



Лідер. Еліта. Суспільство

Leader. Elite. Society



УДК 37.035

doi: 10.20998/2616-3241.2020.1.03

**Євген Сокол**

професор, доктор технічних наук, ректор Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна  
*E-mail: Sokol@kpi.kharkov.ua*

**Олександр Романовський**

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

**Юрій Панфілов**

доцент, кандидат психологічних наук, доцент кафедри педагогіки і психології  
управління соціальними системами ім. І. Зязюна, Національний технічний  
університет «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна  
*E-mail: u.i.panfilov@gmail.com*

**ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРІВ В НАЦІОНАЛЬНОМУ ТЕХНІЧНОМУ  
УНІВЕРСИТЕТІ «ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

***Анотація:** розглянуті концепції харизматичного лідерства, проаналізовано  
якості і фактори впливу харизматичного лідера на послідовників, зроблено висновок  
про можливість розвитку якостей харизматичного лідера, представлено досвід  
формування лідерів у НТУ «ХПИ».*

***Ключові слова:** харизма, харизматичне лідерство, якості лідера, члени команди,  
формування лідерів.*

**Yevgen Sokol**

professor, doctor of technical sciences, rector of the National Technical University «Kharkiv  
Polytechnic Institute»; Kharkiv, Ukraine  
*E-mail: Sokol@kpi.kharkov.ua*

**Oleksandr Romanovskiy**

professor, doctor of pedagogical sciences, a corresponding member of NAPS Ukraine head of  
the pedagogy and psychology of social systems management department by the academician  
I. Zyazyun, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»; Kharkiv, Ukraine  
*Email: romanovskiy\_a\_khpi@ukr.net*

© Євген Сокол, Олександр Романовський, Юрій Панфілов, 2020

Yuri Panfilov

associate professor, candidate of psychological sciences, associate professor 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: u.i.panfilov@gmail.com

## FORMATIVE EXPERIENCE OF LEADERS IN NATIONAL TECHNICAL UNIVERSITY «KHARKIV POLYTECHNICAL INSTITUTE»

**Abstract:** the concepts of charismatic leadership are considered, the qualities and factors of influence of a charismatic leader on followers are analyzed, the conclusion about the possibility of developing the qualities of a charismatic leader is made, the experience of forming leaders in NTU «KhPI» is presented

**Key words:** charisma, charismatic leadership, qualities of a leader, team members, formation of leaders.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Погіршення екології, клімату, пандемія, динамічна соціальна і політична ситуація в країні, загострення кризових процесів, тектонічні зміни у структурі планети, атмосфері обумовили значне зростання інтересу науковців і суспільства в цілому до харизматичного лідерства. Вирішення багатьох сучасних проблем нерідко пов'язується з діяльністю наділених особливими рисами й здібностями лідерів – харизматичних особистостей, – здатних чітко визначити шляхи подолання кризових явищ, мобілізувати й повести за собою послідовників. Ці аспекти стають вирішальними у зростанні потреби у лідерах-керівниках. Тому дуже важливим і актуальним виглядає аналіз сутності харизматичного лідерства та визначення його місця і ролі в управлінні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Поштовхом для вивчення харизматичного лідерства стали дослідження М. Вебера. Харизматичне лідерство було визначено як здатність змусити звичайних людей діяти екстраординарно в екстремальній ситуації. Слово «харизма» в перекладі з грецького означає «дар,

який дається зверху» (або «божий дар») [1].

Поняття лідерства активно досліджується у науці. За цей час науковцями було розроблено багато теорій, концепцій, кожна з яких має свої підходи до визначення лідерства. Лідерство визначали як – одне з явищ групових процесів – як контроль та домінування; характеристику особистості – вплив однієї особи на інших, що проявляється завдяки особистісним якостям; поведінковий акт – здатність особи примушувати інших виконувати певні завдання; форму відносин – відносини, що розвиваються при досягненні спільної мети; обмін між лідерами і послідовниками – здійснення поведінкового впливу на інших для досягнення спільних цілей; здатність до трансформативного впливу на послідовників та організацію [11].

