

**Олександр Романовський**

доктор педагогічних наук, професор, член-кореспондент НАПН України, завідувач кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”; Харків, Україна  
ORCID: 0000-0002-0602-9395  
*E-mail: romanovskiyy\_a\_khpi@ukr.net*

**Олександр Пономарьов**

кандидат технічних наук, професор, професор кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”;  
Харків, Україна  
ORCID: 0000-0003-4698-2620  
*E-mail: palex37@ukr.net*

**Тетяна Гура**

кандидат педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”;  
Харків, Україна  
ORCID: 0000-0003-2323-3440  
*E-mail: tatyana-gura@ukr.net*

**ОПЕРАТИВНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ  
В СИСТЕМІ ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА**

*Анотація:* розглянуто сенс і значення оперативності як надміру важливої, але ще недостатньо дослідженої риси особистості лідера. Показано професійну і особисту значущість оперативності своєчасного прийняття лідером виважених управлінських рішень, особливо у складних проблемних ситуаціях. Наведено та проаналізовано умови й педагогічні технології формування і розвитку оперативності як невід’ємного компонента лідерського потенціалу. Обґрунтовано потребу включення оперативності до складу системи необхідних особистісних якостей лідера.

*Ключові слова:* оперативність, особистісні якості лідера, своєчасність, адекватність, управлінські рішення, лідерський потенціал, педагогічні умови.

**Olexandr Romanovskiy**

doctor of pedagogical sciences, professor (Pedagogy), a corresponding Member of NAPS Ukraine, the Head of the pedagogy and psychology of social systems management department by the academician I. Zyazyun, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”;  
Kharkiv, Ukraine  
*E-mail: romanovskiyy\_a\_khpi@ukr.net*

© Олександр Романовський, Олександр Пономарьов, Тетяна Гура, 2021

**Olexandr Ponomarev**

candidate of technical sciences, professor, professor of the department of pedagogy and psychology management of social systems academician I. Zyazyun, National Technical University "Kharkiv Politechnic Institute"; Kharkiv, Ukraine

*E-mail: palex37@ukr.net*

**Tetiana Hura**

candidate of pedagogical sciences, professor, pedagogy and psychology of social systems management department by academician I. Ziaziun, National Technical University "Kharkiv Politechnic Institute";

Kharkiv, Ukraine

*E-mail: tatyana-gura@ukr.net*

**EFFICIENCY OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE SYSTEM OF PERSONAL QUALITIES OF A LEADER**

*Abstract:* the author considers the sense and significance of efficiency as an extremely important, but still insufficiently studied quality of a leader's personality. Shows the professional and personal importance of the promptness of the timely adoption of adequate management decisions by the leader, especially in difficult problem situations. The conditions and pedagogical technologies for the formation and development of efficiency as an integral component of leadership potential are presented and analyzed. The need to include efficiency in the system of necessary personal qualities of a leader has been substantiated.

*Key words:* efficiency, personal qualities of a leader, timeliness, adequacy, management decisions, leadership potential, pedagogical conditions.

**Александр Романовский, Александр Пономарев, Татьяна Гура**

**ОПЕРАТИВНОСТЬ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ  
В СИСТЕМЕ ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ ЛИДЕРА**

*Аннотация:* рассмотрены смысл и значение оперативности как крайне важного, но еще недостаточно исследованного качества личности лидера. Показано профессиональную и личную значимость оперативности своевременного принятия лидером адекватных управленческих решений, особенно в сложных проблемных ситуациях. Приведены и проанализированы условия и педагогические технологии формирования и развития оперативности как неотъемлемого компонента лидерского потенциала. Обоснована потребность включения оперативности в состав системы необходимых личностных качеств лидера.

*Ключевые слова:* оперативность, личностные качества лидера, своевременность, адекватность, управленческие решения, лидерский потенциал, педагогические условия.

**Olexandr Romanovskiy, Olexandr Ponomaryov, Tetiana Hura**

An extended abstract of the paper on subject of:

**"Effectiveness of management decision making in the system of personal qualities of a leader"**

*Problem setting.* Today, the societal the professionalism and personality of a needs for leaders and the requirements for leader are growing significantly. This

*stimulates the study of the phenomenon of leadership. Their results are used in the system of professional training of leaders, formation and development of their leadership potential. The conditions of public life and the activities of leaders and their influence on supporters and followers are changing. The dynamics of changes makes it difficult to understand their deep essence, because they are unexpected and difficult to predict. Therefore, the leader manages the joint activities of people and other functions in conditions of information uncertainty and risk. All that requires from him a developed efficiency of thinking and acting.*

*This raises an important problem for the theory and practice of leadership, the formation and development of efficiency of thinking of a leader in the decision-making process and their confident and consistent implementation. This problem is an important task of the leadership training system.*

