: Платон і Арістотель, розмірковуючи про державність і владу, не розглядали жінок як суб'єктів політичного керівництва [1, 87-94; 11, с. 112-119]. У "Державці" Н. Макіавеллі також підкреслюється сила, хитрість і прагматизм як ключові якості правителя [10, с. 55-63]. Відповідно, гендерні стереотипи про те, що керівництво належить чоловікам, мають глибокі історичні корені.

Проте сучасна психологія дедалі частіше демонструє, що відмінності між "чоловічим" і "жіночим" стилем лідерства не є однозначними, а їхнє поєднання може сприяти ефективності управління. Так, дослідження показують, що жінки-лідери схильні до демократичного стилю керівництва, орієнтованого на співпрацю, емоційну підтримку та врахування думки підлеглих [2, с. 21-23]. Чоловіки ж частіше обирають авторитарний стиль, акцентуючи увагу на результаті, дисципліні та контролі.

У науковій літературі поняття "скляна стеля" використовується для опису невидимих бар'єрів, які заважають жінкам досягати найвищих управлінських посад навіть за наявності достатніх компетентностей. Із цим пов'язане й явище "липкої підлоги", коли жінки залишаються переважно на нижчих рівнях організаційної ієрархії, не отримуючи можливості для кар'єрного просування [18, с. 253-256].

На думку В. Гапоненка та колег, проблема політичного лідерства в Україні безпосередньо пов'язана з гендерним дисбалансом: кількість жінок у владних структурах залишається низькою, хоча їхній рівень професійної підготовки і соціальної активності зростає [4, с. 147-153]. Це свідчить про те, що

психологічні та соціальні бар'єри все ще суттєво впливають на можливості реалізації жінок у сфері політичного керівництва.

Цікавим є також питання про те, чи відрізняються результати діяльності лідерів різної статі. За даними досліджень Б. Басса [19, 183-191], ефективність управління пов'язана не стільки зі статтю лідера, скільки з його здатністю до трансформаційного стилю керівництва – вмінням надихати, мотивувати та підтримувати розвиток команди. Проте жінки частіше виявляють саме ці якості, адже орієнтовані на побудову відносин довіри й партнерства [20, с. 22-25].

Згідно з теорією соціальної ідентичності лідерства [33, с. 24-26], ефективність лідера залежить від його здатності репрезентувати інтереси групи. У цьому сенсі жінки можуть демонструвати особливу чутливість до потреб колективу, що в сучасних умовах підвищує їхні шанси на успіх у політичній та бізнесовій сферах.

Якщо гендерні особливості пояснюють, як стать і пов'язані з нею соціальні ролі впливають на керівництво, то культура задає ширший контекст — ментальний, символічний і соціально-історичний, що регулює саме розуміння лідерства. Ще класики політичної думки — Платон, Арістотель, а згодом і Макіавеллі — підкреслювали важливість відповідності лідера "духу народу" та культурним традиціям своєї громади [1, с. 101-109; 10, с. 71-89; 11, с. 145-152;] . Для Платона справедливий правитель є втіленням гармонії між ідеями та соціальним порядком, а для Макіавеллі успіх правителя залежав від його здатності "читати" настрої суспільства та адаптуватися до них. Таким чином, ще у ранніх концепціях простежується думка: лідерство неможливе поза культурним середовищем. Сучасні емпіричні дослідження підтверджують цю тезу. Ще у середині ХХ ст. доведено, що поведінка лідера значною мірою визначається культурними нормами: у більш колективістських культурах наголос робиться на турботі про групу, тоді як в індивідуалістичних суспільствах домінує орієнтація на результат і персональні досягнення [34, с. 41-45] .

Однією з найвідоміших моделей, що аналізує культурні аспекти лідерства, є концепція культурних вимірів Г. Гофстеде, яка описує національні культури за параметрами: індивідуалізм – колективізм, дистанція влади, уникнення невизначеності, маскуліність – фемінність, орієнтація на довгострокову перспективу. Наприклад, у країнах із високою дистанцією влади (як-от деякі східні суспільства) прийнятніший авторитарний стиль, тоді як у країнах із низькою дистанцією влади (Скандинавія) переважають демократичні форми керівництва. Дослідження у межах теорії шляху-мети також підкреслюють культурну обумовленість лідерської поведінки: ефективність залежить від того, наскільки лідер відповідає очікуванням підлеглих у певному культурному контексті [30, с. 241-254]. Це узгоджується з концепцією трансформаційного лідерства Б. Басса та Дж. Бернса, які вказують, що лідер надихає колектив, лише якщо поділяє його цінності та символи [2, с. 27-29; 25, с. 115-119].

Українське суспільство вирізняється багаторівневою культурною динамікою. З одного боку, історичний досвід, відображений у працях О.Субтельного [13, с. 233-239], сформував архетипи колективізму, взаємодопомоги, високоцінного авторитету громади. З іншого боку, сучасні глобалізаційні процеси і прагнення інтеграції до Європи стимулюють поширення індивідуалістичних моделей, орієнтованих на особисту ініціативу й підприємництво. Це зумовлює подвійність у сприйнятті лідерства: у політичній сфері досі сильними є очікування "сильного лідера" (що перегукується з традиціями авторитаризму, описаними М. Вебером), тоді як у корпоративному секторі все більше поширюється демократичний стиль, гнучке управління й орієнтація на командну взаємодію.