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, засвідчує значну кількість концепцій розуміння проблеми лідерства. Так, П. Херсі, К. Бланшир [6] розглядають теорію ситуаційного лідерства, Н. Фреїк [14], аналізує основні концепції політичної харизми, В. Кравченко [4], Р. Ітвел [2], Дж. Рітцер [6] основну увагу приділяють соціологічним концепціям харизми, Г. Старовойтова [8;9] та Д. Тру-

нов [13], соціально-філософським, а В. Титаренко [12] – філософсько-релігійним, О. Кудряшова [5], – філософським.

Разом з тим сьогодні більшість фахівців пов'язують харизму не з теорією рис і не з ситуаційним підходом, а розглядають як взаємодію або як особливий тип відносин, які існують між лідером і послідовниками. Харизма розглядається як результат певної реакції послідовників, які обумовлені характеристиками особистості лідера і його поведінкою в конкретній ситуації.

Найпоширенішою є так звана харизматична концепція, згідно з якою лідерство отримують видатні люди як благодать. Харизматичний тип лідерства засновано на неординарних, незвичайних якостях самого лідера; за своєю суттю цей тип лідерства опирається на авторитарний механізм владарювання.

Харизма – це особлива властивість особистості, завдяки якій людину оцінюють як обдаровану особливими якостями і здатну впливати на інших. Харизматичний лідер викликає в оточенні абсолютну довіру, спонукає до схиляння перед ним. [8]

Сосланд О. визначає харизматичних лідерів як людей обов'язково яскравих із унікальними честолюбством і життєвою енергією, відданих своїй життєвій місії. Вони прекрасні оратори й маніпулятори суспільною свідомістю. Своєю поведінкою вони вміло створюють імідж харизматичності, який дає їм можливість підкорити людей своїй волі. Проте навіть для лідера з видатними здібностями дуже важливо опинитися в потрібний час в потрібному місці [8].

Один із дослідників харизми Хауелл вказує, що для розуміння харизматичного лідерства важливо розуміти мотиви і цілі його діяльності. Відповідно він виділяє соціалізовану й персоналізовану харизму. Для першої характерно стримане прагнення до влади, прагнення до вирішення цілей, які відповідають потребам підлеглих, постійна їхня підтримка. Для

персоналізованої харизми – нестримне прагнення до влади й непомірне її використання. Лідер переслідує власні цілі й нав'язує їх послідовникам і підтримує їх лише тоді, коли це вигідно йому [10].

Хаус Р. розглядає харизматичне лідерство з позицій інтерактивного підходу. Харизма зв'язується з особливим типом відносин між лідером і послідовниками. Послідовники приймають лідера, відчувують до нього прихильність і довіру, вважають, що його ідеї правильні. Вони емоційно залучені до виконання озвученої місії і вважають, що можуть зробити певний вклад до успіху організації.

Особливу увагу З. Хаус приділяє рисам харизматичного лідера. Він повинен демонструвати високу впевненість у собі і переконаність у власних уявленнях. Його поведінка повинна вражати оточуючих. Головне завдання лідера – створити у послідовників враження про свою компетентність. Часто це розповіді про минулі успіхи, прояв впевненості в собі та применшення значення невдач як таких, що не належать до справи або тривіальних [7].

Ще одна безумовна форма поведінки лідера: надання прикладу. Ця форма передбачає щось більше, ніж просто можливість копіювання поведінки лідера: вона допомагає послідовникам розділяти переконання і цінності лідера і означає, що лідер може мати значний вплив на поведінку, мотивацію і задоволеність послідовників. Наприклад, понаднормова робота або поважний стиль взаємодії з підлеглими.