**Recent research and publication analysis.** *Problems of efficiency as an important trait of a leader attract little attention of researchers. Although some authors consider some of its characteristics like efficiency, effectiveness, etc., that are close in meaning to the concept of efficiency. This is due to the possibility of using the concept of efficiency in different senses, depending on what is being said. So, one can talk about the efficiency of thinking and analysis of certain situations, the efficiency of management, the efficiency of decision-making and their implementation, and so on.*

*One of the most common is the theory of charismatic leadership. The researches of R. Gandapas, N. Enkelman, R. Itvel, C. Major, A. Sosland, J. Steirer and others are devoted to its various aspects. I. Schiffer in 1973 studied the sources of charisma and put forward the theory that the image of a charismatic leader creates the population as a whole. To do this, he must constantly broadcast to society his fighting position [7, p. 57]. Schiffer's theory was developed in the works of W. Gardner, W. Shackleton, R. House, J. Newstrom and others.*

*Innovative studies of charisma were performed by the authors of this article. We analysed the manifestations of the paradoxes of charismatic leadership and introduced the concept of paradoxical leadership into scientific usage. The results of the research are presented in a series of publications, the example of which is this work [2].*

*Efficiency as an important trait of a leader is necessary in situational theories of leadership (T. Bendas, K. Blanchard, J. Gibson, R. Daft, J. Duncan, P. Lane, M. Mescon, R. Tannenbaum and others). In the literature on leadership, in the books of famous businessmen there are numerous examples of quite complex problem situations, the successful solution of which was determined by the efficiency of the leader in those situations.*

*R. Greenleaf and L. Spears, considering leadership as a ministry, write that each member of a community, especially a leader, can achieve significantly greater results if he focuses on serving others and accepting service from others. [5]. R. Blakebay and H. Blakebay see the effectiveness of leadership in the spiritual nature of leadership and in involving people in God's instructions. They believe that "leadership based on service comes from a leader's love for people. If there is no love, people perceive the leader's actions as insincere and manipulative." [3]. The level of development of attributes of leadership-service is analyzed by R. Russell and A. Stone [6]. Service also presupposes prompt thinking in the leader's activities.*

*The study of transactional and transformational leadership has become widespread. From the standpoint of the issues of this article, the efficiency of the leader determines the speed of finding the values that his supporters expect. Transformational leadership (J. Downton, J. Burns, D. Dale, K. Kowalski, C. Jacobs, J. Cotter) is the ability to change the leader's views and behaviour under certain conditions or in certain situations. His choice of goals, content and nature of change becomes an*

indicator of the level of its efficiency, although researchers of transformational leadership do not say this directly.

Due to the dynamic nature of public life, S. Covey believes that “an expanded understanding of human nature forces us to see the role of another manager: not a hero, but a development agent, not a commander, but a consultant, not a leader who gives orders, but an educator, not a boss who makes decisions, but the leader who makes the goal clear, sets an example” [1, с. 26].

Such role of a leader is especially necessary in a team activity, where efficiency becomes a determining factor in the effectiveness of the leader and his team. This trait of a leader is manifested in the study of the problem of values in the philosophy of leadership by Fairholm [4].

**Paper objective** of this article is to clarify the meaning and structure of the concept of efficiency, to determine its relationship with other qualities of a leader, as well as the ability to identify, form and develop the level of efficiency in the overall system of student leadership.

**Paper main body.** In any group, a significant part of the participants in joint activities is passive in relation to both public life and their own life position. Therefore, there is an objective need in society for leaders who can see the problems and guide people to overcome them. The successful fulfilment of the leader's mission and the implementation of influence on people provides a harmonious combination of his professionalism and special leadership traits inherent in him as a person.

These two components are the source of the leader's authority and a tool to influence them. They are important in their unity, because a true leader influences supporters and followers and other people not by force, but by socio-psychological means, authority and the ability to persuade people. A prominent place in the set of qualities is occupied by the efficiency of a leader. It characterizes the level of his ability to respond properly to changes in his team

and the nature of its functioning. This ability is especially valuable when changes are unexpected or unpredictable. Here the situation requires an urgent response, but to choose its nature, the qualifications and experience of a leader cannot be the only reliable source of decision-making.

Even the high speed of his response to sudden changes in the situation is not an exhaustive indicator of his efficiency. Indeed, a quick response does not guarantee its adequacy. The dynamism of people's lives and activities under the conditions of information uncertainty and risk does not leave the leader time for in-depth analysis of changes and decision-making in traditional ways. Thus, efficiency is faced with the contradiction between the speed of reaction and its adequacy to the problem situation.