Крім того, український культурний контекст посилюють сучасні кризові чинники: війна, соціальна нестабільність, інформаційні виклики. Це формує запит на лідера не лише як на адміністратора, але і як на моральний символ, здатний консолідувати спільноту. Тут важливо враховувати також концепцію "адаптивного лідерства" Р. Хейфеца [28, с. 133-141], згідно з якою в кризових

умовах керівник має допомогти громаді пристосуватися до нових реалій і знайти ресурси для виживання та розвитку.

Культура визначає не лише стилі керівництва, але й символічні коди, через які лідер сприймається громадою. Харизматичне лідерство, описане М.Вебером, фактично є продуктом культурних очікувань: люди схильні наділяти лідера особливими рисами, якщо він відповідає традиційним архетипам і колективним уявленням. Так, у бізнес-культурі західного типу образ "ефективного менеджера" поєднує раціональність, інноваційність і стратегічне бачення. В українських реаліях до цього додається вимога моральної легітимності та патріотизму, що особливо виразно проявилось під час війни.

Отже, культурні особливості істотно впливають на моделі лідерства. Вони визначають:

- стиль взаємодії між лідером і групою (авторитарний чи демократичний) ;
- критерії успішності та легітимності лідера;
- специфіку психологічних очікувань суспільства.

Для українського контексту актуальним є поєднання традиційних, колективістських цінностей з новими індивідуалістичними орієнтирами, що створює унікальний простір для розвитку адаптивних і трансформаційних моделей лідерства.

У структурі лідерства, окрім когнітивних і поведінкових компонентів, виняткове значення мають афективні чинники. Емоції визначають не лише внутрішній стан лідера, а й якість його взаємодії з групою, здатність надихати, переконувати, мобілізувати спільноту та справляти стійкий вплив на послідовників. Поняття емоційного інтелекту стало ключовим для аналізу ефективного лідерства завдяки дослідженням Д. Гоулмана у своїй праці він доводить, що рівень інтелектуального розвитку далеко не завжди пояснює успіх у керівництві [24, с. 87-93]. Значно важливішими є здатність усвідомлювати власні емоції, розуміти почуття інших, регулювати емоційні стани й ефективно використовувати їх для досягнення цілей.

Гоулман виокремлює п'ять базових складників емоційного інтелекту [24, с.95-98]:

- самоусвідомлення – здатність розпізнавати власні емоції та їхній вплив;
- саморегуляція – контроль імпульсів і вміння утримувати емоційну стабільність у стресових ситуаціях;
- мотивація – внутрішнє прагнення досягати результатів, зберігати оптимізм;
- емпатія – розуміння емоцій інших людей і здатність співпереживати;
- соціальні навички – побудова ефективних стосунків, комунікація та вплив.

Для лідера всі ці компоненти є визначальними, адже вони безпосередньо впливають на здатність об'єднувати команду навколо спільної мети, але попри це сучасне суспільне життя насичене кризами: війна, економічні труднощі, соціальна нестабільність. Ф. Фідлер у своїй контингентній моделі підкреслював, що ефективність залежить не лише від стилю, але й від уміння справлятися з ситуаційним тиском [23, с. 61-63]. Дослідження вказують, що емоційна врівноваженість керівника прямо корелює з рівнем довіри у колективі та здатністю команди долати стресові виклики [24, с. 101-103]. Натомість імпульсивність чи агресивність лідера провокує тривожність в групі.

М. Вебер ще на початку ХХ століття описав феномен харизматичного лідерства, де ключову роль відіграє здатність керівника викликати емоційне захоплення й довіру. Магнетизм тісно пов'язаний з умінням використовувати емоції як ресурс впливу: через риторику, невербальні сигнали, символи. У сучасному корпоративному управлінні харизматичні лідери часто стають рушіями інновацій, адже їхня емоційна енергія надихає команду на ризик та творчість [19, с. 118-122]. Однак це не є універсальною гарантією ефективності. Як зазначає Р. Чалдіні емоційний вплив може стати інструментом маніпуляції [12, с. 55-59] і це створює певні ризики: лідер може свідомо використовувати харизму для досягнення власних цілей, нехтуючи інтересами групи. Трансформаційний керівник не просто керує завданнями — він надихає, формує бачення, пробуджує в підлеглих внутрішню мотивацію. Для цього

необхідні високий рівень емпатії, навички міжособистісної комунікації та здатність розпізнавати емоційні потреби групи. Джон Максвелл підкреслює, що справжнє лідерство починається із самоменеджменту: хто не може керувати власними емоціями, не здатен керувати іншими [7, с. 66-69]. Аналогічно Б.Трейсі наголошує, що провідні керівники відрізняються здатністю до натхненної комунікації, яка є продуктом поєднання раціонального бачення та емоційної переконливості [35, с. 81-85]. У політичному управлінні емоційні чинники особливо значущі. Виборці часто орієнтуються не стільки на програми, скільки на емоційний образ кандидата, його здатність викликати довіру, співчуття, надію. Психологічні дослідження доводять, що харизматичні політики здобувають перевагу навіть у ситуаціях, коли їхні програми є менш конкретними [33, с. 23-29]. У корпоративному управлінні значення емоційного інтелекту проявляється у побудові ефективних команд. Дослідження показують, що колективи, очолювані лідерами з високим рівнем емоційного інтелекту, демонструють вищу продуктивність, меншу плинність кадрів і кращий психологічний клімат [20, с. 22-27].