Теорія Р. Хауса передбачає й інші форми поведінки харизматичного лідера: постановку членам команди завдань високого рівня і при цьому вираження впевненості в тому, що підлеглий може вирішити задачу; створення привабливого образу майбутнього, пов'язаного з цінностями і надіями послідовників.

Для харизматичного лідера дуже важливою є актуалізація мотивації послідовників. Вона повинна відповідати їх баченню і прагненням. Це можуть бути мотиви благополуччя, безпеки, самореалі-

зації, досягнення результату або потреба перемогти конкурента. Мотивація актуалізується шляхом апеляції до оточення через надихаючі промови і регулярний контакт, який підкреслює емоційну привабливість роботи. [7]

Серед теорій харизматичного лідера виділяється теорія атрибуції Дж. Конгера і Р. Канунгу. У ній розглядаються харизматичні типи поведінки. Серед таких типів поведінки велике значення має здатність лідера бачити перспективи майбутнього. Вони, як правило, значно відрізняються від справжнього стану справ, але в той же час сприймаються цілком реальними і бажаними. Бачення визначає мету змін так, що це надає сенс завданням, поставленим перед послідовниками. Нехаризматичні лідери, навпаки, роблять вибір на користь невеликих поступових змін: вони швидше схильні до процесу адаптації (краще рішення задач), ніж до інновації (рішення задач по - іншому).

Для переконання послідовників і впливу на них харизматичний лідер використовує особистий авторитет. Переконливі звернення за допомогою емоційних висловлювань, які захоплюють уяву послідовників, допомагають передати ідеальний образ майбутнього (бачення) і мотивувати до його досягнення.

Особливе значення мають впевненість у собі й ентузіазм щодо свого бачення, які також впливають на сприйняття лідерів як харизматичних. Зокрема серед інших чинників називають: турботу про інших замість турботи про себе самого, що викликає значно більшу довіру у послідовників. Важливим є використання нетрадиційних методів в реалізації своїх ідей. Нетрадиційні методи, що призводять до успіху, сприяють тому, що послідовники приписують лідеру виняткові вміння і майстерність [7].

Теорія Я-концепції Шаміра схожа на теорію Хауса, але розширює її до мотиваційних процесів харизми. Автор використовує чотири основні поняття: осо-

биста ідентифікація, соціальна ідентичність, інтеріоризація і самоефективність.

1. Особиста ідентифікація означає, що послідовники хочуть наслідувати поведінку лідера, щоб бути схожим на нього. Отримуючи схвалення від лідера, вони задовольняють потребу в прийнятті та підвищенні самооцінки. Чим вище привабливість лідера, тим сильніше вплив. Ідентифікація має місце, коли послідовнику властиві низька самооцінка і висока потреба в залежності від людей, наділених владою.

2. Соціальна ідентифікація передбачає ототожнення себе з групою людей: професійною або етнічною групою, соціальним шаром тощо. Вона пов'язана з наданням переваги особистістю колективістської орієнтації. Харизматичний лідер може стимулювати соціальну ідентифікацію, сприяючи виділенню організації з ряду інших, формуючи її унікальність, наприклад через: ритуали, церемонії, символи.

3. Інтеріоризація – це процес, під час якого підлегли засвоюють цінності та ідеологію лідера. Завдяки цьому бачення лідера стає їхнім власним. Для цього харизматичний лідер применшує значення зовнішніх цінностей (наприклад: виплат, відпустки або сімейних цінностей) і перебільшує внутрішні цінності (задоволення, яке буде отримано від самої роботи, самореалізації або самовираження). Лідери підкреслюють, що в результаті їхніх зусиль майбутнє стане краще. В результаті людині важко відокремити роботу від інших аспектів свого життя. Життя і робота стають синонімами.

4. Самоефективність має два аспекти: індивідуальний і колективний.

Індивідуальна самоефективність – це переконання в тому, що людина компетентна і здатна досягти мети. Колективна самоефективність - переконання в тому, що тільки група як єдине ціле компетентна і здатна досягти мети, творчий підхід [7].