The educational practice of targeted training of leaders shows that in order to overcome this contradiction successfully, they should develop the following personal traits: professional competence and understanding of the defining trends in the sphere of activity of the leader; a sense of personal responsibility for the nature of the joint activities of the team and increase the level of professionalism of its members; vision of the situation and a systematic approach to its analysis and a developed ability to identify threats quickly and accurately, and ways to overcome them; vision of possible problems that can cause unwanted situations; developed intuition of the leader and trust in him.

The given list of personal traits of the leader gives grounds to believe that although a certain part of them is inherited from birth, the development of most of them is carried out through targeted pedagogical influences and their application of educational training of leaders. This is evidenced by the training activities of athletes, experiments of psychologists on the development of the speed of reaction to certain pathogens. Similar results were obtained at the Leadership Center of the Department of Pedagogy and Psychology of Social Systems

*Management named after Academician IA Zyazyun of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" with the help of training systems.*

*At one time, Stephen Covey proposed the concept of achieving a high level of human efficiency. It was based on the development of a sequence of seven skills, which, in our opinion, to some extent contribute to the development of efficiency. The sequence of formation of appropriate skills can help to increase the effectiveness of a leader, including through the development of efficiency of his thinking and practical actions. After all, the prompt adoption and implementation of management decisions in most situations ensures the proper effectiveness of both the leader and his subordinates.*

*An interesting question arises: if wrong actions and decisions of a leader as a consequence of his efficiency, when, due to lack of time, he is deprived of the opportunity to comprehensively analyze the unexpected situation are possible. Of course, wrong decisions under these conditions are quite possible, because a leader is a special, but still a living person. However, a true leader has the ability to evaluate his actions correctly, without insisting on his already obvious mistakes and to react quickly in order to correct both his decision and its consequences.*

*This ability should be purposefully and consistently formed in the process of professional training and personal development of a leader. Therefore, the system of professional training of a leader should provide the proper development of his reaction to sudden, unexpected situations. Such a reaction should be both quick and as adequate as possible to the situation.*

*For its development it is expedient to use the analysis of decisions and actions offered by the potential leader. To this end, in the educational process, we widely use the methods of psychological tests and analysis of problem situations specific to management*

*practice. First of all, the author analyses the proposed reactions to the situation. This develops his self-criticism and multivariate thinking. Then we connect other students to the analysis. And only after this decision and the offered actions are analysed by the teacher.*

*There is its own peculiarity here, too. First of all, it is necessary to define positive successful decisions. Critical statements should only be used to point out serious mistakes. It is worth emphasizing here that these remarks reflect the teacher's own opinion, and the student has the right to his own vision of both the meaning of the situation and the ways and means of solving it. This approach, as evidenced by our educational practice, is an effective element of training a leader and the development of his personality and leadership potential.*

**Conclusion of the research.** *Firstly, the dynamic nature of social processes increases the social need for leaders and changes the requirements of society to the professionalism and personality of a leader, to his ability to adapt to changes and the need to understand them. Secondly, today in the structure of personal qualities of a leader the role of efficiency of his reaction to difficult unexpected situations is growing. This response includes a quick and adequate assessment of the situation and the promptness of making and implementing management decisions to resolve it successfully. Thirdly, a leader does not receive efficiency at the genetic level, but acquires it in the process of educational and professional training and in the practice of management, provided a critical understanding and analysis of the practice of making and implementing his decisions. Fourthly, in the system of targeted training of leaders in higher education, the formation of efficiency requires the targeted use of active teaching methods, especially the analysis of problem situations characteristic of the practice of management.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В сучасних складних умовах істотно зростають як суспільні потреби в лідерах, так і вимоги до професійних та особистісних рис і якостей лідерів. У зв'язку з цим набули значного поширення глибокі дослідження різних аспектів лідерства як специфічного соціально-психологічного феномену. Їхні результати плідно використовуються в системі професійної підготовки лідерів, формування та розвитку їхнього лідерського потенціалу.

Разом з тим істотних змін зазнають як умови суспільного життя взагалі, так і умови діяльності лідерів та їхнього впливу на своїх прихильників і послідовників. Серед цих змін, по-перше, слід відзначити їхню динамічність, що ускладнює можливості збагнути їхню глибинну сутність, оскільки швидко настають нові зміни. По-друге, найчастіше зміни, що відбуваються, носять неочікуваний, тому важко прогнозований характер. У більшості випадків не вдається заздалегідь спрогнозувати необхідні дії й поведінку в нових умовах. По-третє, у зв'язку з цими особливостями управління спільною діяльністю людей інші функції лідера доводиться здійснювати в умовах інформаційної невизначеності та ризику. Ось чому для успішної діяльності йому необхідна розвинена оперативність мислення та дій.