У сучасному світі лідерська діяльність супроводжується не лише можливостями впливу та мобілізації колективів, але й численними ризиками. Одним із найбільш дискусійних ризиків є перетворення лідерства на інструмент маніпуляції. Ще Н. Макіавеллі у "Державці" наголошував, що правитель змушений використовувати хитрість і навіть обман, щоб утримати владу [10, с. 77-78]. У ХХ–ХХІ ст. ця ідея розвинулася в працях Р. Чалдіні [12, с. 55-63], який показав, що психологічні механізми впливу — авторитет, взаємність, соціальне підтвердження, дефіцит — можуть застосовуватися як для позитивної мотивації, так і для маніпулятивного контролю. Ризик полягає в тому, що харизматичні та емоційно переконливі лідери можуть спрямовувати енергію групи на досягнення вузькоогоїстичних чи навіть деструктивних цілей. Історія ХХ століття наводить безліч прикладів, коли харизматичні постаті використовували свій вплив для розпалювання конфліктів і встановлення тоталітарних режимів. Війна, економічні потрясіння, пандемії та інші кризові

явища формують нову реальність для лідерів. У таких умовах виявляється актуальною концепція адаптивного лідерства [28, с. 133-141] в кризових ситуаціях лідер повинен не стільки давати готові відповіді, скільки допомагати колективу знаходити нові моделі поведінки, адаптуватися до невизначеності. Лідери політичного та корпоративного рівня мають одночасно поєднувати функції кризових менеджерів і символів моральної підтримки. Це вимагає високої емоційної стійкості [24, с. 105-107], здатності до трансформаційного надихання [2, с. 27-29; 21, с. 115-119] і орієнтації на спільні цінності.

З поширенням цифрових технологій виникає феномен віртуального лідерства [32, с. 183-193]. Керівники дедалі частіше взаємодіють із колективами у віртуальному середовищі, що змінює динаміку комунікації, знижує роль невербальних сигналів і підсилює значення цифрової грамотності. Ризик полягає у втраті особистого контакту, виникненні відчуження та зниженні згуртованості команди. Разом з тим вимагається більше нових компетентностей: здатності до емоційної присутності у цифровому середовищі, вміння формувати довіру й підтримувати командну динаміку на відстані.

Будь-яке лідерство передбачає певну концентрацію влади, що створює ризики зловживання. Концепція службового лідерства [26, с. 44-47; 25, с. 153-156] є спробою відповісти на ці виклики: лідер має ставити інтереси спільноти вище власних, служити іншим і сприяти розвитку кожного члена групи. Відсутність такого підходу веде до етичних криз, коли лідер втрачає легітимність в очах своїх послідовників. Будь-які етичні помилки лідера стають суспільним надбанням. Це підвищує вимоги до прозорості, чесності та відповідальності керівників у політиці й бізнесі.

Утім окремим викликом є емоційне вигорання управлінців. Постійна відповідальність, високі очікування суспільства, необхідність приймати швидкі й складні рішення призводять до психоемоційного виснаження [15, с. 101-160]. Дослідження показують, що керівники з високим рівнем емоційного інтелекту краще справляються з цим ризиком, оскільки здатні усвідомлювати власні стани та своєчасно шукати ресурси для відновлення.

Висновки до розділу 2

1. Політичне й корпоративне лідерство мають різні завдання та масштаби впливу. Перше формує образ майбутнього, мобілізує маси та виступає символом колективної ідентичності. Друге зосереджується на організації робочих процесів, розвитку команди й забезпеченні конкурентоспроможності. Спільним для обох типів є необхідність емоційного інтелекту, комунікативної компетентності та гнучкості стилю.

2. Гендерні аспекти керівництва свідчать, що лідерство тривалий час асоціювалося з "чоловічими" характеристиками, проте сучасна психологія наголошує на значенні жіночих стилів управління, орієнтованих на співпрацю, емпатію та демократичність. Попри існування бар'єрів на кшталт "скляної стелі", жінки демонструють високу ефективність у керівництві, особливо у трансформаційних моделях. Водночас, культура визначає стиль і легітимність лідера. У колективістських суспільствах домінує орієнтація на групу, тоді як в індивідуалістичних – на особисті досягнення. Український контекст характеризується подвійністю очікувань: поєднанням традиційних колективістських цінностей і новітніх індивідуалістичних орієнтирів. Емоційні чинники виступають ядром лідерської діяльності. Концепція емоційного інтелекту доводить, що здатність усвідомлювати та регулювати емоції має не менше значення, ніж інтелектуальні здібності. Харизма й емоційна стійкість забезпечують довіру, мотивацію та згуртованість, проте можуть перетворитися на інструмент маніпуляції.