Отже, існує значна кількість теорій, концепцій лідерства. Кожна з них має свої підходи до визначення лідерства.

Разом з тим, звертаємо увагу ще на один вид лідерства – технічне лідерство. Технічний лідер – це людина, яка покладає на себе відповідальність за прийняття рішення як виконувати завдання, хто це буде робити, якими засобами і, головне, яку допомогу він буде здійснювати протягом виконання завдання. Для нього характерні: раціоналізм, прагматизм, віра в компетентність і професіоналізм. Він демонструє неупередженість, логічний аналіз у вирішенні проблем, дієвість, ефективність, орієнтованість при виконанні завдань.

Одне з головних завдань лідера-техніка – визначення мети, етапів її досягнення, організація роботи послідовників, підтримка колег, допомога їм у навчанні, сприяння поліпшенню їхніх показників, забезпечення максимально можливих комфортних умов виконання завдань.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання). Викласти досвід Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» щодо формування лідерів.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Харизма – потужна, часом страшна, сила, остаточно не досліджена. На сьогодні існує велика кількість її наукових визначень і безліч концепцій. Широта даної теми безмежна, а актуальність невичерпна, так як часи змінюються і з'являються нові лідери.

Уже багато років Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» не тільки розробляє проблеми лідерства, але і формує ці якості у своїх студентів. Науково-педагогічні працівники університету працюють над проблемою формування лідерства, оскільки вважають, що керівник будь-якого рівня повинен бути лідером. Не може ефективно вирішуватися ні одне завдання, якщо керівник не є лідером. Він повинен бути лідером харизматичним.

Поняття «харизма» належать до числа найбільш дискусійних і неоднозначних понять у сучасній науці. Причина цього – важко піддається науковому дослідженню природа феномена харизми.

У ряді наукових робіт поняття харизми тісно співвідноситься з проблемою створення соціального впливу і застосовується до певних якостей особистості індивіда, завдяки яким лідер відрізняється від звичайних людей і сприймається як володар виняткових здібностей. Ці якості сприймаються як зразкові, завдяки чому індивід вважається лідером. При цьому абсолютно неважливо чи є харизматичні якості дійсними або тільки передбачуваними. Але принципово лідер повинен постійно надавати докази своєї харизматичності своїми реальними успіхами у керівництві [5;6;7].

Аналіз визначень концепцій харизми показує, що значна кількість авторів харизмою називають якості особистості, які визнаються ними як надзвичайні, завдяки яким вона оцінюється як обдарована спеціальними особливими властивостями, недоступними іншим людям. Разом з тим ця оцінка проводиться тільки на підставі зовнішніх вражень оточення. Абсолютно ясно, що надійна перевірка наявності надлюдських властивостей щонайменше вкрай важка. Природно припустити, що в основі харизми лежить тільки вміння справляти враження. Треба ясно розуміти, що харизма не є тільки якоюсь вродженою містичною властивістю. Це певний набір персональних якостей. Це те, з чим, безумовно, можна працювати.

Саме тому ми розпочали дискусію з відомими трактуваннями харизматичного лідерства, що харизма – це доля обраних, та обґрунтували, що вона – це система розвинених здібностей та навичок як результат відповідних методик і нею може оволодіти будь-яка правильно підготовлена людина. Ми дали свою трактовку якостей харизматичного лідера. Так, за класифікацією якостей лідера О. Романовського до них зараховують:

когнітивно-емоційні, морально-вольові, соціально-комунікативні, індивідуально-парадоксальні якості. [11]

Відповідно до когнітивно-емоційних якостей особистості належать: когнітивний, емоційний та соціальний інтелект особистості; до морально-вольових - рівень морального розвитку, спрямованість на успіх, цінності особистості; до соціально-комунікативних - комунікативні та організаційні здібності, емпатію, вміння налагоджувати взаєморозуміння, відкритість новому соціальному досвіду; до індивідуально-парадоксальних, що традиційно зараховуються науковцями до лідерських, але не тільки не заважають лідерам виконувати їхні функції, а й дозволяють досягати більшого й формувати неповторний лідерський стиль.