Оперативність взагалі постає однією з визначальних якостей у загальній структурі особистості лідера. Вона характеризує рівень розвиненості його здатності достатньо швидко, системно й безпомилково аналізувати проблемні ситуації, що склалися, визначити причини їх виникнення, обирати належні шляхи і способи їх доцільного й ефективного розв'язання. Тільки за цих умов він отримує можливість приймати невідкладні, виважені, відповідні конкретній ситуації управлінські рішення та рішуче і послідовно впроваджувати їх під час своєї управлінської діяльності.

У документах таких, як: Реформа освіти та науки; Стратегія розвитку вищої

освіти (проект); Національній рамці кваліфікацій у контексті змісту критерію "Відповідальність і автономія" зазначено, що особа, яка приймає відповідальні рішення, повинна володіти навичками, що забезпечують їхню ефективність. Розглянуті обставини висувають як важливу для теорії і практики лідерства проблему питання формування і розвитку такої якості особистості лідера, якою виступає оперативність його мислення під час прийняття рішень та їхньої впевненої й послідовної реалізації. Ця проблема повинна розглядатися на рівні важливих завдань у системі освітньої і професійної підготовки лідерів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій,** яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Відповідно до моніторингу наукових джерел стосовно питань лідерства було визначено, що проблеми оперативності як надзвичайно важливої, дійсно атрибутивної характеристики особистості лідера та його професіоналізму практично не привертають уваги дослідників. Водночас в деяких публікаціях зустрічається розгляд таких характеристик, як: ефективність, результативність, дійовість лідерства тощо, які близькі за своїм сенсом до поняття оперативності, а інколи навіть виступають його синонімами.

Зазначимо, що поняття оперативності лідерства може вживатися у різних сенсах відповідно до досліджуваного питання. Так, можна говорити про оперативність мислення й аналізу певних ситуацій, про оперативність управління, оперативність інших видів діяльності, оперативність прийняття рішень та їхньої реалізації. Крім того, на характер розуміння сенсуоперативності впливають види та його теорії.

Публікації з проблем лідерства дають нам можливість побачити, що безпосередньо сама оперативність як важлива якість лідера в них практично відсутня, хоча опосередковано потреба в ній може передбачатися. Такий висновок впливає із знайомства з однією з найпоширеніших теорій, якою є теорія

харизматичного лідерства. Її різним аспектам та варіантам тлумачення присвячено дослідження Т. Домбровського, Р. Гандапаса, Й. Штайрера, Ч. Мейджера, Н. Енкельмана, Р. Ітвела, А. Сосланда, та інших. Так, І. Шиффер ще у 1973 році досліджував джерела та інгредієнти сили харизми. Він висунув оригінальну теорію про те, що образ ідеалізованої людини або харизматичного лідера створюється населенням у цілому. Для цього він повинен постійно транслювати в соціум свою бійцівську позицію [7, р. 57]. Подальшого розвитку погляди Шиффера отримали в роботах Д. Конже, В. Шеклтона, Р. Хауса, У. Гарднера, і Р. Канунго, Дж. Ньюстрома та інших дослідників.

Інноваційні напрямки дослідження харизми та її проявів здійснювалися і авторами даної статті, зокрема, досить детально проаналізовано прояви феномену парадоксів харизматичного лідерства і уведено до наукового обігу поняття парадоксального лідерства. Результати цих досліджень відображені в серії публікацій [2].

Оперативність як важлива риса особистості лідера виявляється необхідною у так званих ситуативних теоріях лідера. Їх розвиток здійснюють Т. Бендас, Р. Дафт, К. Бланшар, Дж. Гібсон, Дж. Дункан, П. Лейн, М. Мескон, Р. Танненбаум та багато інших. У літературі з лідерства і з менеджменту взагалі, насамперед у книгах відомих бізнесменів наводяться численні приклади достатньо складних проблемних ситуацій, успішне розв'язання яких визначала саме розвиненість рівня оперативності діяльності керівника-лідера в цих ситуаціях.

Ще один різновид лідерства пов'язаний із поняттям служіння, розглянутий Р. Грінліфом та Л. Спірсом, які стверджують, що кожен учасник певної спільноти, передусім лідер, може досягти істотно більших результатів, якщо орієнтуватиметься на служіння іншим і прийматиме служіння з боку інших [5]. Сенс служіння дослідники феномену лідерства розуміють по-

різному. Так, певного поширення набув релігійний напрямок його теорій. Наприклад, Т. Маршалл навіть написав книгу "Біблейське розуміння лідерства", в якій звертає увагу на служіння Ісуса Христа своїм послідовникам та учням. Можливість забезпечення належної дієвості й ефективності лідерства Р. Блекебай та Х. Блекебай вбачають у духовному характері лідерства і в залученні людей до Божих настанов. Автори впевнені, що "лідерство, яке ґрунтується на служінні, впливає з любові лідера до людей". На їхнє глибоке переконання, "якщо немає любові, люди сприймають дії лідера як нещирі та маніпулятивні" [3]. Рівень розвитку атрибутів лідерства-служіння аналізують Р. Раселл та А. Стоун, які пропонують розроблену ними практичну модель формування цих атрибутів [6]. Служіння також передбачає оперативність мислення й діяльності лідера.