3. Результати аналізу підтверджують, що лідерство є складним соціально-психологічним феноменом, який залежить від контексту, культури, гендеру та емоційних характеристик. Ефективний керівник XXI століття повинен поєднувати стратегічне мислення з емпатією, харизму – з відповідальністю, гнучкість – з ціннісною стійкістю. Саме ці риси визначають його здатність впливати на суспільство або організацію та забезпечувати розвиток у кризових умовах.

РОЗДІЛ 3.

ЕМПІРИЧНЕ ВИВЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЛІДЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Організація, етапи проведення та інтерпретація результатів дослідження

Емпіричне дослідження було проведено у 2025 році та охопило 50 респондентів. Вибірку було сформовано за принципом розподілу на дві групи:

- 25 політичних лідерів та активістів (представники громадських організацій, політичних партій, місцевого самоврядування) ;
- 25 корпоративних менеджерів і керівників компаній (представники бізнес-структур, приватних підприємств, ІТ-сектору) .

Головною метою дослідження було дослідження психологічних особливостей лідерської діяльності у політичному та корпоративному контекстах, а також аналіз гендерних та індивідуально-типологічних відмінностей у стилях керівництва. Для досягнення цієї мети було поставлено завдання:

- дослідити рівень розвитку базових лідерських здібностей у представників різних сфер (політика і бізнес) ;
- визначити потенціал респондентів щодо виконання лідерських функцій;
- виявити типи і стилі лідерства, які переважають у різних групах;
- здійснити порівняльний аналіз між політичними та корпоративними лідерами, а також між чоловіками й жінками;
- інтерпретувати отримані результати.

До вибірки увійшли особи віком від 25 до 45 років, що мають досвід управлінської або лідерської діяльності не менше 2 років. У дослідженні брали участь як чоловіки (60%) , так і жінки (40%) , що дозволило також простежити гендерні відмінності у лідерських стилях.

Основними критеріями відбору респондентів були:

- наявність управлінського чи організаційного досвіду від 2 років;

- готовність до участі в дослідженні та заповнення діагностичних методик;
- відсутність гострих психоемоційних розладів, які могли б вплинути на достовірність результатів.

Для виявлення психологічних особливостей лідерської діяльності було застосовано комплекс психодіагностичних методик (відповідно до методичного посібника з психодіагностики лідерських якостей [8]) :

- методика "Діагностика лідерських здібностей" (Є. Жаріков, Є. Крушельницький [8, с. 21-28]) – виявляє рівень розвитку ключових лідерських якостей (ініціативність, організованість, комунікативність, відповідальність тощо) ;

- методика "Потенціал лідера" [8, с. 41-44] – оцінює мотиваційні, когнітивні та емоційні ресурси респондента, які визначають його лідерську перспективність;

- опитувальник "Тип лідера" (М. Белбін, адаптація Л. Кирилюк, В. Величко) [8, с. 49-54] – визначає індивідуальний стиль лідерства (координатор, новатор, контролер, ентузіаст та ін.) ;

- Тест "Я–Лідер" (А. Лутошкін) [8, с. 54-57] – допомагає оцінити самооцінку респондентів щодо власної ролі та ефективності як лідера.

- методика оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В.Урунський) [8, с. 57-64] – виявляє, до якого стилю тяжіє респондент: авторитарного, демократичного чи ліберального;

Використання цього комплексу методик дає можливість проаналізувати лідерство з різних площин:

- когнітивно-ціннісна (усвідомлення себе лідером, мотивація, стратегічне бачення) ;

- емоційно-комунікативна (харизма, здатність впливати, емоційний інтелект) ;

- поведінкова (конкретний стиль керівництва, практичні дії) ;

- соціальна (сприйняття з боку групи, відповідність ролям) .

У цьому дослідженні використано:

- підготовчий етап – відбір респондентів, ознайомлення їх із метою та завданнями дослідження, отримання згоди на участь;

- діагностичний етап – проведення тестування із застосуванням обраних методик. Кожен учасник виконував завдання індивідуально, середній час – 60 хвилин;

- аналітичний етап – обробка результатів із використанням методів математичної статистики;

- інтерпретаційний етап – аналіз отриманих даних, порівняння груп (політичні і корпоративні лідери), виявлення відмінностей і спільних рис.

У процесі дослідження нами виявлено, що рівні розвитку лідерських здібностей, зокрема політичні лідери продемонстрували вищий рівень комунікативності (75%) та харизматичності (70%), проте нижчу організованість (60%), корпоративні менеджери показали високу організованість (82%) і відповідальність (78%), але нижчу креативність (61%). Водночас вивчення потенціалу лідера дає змогу констатувати, що у політиків яскравіше виражений стратегічний потенціал (71%), проте емоційна саморегуляція виявилася слабшою (52%) у корпоративних керівників, навпаки, високий рівень стресостійкості (77%) та планувальної компетентності (82%).