Кожна з груп якостей може бути вираженою більше, або менше, залежно від особливостей професійної діяльності лідера. Але кожен лідер має бути спрямованим на поступовий та сталий розвиток всіх груп якостей. Тільки гармонійне їх поєднання може дозволити лідеру виконувати свої обов'язки ефективно: вести за собою послідовників, планувати діяльність, надихати інших, візуалізувати майбутнє, генерувати ідеї та інше. [11]

На відміну від концепції Макса Вебера, який харизматиками вважав будь-кого, хто здатний впливати на масу з великою емоційною силою, ректорат НТУ «ХП», науково-педагогічні працівники університету вважають, що лідер не може бути бездуховною, аморальною, безвідповідальною особистістю. Лідер, що не володіє цими якостями, який не має внутрішнього морального стрижня принесе більше шкоди. І тому виховання лідера як представника гуманітарно-технічної еліти - наше основне завдання.

І для цього в університеті є всі можливості. Навчання проходить за системою STEAM – (природничі науки (Science), технології (Technology), технічну творчість (Engineering), мистецтво (Art) та математику (Mathematics)). Така технічна

освіта вдало поєднує креативність і гуманізм та технічні знання. Для виховання майбутніх лідерів використовуються можливості застосування дисциплін вільного вибору.

Науково-педагогічні працівники університету орієнтують наших студентів на те, що дозволити собі вільно діяти може лише дуже смілива і професійно підготовлена людина. Разом з тим вони формують у студентів не тільки рішучість, а й розумну обачність, вміння об'єктивно оцінювати ситуацію, оскільки бездумними, хоча і рішучими діями, можна нашкодити вирішенню актуальних проблем.

Одним із напрямків формування харизматичного лідера є розвиток у студентів критичного мислення та інтелекту. Саме здатність критично мислити, постійно працювати над розвитком свого інтелекту забезпечує формування когнітивного базису успішної діяльності лідера.

Особливе значення при роботі зі студентами приділяється розвитку емоційного інтелекту лідера. Емоційний інтелект – це унікальне поєднання здібностей людини до адекватного сприйняття власних емоцій, використання власних емоцій для досягнення необхідних цілей, розуміння чужих емоцій і управління ними. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє лідеру керувати своїми послідовниками не через команди і вказівки, а через натхнення і психологічне заохочення, що значно покращує результати роботи будь-якої команди.

Харизматична особистість завжди затребувана там, де необхідно вирішувати складні завдання. Особистість, яка претендує на особливий вплив, завжди знаходиться в стані боротьби. Його виразна позиція, постійна готовність до дії – це те, що робить людину харизматичним.

Формуючи молодих лідерів, ми вчимо їх завжди відстоювати інтереси своєї команди. Лідер повинен бути готовий боротися за них до останнього, але при цьому він не повинен так само взятися відстоювати свої власні інтереси.

Разом із тим інтереси команди, які він відстоює ніколи не повинні носити антисоціальний характер.

Технічний лідер – це, безумовно, топовий гравець, але одночасно і командний. І, дуже важливо, формувати лідерські якості уже в університеті. Формування лідерських якостей в НТУ «ХПІ» здійснюється під час навчальних занять, виховних заходів, виробничої практики, тренінгів, індивідуальної роботи та інших.

Велике значення для цього має співробітництво з міжнародними організаціями, участь в грантах, виконанні спільних проєктів. Наведемо останні приклади такої діяльності. В університеті створений за підтримки посольства США «Інноваційний та підприємницький Bootcamp». Об'єднання молодих науковців НТУ «ХПІ», головне завдання якого надати університетській спільноті знання та навички для ефективного впровадження технологічних стартап-ідей. Робота в стартапі – це робота в команді. І ця робота буде ефективною тільки тоді, коли кожен добросовісно виконує свої ролі на визначеному місці, демонструючи лідерські якості у виконанні певних завдань.