Останнім часом набувають поширення дослідження таких феноменів, як транзакційне та трансформаційне лідерство. Основу транзакційного лідерства складають результати психологічних досліджень Е. Голландера, Д. Джуліана, Дж. Хоманса та інших. Їх предметом була поведінка людей, зумовлена обміном як матеріальними, так і нематеріальними цінностями. З позицій проблематики даної статті оперативність лідера може визначатися швидкістю й характером пошуку відповідних цінностей, яких в цій ситуації і очікують його прихильники та послідовники. Теорія транзакційного лідерства отримала свій подальший розвиток в роботах Б. Калдера, Дж. Філіпса, Р. Лорда, Д. Дайла, Дж. Канджемі, Б. Басса та інших.

Теорія трансформаційного лідерства, запропонована Дж. Даунтоном і розвинута Дж. Бернсом, полягає у можливості зміни своїх поглядів і поведінки самим лідером та його послідовниками за певних умов чи в певних ситуаціях. Своєчасний і адекватний вибір лідером цілей, змісту й характеру цих змін стає показником рівня його оперативності, хоча дослідники трансформаційного лідерства прямо про це й не говорять.

Серед дослідників феномену трансформаційного лідерства слід назвати таких, як: Д. Дайл, К. Ковальски, Ч. Джейкобс, Дж. Коттер, П. Сенге, А. Клейтер та інші. З урахуванням динамічного характеру суспільного життя С. Кові вважає, що “розширене уявлення про людську природу змушує бачити роль менеджера іншою: не героя, але агента розвитку, не командира, але консультанта, не керівника, що віддає накази, але вихователя, не начальника, що приймає рішення, але лідера, який робить мету зрозумілою, подає приклад” [1, с. 26].

Така роль менеджера-лідера стає особливо необхідною в сучасних умовах командної діяльності, де його оперативність виступає визначальним чинником високої ефективності діяльності самого лідера та його команди. Ці риси лідера певною мірою наявні в дослідженні проблеми цінностей у філософії лідерства, здійснюваного Файрхолм [4].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми,** котрим присвячується дана стаття. Результати наведеного аналізу наукових публікацій, які можуть розглядатися як тією чи іншою мірою дотичні до порушеної проблеми, дозволяють дійти таких висновків. По-перше, така надміру важлива якість особистості лідера, якою є оперативність, не тільки не аналізується дослідниками, а й навіть не розглядається взагалі як специфічна психологічна, педагогічна й суто управлінська категорія. По-друге, в наявній літературі загальна структура особистості лідера та її атрибутивні властивості не містять такої характеристики, як оперативність. По-третє, не розкрито взаємозв'язок та взаємовплив оперативності з іншими характеристиками лідера та з ефективністю його діяльності. По-четверте, недостатньо вивченими аспектами проблеми слід вважати відсутність аналізу шляхів, способів і педагогічних технологій формування і розвитку оперативності як необхідної риси потенційних лідерів.

**Формулювання мети статті** (постановка завдання). Недостатньо досліджені аспекти проблеми оперативності як однієї з особистісних характеристик лідера визначають цілі й основні напрямки необхідних досліджень. Зокрема, метою даної статті виступає уточнення сенсу і структури оперативності, виявлення її зв'язків з іншими якостями лідера, а також можливості виявлення, формування і розвитку рівня оперативності в загальній системі розвитку лідерського потенціалу студента.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В будь-якій спільноті значній частині учасників спільної діяльності притаманна пасивність відносно не тільки суспільного життя, але і власної життєвої позиції. Саме тому в соціумі існує об'єктивна потреба в лідерах, здатних як бачити проблеми, так і належним чином спрямовувати людей на їх успішне подолання. Можливість же успішного виконання лідером своєї місії і здійснення відповідного впливу на людей забезпечує гармонійне поєднання його професіоналізму і специфічних лідерських рис і якостей, притаманних йому як особистості.

Ці два складника виступають як джерелами професійного і особистісного авторитету лідера серед людей, так і основними інструментами впливу на них. Вони у своїй системній єдності виступають тим більш важливими, оскільки справжній лідер здійснює свій вплив не тільки на прихильників і послідовників, а й на інших людей за допомогою не силових, а соціально-психологічних засобів, свого авторитету і здатності переконувати людей. Сьогодні існують багато моделей особистості лідера, які описують її у вигляді систематизованої сукупності важливих рис, якостей і характеристик.