Утім, дослідження за методикою “Типів лідера” демонструють, що у політиків домінують ролі "новатор" та "ентузіаст", що пов'язано з потребою генерувати нові ідеї та залучати прихильників; у менеджерів бізнесу переважають ролі "координатор" і "контролер", що забезпечує стабільність та ефективність у роботі команди.

Результат дослідження за методикою “Я - Лідер” свідчить, що політичним лідерам властива завищена самооцінка власного статусу (середній бал - 4,3 із 5), що відображає їх прагнення до домінування та впевненості у власній ролі. Натомість корпоративні керівники демонструють більш реалістичне самоприйняття (3,8 із 5), орієнтоване на практичність і командну взаємодію. Аналіз стилів керівництва підтверджує цю тенденцію: серед політичних лідерів переважає демократичний стиль (52%), однак значною є частка

авторитарних проявів (25%), що свідчить про поєднання відкритості з контролем. У корпоративних менеджерів домінує демократичний підхід (59%), тоді як авторитарність (19%) і ліберальність (19%) вираженні помірно, що забезпечує баланс між гнучкістю управління та орієнтацією на результат.

Згідно з отриманими результатами проведено порівняльний аналіз політичних і корпоративних лідерів, де стало зрозуміло, що політики більшою мірою орієнтовані на харизму, комунікацію, здатність до мобілізації мас, тоді як корпоративні менеджери – на раціональність, контроль і стратегічне планування. Жінки у вибірці частіше демонстрували демократичний стиль керівництва (72%), тоді як чоловіки тяжіли до авторитарного або змішаного (58%).

Усі попередньо отримані дані підтверджують положення сучасних теорій:

- теорія емоційного інтелекту [24] – ефективніші лідери демонструють вищу здатність до емпатії й управління емоціями;

- трансформаційна модель лідерства Б. Басса і Дж. Бернса [2; 21] – найбільш успішними виявилися ті, хто вмів надихати й мотивувати команду, а не лише контролювати;

- контингентна модель Ф. Фідлера [23] – стиль лідерства залежить від контексту: у політиці ефективнішими є харизматичні типи, у бізнесі – стратегічні координатори;

- соціально-ідентифікаційна теорія лідерства – політики ефективні настільки, наскільки вони здатні "втілювати" інтереси групи.

Незалежно від сфери діяльності, найефективнішими показниками виявилися емоційний інтелект і здатність до трансформаційного лідерства, що узгоджується з концепціями Д. Гоулмана [24] і Б. Басса [2; 21].

3.2. Практичні рекомендації щодо розвитку лідерських якостей у політичному та корпоративному контекстах

Розвиток лідерських якостей у сучасних умовах суспільного життя постає одним із ключових завдань психологічної науки, оскільки саме він детермінує не лише ефективність політичних і корпоративних процесів, але й загальну динаміку соціальної взаємодії. Враховуючи предмет цього дослідження — лідерська діяльність як соціально-психологічне явище, а також його мету — висвітлення психологічних особливостей лідерської взаємодії громадян у різних контекстах суспільного життя, виникає потреба у виробленні практичних рекомендацій, що базуються на засадах чотирикомпонентної структури відповідальності, яка передбачає покомпонентну реалізацію психологічних чинників: “ментально-когнітивного, емоційно-мотиваційного, поведінково-вольового та морально-духовного” [9а, с, 74, 160] .

Утім розвиток ментально-когнітивного компонента у проєкції на генезу лідерських якостей охоплює інтелектуальні здібності: стратегічне мислення, аналіз, прогнозування, швидкість обробки інформації, критичність та рефлексію. Це виявляється у здатності до системного та сценарного планування, управління складністю і прийняття рішень на основі даних.

На практиці імплементація цих якостей відображається наступним чином:

- в політичному контексті — регулярне застосування сценарного планування або тренінгів (розробка альтернативних політичних сценаріїв: оптимістичного, песимістичного, найбільш вірогідного) призведе до підвищення стратегічної стійкості, зокрема в умовах політичної кризи [28, с. 143];

- в корпоративному контексті — впровадження технологічного сканування та навчання методам “Data-Driven Decision Making” (прийняття рішень на основі даних) для мінімізації впливу власних суб’єктивних упереджень на формування стратегії компанії.

Важливий аспект — формування культури критичної рефлексії та диференціації, що включає розвиток здатності лідера до критичного самодопиту та аналізу власних когнітивних упереджень. Це є запорукою диференціації й аргументації власних висновків. Як один із універсальних варіантів для політичних і корпоративних лідерів реалізується у механізм “Адвоката диявола” в процесі прийняття ключових рішень у вигляді інституціалізованої техніки. Тут окрема особа чи група зобов’язана аргументовано критикувати обрану стратегію. Це сприяє ментальній гнучкості та пошуку оптимального рішення [6, с. 40–61].