Bootcamp – це простір, екосистема бізнес-навчальної співпраці, де і відбувається навчання і формування необхідних лідерських якостей. Він передбачає:

– 15-денний інтенсивний інформаційно-навчальний курс (вивчення питань, що включають бізнес-моделі, технічну програму, мінімальну пропозицію, пітчінг, фінансування, юридичні питання, розвиток команди, орієнтація на клієнтів, маркетинг, продаж);

– довготривалу підтримку (протягом 6 місяців) у поданні заявок на участь в інкубаторах, конкурсах та грантах;

– онлайн-допомогу та інформування українців про стартап-можливості через веб-сайт;

– проведення занять запрошеними з США лекторами та онлайн-тренерами;

– повний цикл заходів для підвищення обізнаності у стартап-середовищі, що дає молоді більше шансів побудувати

успішний бізнес.

Для участі у тренінгу Bootcamp можуть претендувати як команди, так і особи; з готовими бізнес-ідеями та без них; ті, хто хоче знати, що таке культура стартапу, будувати власний бізнес у майбутньому, розуміти, як реалізувати свої проєкти.

Унікальність проєкту полягає в тому, щоб показати можливість та ефективність взаємодії двох категорій цільової аудиторії з двома різними підходами до побудови бізнесу, їхню командну роботу: школяра та наукового співробітника (студенти, аспіранти, молоді вчені, професори, академіки).

Великими можливостями для формування кращих якостей технічних лідерів, на наш погляд, має започаткована у цьому році в НТУ «ХПІ» унікальна програма «Інноваційний кампус», яка не має аналогів в Україні, а, можливо, і в усьому світі. У рамках цієї програми є можливість об'єднати високий рівень університетської фундаментальної підготовки з проєктним підходом для отримання студентами необхідних практичних навичок. В його основі лежить методологія challenge-based learning (навчання, засноване на викликах), яка успішно застосовується фірмою Apple для підготовки фахівців. З її допомогою студенти вчаться вирішувати реальні завдання і виклики, з якими згодом їм доведеться стикнутися на робочому місці.

Навчання проводиться в 3 етапи:

- на першому курсі студенти вивчають базові фундаментальні дисципліни, а також основи інформаційних технологій;

- на початку другого курсу проводиться відбірковий етап «марафон» тривалістю 35 днів, за результатами якого формуються групи «Інноваційного кампуса». Цей етап займає другий і третій роки навчання.

- на четвертому курсі студенти вивчають поглиблені спеціальні предмети і готують до захисту бакалаврський диплом.

Важливо зазначити, що навчання в

кампусі проходить без викладачів і реалізується за принципом «peer2peer» («рівний-рівному»). Це означає, що студенти одночасно виступають і в ролі учнів, і в ролі викладачів, передають знання і перевіряють результати виконаних завдань. Методикою передбачаються як індивідуальні завдання, які студент повинен виконати самостійно для отримання оцінки, так і командні, де можна показати себе не тільки в ролі розробника програм, а й спробувати себе в ролі керівника команди. Таким чином, університет здійснює формування у молодих фахівців не тільки високих професійних навичок (так звані *hard skills*), а й розвиває особистісні якості або *soft skills* (лідерство, вміння працювати в команді, емоційний інтелект, комунікаційну компетентність). В результаті навчання ми отримуємо всебічно розвиненого фахівця, який може займати лідируючі позиції в ІТ-компаніях або спробувати реалізувати свою власну ідею у вигляді стартапу.