Важливе місце у множині цих якостей посідає оперативність лідера. Вона характеризує рівень розвитку здатності лідера правильно реагувати на



зміни, що відбуваються у стані його команди, характері її функціонування. Така здатність є особливо цінною тоді, коли зміни носять неочікуваний або непередбачуваний характер. Адже при цьому часто ситуація вимагає від лідера термінового втручання, однак для вибору сенсу реагування і способів реалізації професійна кваліфікація лідера та попередній досвід його діяльності не можуть слугувати єдиним надійним джерелом прийняття рішення.

Навіть достатньо висока швидкість реагування лідера на раптові зміни ситуації не є вичерпним показником розвиненості його оперативності. Дійсно, його швидка реакція зовсім не гарантує її адекватності. В той же час, динамізм сьогодення, поширеність спільної діяльності людей в умовах інформаційної невизначеності та ризику не залишає лідерів й часу на глибокий аналіз змін та нових ситуацій і прийняття управлінських рішень за традиційним алгоритмом. Таким чином, оперативність стикається з суперечністю між швидкістю реакції та її адекватністю проблемній ситуації, що склалася.

Як свідчить освітня практика, виявлення потенційних лідерів та їхньої подальшої цільової підготовки для успішного подолання цієї суперечності, слід розвивати у них у цілісній єдності такі особистісні риси і якості. По-перше, це висока професійна компетентність і чітке бачення й розуміння визначальних тенденцій розвитку сфери діяльності лідера та суміжних галузей суспільного виробництва. По-друге, це почуття особистої відповідальності лідера як за сенс і характер спільної діяльності його команди, так і за постійне підвищення рівня професіоналізму кожного з її учасників. По-третє, це системне бачення ситуації й системний підхід до її аналізу у поєднанні з розвинутою здатністю швидко і безпомилково визначати загрозливі й небезпечні моменти, шляхи та способи їхнього подолання. По-четверте, це

бачення можливих проблем, здатних зумовити виникнення небажаних ситуацій, що ускладнюють успішне досягнення цілей діяльності лідера та його команди. По-п'яте, це розвинена інтуїція лідера та його довіра до неї як до своєрідного прихованого способу цілісного безпосереднього охоплення проблемної ситуації, як його результат та як знання, отримане без усвідомлення шляхів та умов його отримання.

Уважний погляд на наведений перелік особистісних рис і якостей лідера дає вагомий підстави стверджувати, що хоча певну їх частину людина успадковує на генетичному рівні, однак розвиток більшості з них може і має здійснюватися шляхом відповідних цільових педагогічних впливів і системного застосування цих впливів під час професійної й освітньої підготовки лідерів. Про це переконливо свідчать результати цільової навчально-тренувальної діяльності спортсменів, експерименти психологів із розвитку швидкості реакції на той чи інший фактор. На підтвердження концепції свідчать показники, отримані за допомогою цільового використання спеціальної системи тренінгів Центру лідерства науковцями кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами імені академіка І. Зязюна Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Отже, модель формування і розвитку оперативності мислення й діяльності лідера можна подати у вигляді рис. 1.

Свого часу Стівен Кові запропонував концепцію досягнення людиною високого рівня ефективності, в основу якої поклав розвиток нею послідовності з семи навичок, які, на наш погляд, певною мірою сприяють і розвитку оперативності. Перші три з цієї сукупності навичок спрямовані на досягнення незалежності й формування уміння володіти собою, наступні три визначають характер взаємозалежності та взаємодії людини зі своїм оточенням, а остання носить логіко-методологічний характер і визначає

загальну стратегію життя, діяльності й поведінки людини [1]. Розглянемо дещо детальніше сенс кожної з множини

зазначених навичок, спираючись на наше власне бачення й розуміння їхнього сенсу і призначення.

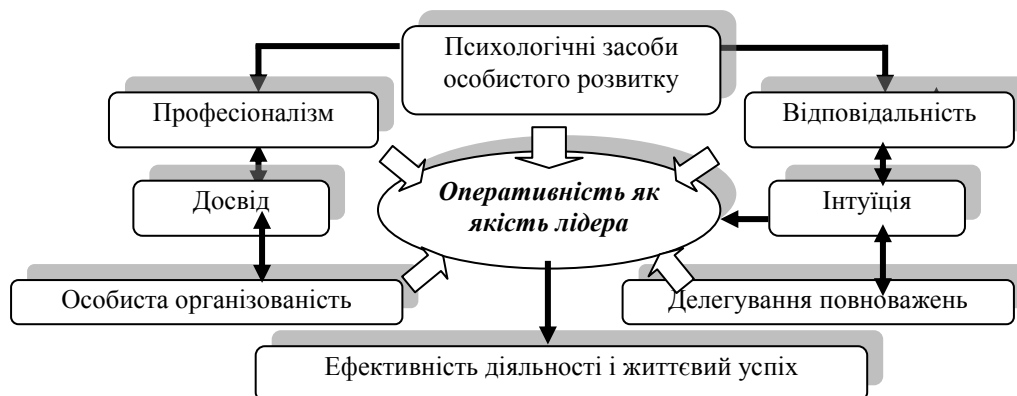


Рис. 1. Модель розвитку оперативності

Першу навичку С. Кові формулює у вигляді вимоги бути проактивним, що означає спосіб життя й діяльності людини, при якому вона не реагує на зовнішні впливи, а сама виступає суб'єктом впливу на оточення, ініціативно здійснює їх і формує бажані реакції інших людей.