Розвиток емоційно-мотиваційного компонента в контексті генези лідерських якостей тут орієнтований на посилення емоційного інтелекту, психологічної стійкості та здатності лідера мотивувати й надихати послідовників. В цьому випадку опанування лідером навичок точного розпізнавання, розуміння та управління емоційним станом оточення стане визначальним фактором для успішного керівництва, побудови довіри та соціального капіталу [24, с. 102].

У цьому випадку проявлятиметься у:

- політичному контексті — тренінги з публічної емпатії, кризової та невербальної комунікації для формування емоційної конгруентності та здатності транслювати впевненість в умовах соціальної напруги.

- корпоративному контексті — впровадження інструментів саморегуляції афекту та коучингового підходу, спрямованого на підтримку внутрішньої мотивації та запобігання вигоранню співробітників.

Важливим чинником є також формування психологічної стійкості (резильєнтності), що передбачає розвиток внутрішніх ресурсів керівника для ефективного відновлення після невдач та збереження високого рівня самоефективності в умовах хронічного стресу. Практична імплементація універсально реалізується завдяки впровадженню коучингових програм, сфокусованих на техніках позитивного переосмислення (re-framing) ситуацій та цілепокладання для підтримки стабільної мотиваційної сфери [27, с. 135].

Рекомендації щодо становлення поведінково-вольового компонента в аспекті розвитку лідерських рис-якостей концентруються на практичній реалізації стратегій, вольових зусиллях та найбільш ефективних стилях управління. Тут ключовим є опанування навичок трансформаційної та ситуаційної комунікації, що полягає у здатності лідера чітко артикулювати надихаюче та ціннісно-орієнтоване бачення (трансформаційне лідерство [19, с. 90]). Водночас лідер повинен володіти гнучкістю. Практична реалізація універсально передбачає систематичне застосування ситуаційного лідерства: адаптація стилю керівництва (від директивного до делегуючого) відповідно до рівня компетентності та психологічної “зрілості” підлеглих [29, с. 56]. Потрібне регулярне проведення тренінгів із публічних виступів та мислекомунікаційного впливу. Також важливим є впровадження ефективної системи делегування та зворотного зв'язку. Делегування повноважень як інструмент стимулювання підлеглих в контексті посилення їхньої ініціативності, де вольовий компонент проявлятиметься у послідовності вимог та контролю виконання.

Практична реалізація цього компонента:

- політичний контекст — встановлення “лідерської відповідальності” на усіх рівнях публічного управління;

- корпоративний контекст — запровадження повної системи оцінювання для забезпечення об'єктивного зворотного зв'язку, а також створення системи менторства для формування “лідерів-наступників” всередині організації.

Актуалізація морально-духовного компонента, що є інтегративним, відображає етичну стійкість, автентичність та глибину відповідальності керівника. Тому, відповідно, утвердження принципів автентичного та етичного лідерства передбачатиме, що дії лідера мають ґрунтуватися на його глибинних цінностях та переконаннях (автентичність), що забезпечить доброчесність та прозорість намірів [3, с. 9-31]. Моральна відповідальність є основою для довіри.

Практична реалізація тут проявляється більш універсально і полягає у розробці та публічній декларації загальноприйнятих етичних норм. Це включає регулярний розгляд етичних дилем у форматі проблемних дискусій для

вдосконалення здатності приймати рішення в умовах конфлікту цінностей. Запровадження соціально орієнтованих проєктів та волонтерства для управлінської ланки чи в корпоративному секторі – розвиток корпоративної соціальної відповідальності, що демонструє пріоритет суспільних цінностей над виключно економічною вигодою. Не менш важливим є реалізація принципів службового лідерства, що підкреслює зміну фокусу лідерської діяльності з особистих амбіцій на служіння потребам послідовників, організації та суспільства. Цей принцип посилює морально-духовний компонент та підвищує соціальну відповідальність [29, с. 77].

Практична реалізація службового лідерства:

- політичний контекст — запровадження системи громадських слухань та звітування перед виборцями, що посилюватиме відчуття підзвітності.
- корпоративний контекст — активне впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності, де лідер демонструє пріоритет суспільних та екологічних цінностей над виключно власною фінансовою вигодою.

Висновки до розділу 3

1. Дослідження із застосуванням психодіагностичних методик (Жаріков–Крушельницький, Белбін, Лутошкін та ін.) засвідчило, що:

- у політичних лідерів більш виразними є харизматичність, риторичні здібності, емоційна мобілізація мас;
- у корпоративних менеджерів — гнучкість стилю, орієнтація на командну взаємодію, емоційна стабільність. Водночас було виявлено значні індивідуальні відмінності, пов'язані з гендером і культурним контекстом. Жінки частіше демонстрували демократичний і трансформаційний стилі, чоловіки — директивний. У культурному вимірі простежується вплив як традиційного колективізму, так і сучасного індивідуалізму.

2. Емпіричний аналіз підтвердив предмет дослідження — лідерська діяльність як соціально-психологічне явище — та довів, що ефективне лідерство визначається поєднанням індивідуальних характеристик, контекстних умов і соціально-культурних факторів.