Неможливо бути лідером, не маючи якостей харизмата, а в основі харизми лежить здатність і потреба до дії, зокрема неординарної. Здатність мати сміливість і волю домагатися своїх цілей неминуче притягує оточуючих на біологічному рівні, народжує в них прагнення слідувати за лідером. Справжня харизма захоплює непомітно, манить і зачаровує, перетворює неясні надії на віру.

Багато зусиль викладачі покладають на формування у студентів особистої впевненості. Лідер має вірити в силу свого таланту, цінність своїх ідей, досяжність своїх цілей та цілей команди. При цьому його впевненість має ґрунтуватись не на порожніх мріях, а на детальному аналізі ситуації, здатності до передбачення труднощів та вміння їх вирішувати.

Сміливість бажань і щирість в самовираженні - перші кроки до розвитку індивідуальної харизми. Чітке усвідомлення власних цілей і здатність за

допомогою особистої харизми донести їхню суть до оточуючих – перші кроки до становлення лідерських здібностей і успіху.

Лідер з'являється там, де є об'єднання людей. Саме тому велике значення набуває розвиток навичок побудови команди. Студентів навчають як підібрати потрібний склад команди, як грамотно розподіляти ролі, як управляти мотивацією і продуктивністю команди, як вирішувати конфлікти і т.ін.

Від лідера вимагається чітке розуміння відповідальності за інших людей, визначення цілей і завдань організації, раціональний розподіл зусиль, вміння прийняття рішень, забезпечення гармонійних міжособистісних контактів, бо помилка може позначитися на всьому колективі, знання ділової етики лідера, зокрема здійснення управління послідовниками з урахуванням їх моральних профілів.

Харизма можлива там, де людина починає творити, – коли йде власним шляхом, стає творцем, коли надихається високими ідеями, мотивується масштабними завданнями, відчуває особисту місію. В університеті існує і реалізується величезна кількість творчих починань наших студентів. Ректорат їх не тільки підтримує, але і докладає великих зусиль, щодо організації таких заходів, що спонукає розвиток креативності студентів. Креативність – це готовність до прийняття і створення принципово нових ідей, що відхиляються від традиційних або прийнятих схем мислення, а також здатність вирішувати нестандартні проблеми. Саме креативність забезпечує здатність лідера до швидкої адаптації в непередбачуваних умовах.

Виступи перед іншими людьми є невід'ємною частиною діяльності лідера. Від здатності донести до послідовників свої основні ідеї залежить успішність не тільки лідера, але і всієї його організації. Саме тому розвитку риторичної культури та комунікативної компетентності лідера приділяється велика увага. Для цього



використовуються навчальні заняття, психологічні тренінги, де студенти вчаться використовувати прийоми вербальної та невербальної самоподачі в професійному спілкуванні і розробляють ефектні виступи.

Важливим напрямком роботи над собою, є робота над власним іміджем. Зовнішній вигляд, голос, жести та міміка створюють той образ, за яким послідовникам хочеться йти. Тому кожна людина, що хоче оволодіти харизматичною поведінкою має піклуватися й про те враження, яке вона справляє на оточуючих.

Тренінги розвитку конфліктологічної культури дозволяють отримати знання щодо конфліктогенів під час ділового спілкування, стратегій конфліктної взаємодії, вчать техніками ефективного спілкування в конфлікті; правилам контролю над емоціями; дають уміння із врегулювання конфліктів.

Справжні лідери приймають рішення на довгострокову перспективу. Вони слідують місії і цінностям команди. Персонал для них – довгострокова інвестиція, що потребує інвестицій морального і матеріального характеру. Саме тому ми говоримо «Лідер, який зробив себе сам, набагато сильніше лідера від природи».

НТУ «ХПІ» – один з тих закладів вищої освіти, які йдуть в авангарді гуманітаризації технічних дисциплін в Україні. В університеті раціонально збудований навчальний процес, де збалансовано взаємодіють як технічні і спеціальні дисципліни, так і належне місце займають гуманітарні дисципліни.