Друга навичка полягає у тому, перед початком справи лідер повинен чітко уявляти кінцеву мету. Адже не випадково існує думка, що правильно обрана мета вже означає половину її досягнення. Ми ж вважаємо, що лідер має формувати бачення цієї мети кожним виконавцем.

Третя навичка полягає у розподілі справ, які слід здійснювати відповідно до їх пріоритетності. Передусім слід негайно виконувати важливі й термінові справи, які лідер має виконувати сам і які вимагають розвиненої оперативності. Другим пріоритетом виступають важливі й нетермінові завдання, виконання яких можна доручити іншим людям шляхом делегування відповідних повноважень із обов'язковим власним контролем, щоб вони не перетворилися на термінові. Третім пріоритетом слід вважати менш важливі термінові справи. Їх виконання доцільно доручити підлеглим й чітко контролювати виконання. Нарешті, до четвертого пріоритету відносять менш

важливі нетермінові справи, виконання яких необхідно делегувати підлеглим.

Четверта навичка полягає у прагненні мислити у контексті змісту дефініцій “виграв - виграв”. Вона передбачає здатність швидкого аналізу ситуацій із позицій визначальних чинників та результатів, а також прагнення виконувати правильні завдання замість правильного виконання завдань.

П'яту навичку С. Кові формулює таким чином: спочатку прагніть почути, а вже потім бути почутим. На наш погляд, це не суперечить вимозі оперативності й допомагає більш чіткій оцінці ситуації, тому й прийняттю та реалізації адекватного їй управлінського рішення.

Шоста навичка є похідною від ідей сучасної постнекласичної методології людської діяльності й полягає в орієнтації діяльності на досягнення синергії. Для цього вчений рекомендує прагнути до взаємовигідної творчої взаємодії як зі своїм оточенням, так і з іншими людьми.

Нарешті, сьому навичку дослідник доволі образно формулює у вигляді своєрідної рекомендації за допомогою вислову “Заточуйте пилку (постійно удосконалюйтеся)”.

Наведена послідовність формування відповідних навичок дійсно може сприяти

посиленню ефективності діяльності лідера, в тому числі й за рахунок розвитку оперативності його мислення і практичних дій. Адже оперативне прийняття та реалізація лідером управлінських рішень у переважній більшості ситуацій забезпечують належну результативність діяльності як лідера, так і його підлеглих.

При цьому постає цікаве питання: а чи можливі помилкові й хибні дії та рішення лідера як наслідки його оперативності, коли, через дефіцит часу, він практично позбавлений можливості здійснювати глибокий та всебічний аналіз неочікуваної ситуації, що склалася. Безумовно, прийняття лідером помилкових рішень за цих умов цілком можливе, адже він є хоча й особливою, але все ж живою людиною. Однак справжньому лідерові притаманна здатність правильно оцінювати свої дії, не наполягаючи на вже очевидній для нього їхній помилковості та оперативно реагувати з метою виправлення і свого рішення, і діяльності, і наслідків, що виникли в результаті помилкової діяльності.

Вказана здатність лідера також не є отриманою ним на генетичному рівні й має цілеспрямовано й послідовно формуватися під час його професійної підготовки та особистісного розвитку. Ми звертаємо увагу на зміст цієї тези, оскільки вважаємо, що оперативність лідера як вкрай важливий атрибут його мислення й діяльності виступає одночасно й істотним складником його професіоналізму, і необхідною рисою його особистості. Ось чому система освітньої та професійної підготовки лідера повинна передбачати належний розвиток його реакції на раптові, неочікувані ситуації. Така реакція має бути і швидкою, і максимально адекватною щодо ситуації.

Для розвитку такої реакції доцільно використовувати аналіз рішень і дій, які вони передбачають, потенційним лідером. З цією метою в освітньому процесі ми широко використовуємо методи психологічних тестів та аналізу

проблемних ситуацій, характерних для управлінської практики. При цьому перш за все аналіз рішень і дій здійснює сам автор запропонованих реакцій на ці ситуації. Адже це розвиває і його самокритичність, і поліваріантність його мислення. Потім до аналізу підключаємо інших студентів групи. І тільки після цього рішення і пропоновані дії потенційного лідера аналізує педагог.