3. Практичні рекомендації щодо розвитку чотирикомпонентної структури лідерських компетентностей:

- ментально-когнітивний компонент – розвиток стратегічного мислення, прогнозування та когнітивної гнучкості;

- емоційно-мотиваційний компонент – формування емоційного інтелекту, резилієнтності, емпатії та внутрішньої мотивації;

- поведінково-вольовий компонент – удосконалення комунікативних навичок, делегування, гнучких стилів керівництва

- морально-духовний компонент – розвиток автентичності, етики, соціальної відповідальності та принципів службового лідерства.

Застосування запропонованих підходів у політичній та корпоративній сферах сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності, гармонізації взаємин у колективах і формуванню лідерів нового типу – інтелектуально зрілих, емоційно стабільних і морально відповідальних.

ВИСНОВКИ

1. У магістерській роботі здійснено комплексний аналіз наукових підходів до розуміння феномену лідерства як соціально-психологічного явища. Визначено, що лідерство є багаторівневою системою взаємодії, що поєднує індивідуальні якості особистості, групову динаміку та соціокультурний контекст. Проаналізовано основні наукові теорії — від класичних теорій рис і поведінкових до сучасних інтегративних, трансформаційних, ситуаційних і когнітивних концепцій лідерства. Встановлено, що сучасне лідерство передбачає не лише вплив і владу, а й здатність до етичної відповідальності, комунікації та розвитку соціального потенціалу групи.

2. Окрім того, розкрито роль емоційного інтелекту, емпатії, рефлексії та здатності до саморегуляції у забезпеченні ефективної лідерської взаємодії. Показано, що лідер постає не лише організатором і мотиватором, а й джерелом соціально-психологічного натхнення для групи чи колективу. Отримані дані підтвердили сучасні наукові концепції — теорію емоційного інтелекту (Д. Гоулман), трансформаційну модель лідерства (Б. Басс, Дж. Бернс), контингентну модель (Ф. Фідлер). Усі вони засвідчують, що ефективне лідерство базується не лише на владних повноваженнях, а насамперед на здатності впливати через довіру, етичність і спільні цінності.

3. Доведено, що політичне лідерство характеризується харизматичним та трансформаційним стилями, орієнтованими на мобілізацію послідовників і створення спільного бачення. Корпоративне лідерство натомість ґрунтується на демократичному та ситуаційному підходах, що забезпечують стабільність, партнерство і командну ефективність. Встановлено, що у політиків спостерігається тенденція до завищеної самооцінки лідерського статусу, тоді як у представників бізнес-довкілля — більш реалістичне самосприйняття, орієнтоване на результативність і зворотний зв'язок.

4. Виявлено, що ефективність лідерської діяльності залежить від поєднання когнітивної зрілості, емоційної компетентності та соціальної

відповідальності. Жінки частіше демонструють демократичний стиль керівництва, високий рівень емпатії та схильність до колегіальних рішень, тоді як чоловіки частіше тяжіють до авторитарного або змішаного стилю, що забезпечує швидкість прийняття рішень, але може знижувати гнучкість комунікації.

5. Проведене емпіричне дослідження охопило 50 респондентів, серед яких 25 політичних лідерів і 25 корпоративних керівників. Застосовано комплекс психодіагностичних методик, що дало змогу здійснити всебічну оцінку лідерських здібностей, стилів керівництва, самооцінки лідерського статусу та типів лідерства. Аналіз результатів показав, що політичні лідери демонструють вищий рівень харизматичності, комунікабельності та мотиваційної активності, тоді як корпоративні керівники відзначаються більшою організованістю, стратегічним мисленням та відповідальністю.

6. На основі емпіричних даних розроблено систему практичних рекомендацій щодо розвитку лідерських компетентностей у політичному та корпоративному середовищі. Обґрунтовано чотирикомпонентну модель ефективного лідерства, що взаємодетермінує:

- ментально-когнітивний компонент відповідальності у проєкції на генезу лідерських рис-властивостей (стратегічне мислення, рефлексія, прогнозування);
- емоційно-мотиваційний компонент зобов'язальності (емпатія, емоційний інтелект, психологічна стійкість);
- поведінково-вольовий компонент відвічальності (комунікація, делегування, ситуаційна гнучкість);
- морально-духовний компонент (етика, відповідальність, автентичність, служіння). Ця модель може бути основою для створення тренінгових і освітніх програм розвитку лідерів у різних соціальних системах.

7. Подальші наукові пошуки доцільно спрямувати на дослідження крос-культурних аспектів лідерства, впливу цифрового довкілля на формування лідерських компетентностей, а також розвитку етичного та екологічного вимірів сучасного лідерства. Перспективним напрямом є також дослідження

психології командної взаємодії у віртуальних структурах та аналіз феномену “службового лідерства” у нових соціальних реаліях.