І тут також є своя особливість. Передусім слід визначити позитивні вдалі рішення. Критичні висловлювання необхідно застосовувати тільки для відзначення серйозних помилок. Тут доцільно підкреслити, що ці зауваження відображають власну думку педагога, а студент має право на своє бачення як сенсу самої ситуації, так і шляхів і способів її розв'язання. Такий підхід, як свідчить наша освітня практика, є ефективним елементом підготовки лідера й розвитку його особистості та лідерського потенціалу.

**Висновки з дослідження та перспективи подальших розвідок** у даному напрямку. Презентовані вище результати наукових пошуків щодо змісту терміну оперативності та її ролі у структурі особистості лідера відображають результати теоретичних та експериментальних досліджень авторів і осмислення ними своєї багаторічної практики педагогічної діяльності у вищій школі. Вони дозволяють нам дійти таких висновків. По-перше, досить складний динамічний характер соціальних процесів посилює суспільну потребу в лідерах і змінює вимоги соціуму до професіоналізму та особистісних якостей лідерів, зокрема до їхньої здатності належним чином адаптуватися до змін та необхідності їх осмислювати та усвідомлювати.

По-друге, серед структури особистісних рис і якостей лідера в сучасних умовах помітно зростають роль і значення оперативності його реагування на складні, насамперед неочікувані ситуації. Це реагування включає здатність до швидкої й адекватної оцінки ситуації та

оперативність у прийнятті та реалізації управлінських рішень, спрямованих на успішне розв'язання цієї ситуації.

По-третє, оперативність лідера як одна з його атрибутивних якостей не є отриманою на генетичному рівні. Лідер набуває її в процесі своєї освітньої та професійної підготовки і під час практики своєї управлінської діяльності. Останній чинник належним чином спрацьовує тільки за умови критичного осмислення й аналізу лідером практики прийняття та реалізації своїх рішень.

По-четверте, в системі виявлення потенційних лідерів та їхньої наступної

цільової підготовки у вищій школі формування оперативності як професійної якості та однієї з особистісних характеристик вимагає цільового застосування відповідних активних методів навчання, насамперед аналізу проблемних ситуацій, характерних для практики управлінської діяльності.

Перспективи подальших розвідок уявляються пов'язаними з аналізом психофізіологічних особливостей феномену оперативності, з виявленням взаємодії оперативності з професіоналізмом та відповідальністю лідера за свої рішення й дії, за їхні можливі результати і наслідки.

### **Список літератури:**

1. Кови С. Р., Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности / Стивен Р., Кови С. Р. – пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Альпина Паблшерз. – 2011. – С. 374

2. Романовський О. Г., Пономарьов О. С. Парадокси харизматичного лідерства / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2017. – № 1. – С. 47–56

3. Blackaby, R., Blackaby, H. T. (2001), "Spiritual Leadership: Moving People to God's agenda", Broadmans Holman Publishers, p. 305

### **References:**

1. Kovy, S. R., Styven, R. (2011), "Seven Skills of Highly Effective People: Powerful Personal Development Tools", pen. from english, 6<sup>th</sup> ed. M.: Alpyna Pablysherz, p. 374

2. Romanovskiy, O. H., Ponomarov, O. S. (2017), "Paradoxes of a charismatic leader", Theory and practice of social systems management, no. 1, pp. 47–56

3. Blackaby, R., Blackaby, H. T. (2001), "Spiritual Leadership: Moving People to God's agenda", Broadmans Holman Publishers, p. 305

4. Fairholm, G. (1991), "Values Leadership: toward a new philosophy of Leadership", N.Y.: Praeger, p. 243

4. Fairholm, G. (1991), "Values Leadership: toward a new philosophy of Leadership", N.Y.: Praeger, p. 243

5. Greenleaf, R. (2002), "Servant Leadership: A journey into Nature of Legitimate Power and Greatness", Robert Greenleaf, Larry, C. Spears, Indianapolis: Paulist Press, p. 370

6. Russell, R., Stone, A. (2002), "A review of servant leadership attributes: developing a practical model", Leadership Organization Development journal, no. 23 (3), pp. 145–157

7. Schiffer, I. (1973), "Charisma: A Psychoanalytic. Look of Moss Society", Toronto: University of Toronto Press, XVI, p. 84

5. Greenleaf, R. (2002), "Servant Leadership: A journey into Nature of Legitimate Power and Greatness", Robert Greenleaf, Larry, C. Spears, Indianapolis: Paulist Press, p. 370

6. Russell, R., Stone, A. (2002), "A review of servant leadership attributes: developing a practical model", Leadership Organization Development journal, no. 23 (3), pp. 145–157

7. Schiffer, I. (1973), "Charisma: A Psychoanalytic. Look of Moss Society", Toronto: University of Toronto Press, XVI, p. 84

*Стаття надійшла до редколегії 02.03.2021*