8. Узагальнюючи результати дослідження, зазначимо, що ефективність лідерської діяльності визначається гармонійним поєднанням особистісних якостей, емоційної компетентності, моральної зрілості та здатності адаптуватися до соціального контексту. Лідер нового покоління — це не лише організатор, а й морально зріла особистість, здатна служити суспільству, трансформувати довкілля та надихати інших на спільні дії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арістотель. Політика / пер. О. Кислюк. Київ : Основи, 2000. 239 с.
Режим доступу: <http://litopys.org.ua/aristotle/arist.htm>
2. Басс Б. М. Від трансакційного до процесу трансформації лідерства: навчитися ділитися баченням. *Організаційна динаміка*. 1990. №18. С. 19 – 32.
3. Басс Б. М. Два десятиліття досліджень і розробок в області трансформаційного лідерства. *Європейський журнал трудової та організаційної психології*. 1999. № 8 (1). С. 9—32.
4. Гапоненко В. А., Бульбенюк С. С., Довганик Н. М. Політичне лідерство : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 324 с.
5. Гладуелл М. Поворотний момент. Як дрібні зміни спричиняють великі зрушення. / пер. Т. Фролова. Харків: КСД, 2017. 272 с.
6. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія. Житомир: вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
7. Максвелл. Дж. Розвину лідера в собі 2.0. Київ : Видавничий дім "Брайт Букс", 2024. 224 с.
8. Кокурн О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Олійник В. О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців : метод. посіб. Київ : ТОВ "7БЦ", 2023. 171 с.
9. Кремень В. Г., Ільїн В. В. Філософія: мислителі, ідеї, концепції: підручник. Київ : Книга, 2005. 528 с.
- 9а. Липка А. О. Психологічна динаміка розвитку професійної відповідальності майбутніх психологів : 053 Психологія, Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 232 с.
10. Макіавеллі Н. Державець / пер. А. Перепадя. Харків : Фоліо, 2007. 352 с.
Режим доступу: <https://knigoed.club/1287-derzhavec-nikkolo-makiavelli.html> .
11. Платон. Держава / пер. Д. Коваль. Київ : Основи, 2000. 355 с. Режим доступу: <http://litopys.org.ua/plato/plat.htm> .

12. Чалдіні. Р. Психологія впливу: переконуйте та досягайте успіху. Харків : Видавничий дім "КСД", 2024. 606 с.
13. Субтельний О. Україна. Історія. / пер.: Ю. Шевчук, С. Кульчицький. Київ : Либідь, 1991. 509 с.
14. Татенко В.О. Лідер ХХІ : соціально-психологічні студії. Київ: Видавничий дім "Корпорація", 2004. 182 с.
15. Фурман А. В., Надвинична Т. Л. Основи гендерної рівності: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 168 с.
16. Фурман (Гуменюк) О. Є. Психологія впливу: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2003. – 305 с.
17. Фурман О. Є. Успіх, успішність і Я-концепція. *Психологія і суспільство*. 2023. № 1. С. 191–198.
18. Чуйкова О. В. "Скляна стеля" і "липка підлога" як прояв гендерної нерівності в кар'єрі: нейробіологія про жіночий потенціал керівника. *Гілея: науковий вісник*. 2016. Вип. 109. С. 252–256.
19. Bass В. М. Transformational leadership. Taylor & Francis Group, 2005. 282 p.
20. Bass В. М., Avolio В. J. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of european industrial training*. 1990. Vol. 14. P. 21–27.
21. Burns J. М., Burns J. М. Leadership. Harper Perennial, 1992. 540 p.
22. Carlyle T. On heroes, hero-worship, and the heroic in history. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016. 160 p.
23. Fiedler F. E. A theory of leadership effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1987. 310 p.
24. Goleman D. Emotional intelligence: why it can matter more than IQ. Bantam, 1997. 368 p.
25. Greenleaf R. K. Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness. New York : Paulist Press, 1991. 338 p.
26. Greenleaf R. K., Leslie D. Power of servant leadership, the. Audible Studios on Brilliance, 2016. 352 p.

27. Haslam S. A., Reicher S. D., Platow M. J. *New psychology of leadership*. Taylor & Francis Group, 2020. 352 p.
28. Heifetz R. A. *Leadership without easy answers*. Harvard University Press, 2009. 360 p.
29. Hersey P., Blanchard K. H. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1999. 221 p.
30. House R. J., Mitchell T. R. Path-Goal theory of leadership. *Leadership*. 2007. P. 241–254.
31. Lewin K., Lippitt R., White R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The journal of social psychology*. 1989. Vol. 10, no. 2. P. 269–299.
32. Mehtab K., Rehman A. ur, Ishfaq S., Jamil R. A. Virtual Leadership: a review paper. *Mediterranean journal of social sciences*. 2017. Vol. 8, no 4-1. P. 183–193.
33. Reicher S. D., Haslam S. A., Platow M. J. The new psychology of leadership. *Scientific american mind*. 2007. Vol. 18, no 4. P. 22–29.
34. Stogdill R. M. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *The journal of psychology*. 1998. Vol. 25, no. 1. P. 35–71.
35. Tracy B. *How the best leaders lead: proven secrets to getting the most out of yourself and others*. AMACOM, 2010. 257 p.