Керівництво університету намагається робити так, щоб кожен наш науково-педагогічний працівник був справжнім лідером не тільки під час викладання своїх дисциплін, а й у повсякденному житті, при спілкуванні зі студентами, давав їм приклад професіоналізму, відповідальності, духовності тощо. Саме вони формують

кращі якості наших майбутніх молодих фахівців, майбутніх лідерів суспільства, які покликані змінювати його на краще.

Співробітникам нашого університету притаманна сучасна філософія інженерної освіти, яка орієнтована не просто на задоволення потреб суспільного виробництва, а на випередження суспільного розвитку.

Навчальний процес в університеті базується на прогресивних методологіях, методично-організаційних підходах, серед яких визначальними є наскрізна фундаменталізація освіти, значна гуманітарна складова, підготовка студентів до творчого пошуку та прийняття оригінальних патентоспроможних і конкурентоспроможних інженерних рішень, глибока екологічна підготовка фахівців та ін.

Сьогодні, виходячи з проблем національної економіки, особливого значення набуває істотне удосконалення фахової підготовки майбутніх інженерів на підставі кластерного підходу, яка потребує їхнього озброєння людинознавчими технологіями, глибокими психолого-педагогічними та управлінськими знаннями, загальною та управлінською культурою, сучасними педагогічними, психологічними та управлінськими технологіями.

Підготовка інженерних кадрів в НТУ «ХПІ» завжди відбувалася відповідно до визначальних тенденцій розвитку науки і техніки, враховуючи безпосередню участь наших науковців у самому формуванні цих тенденцій, активне впровадження їхніх результатів у виробництво і навчально-виховний процес.

Ураховуючи важливість не тільки професійних, а й високих моральних і організаторських якостей у своїх вихованців, НТУ «ХПІ» постійно нарощує гуманітарну складову навчально-виховного процесу.

Саме тому з початку нового тисячоліття гуманітарна парадигма в освітній практиці нашого університету набувала нового імпульсу при активній підтримці академіків В. Кременя, І. Зязюна,

Н. Нічкало, провідних інститутів НАПН України.

Із 2000 року в університеті плідно функціонує кафедра педагогіки і психології управління соціальними системами імені академіка І. Зязюна, перша в країні кафедра такого формату в технічному університеті, яку очолив проф. О. Романовський

У тому ж році було розроблено і почала плідно реалізовуватись Концепція формування національної гуманітарно-технічної еліти в умовах нашого університету (її автори професори Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, О. РОМАНОВСЬКИЙ, О. ПОНОМАРЬОВ), яка виступила методологічним підґрунтям підвищення якості професійної підготовки майбутніх фахівців інженерно-технічного.

В межах цієї школи захищено 3 докторських, 21 кандидатська дисертація з педагогіки та 4-и кандидатських дисертації з психології.

З 2010 року на базі кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. І. Зязюна діє *Центр Сучасних педагогічних, психологічних та управлінських технологій*, який проводить як дослідницьку діяльність; напрацювання інноваційних педагогічних технологій, так і тренінгові програми не тільки для студентів, а й для викладачів нашого університету і інших ЗВО міста. Це один із центрів, де формуються практичні якості молодих лідерів.

Неможливо формувати лідера не будучи лідером самому. Саме тому ректорат університету приділяє багато уваги професійному зростанню викладачів. Як приклад зазначаємо постійну участь викладачів кафедри педагогіки та психології управління соціальними системами імені І. Зязюна в Міжнародних грантах під час яких, вони проходять стажування в університетах Великої Британії, Фінляндії, Латвії, Польщі та інших.

Одним із таких проєктів був візит в Велику Британію в Оксфорд Брукс Університет в рамках програми «Розвиток лідерського потенціалу університетів

України», у якому брав участь ректор університету професор Є. Сокол. Участь в проєкті дозволила побачити особливості навчального процесу в університеті Оксфорд Брукс, проаналізувати можливості впровадження найбільш цікавих підходів у навчанні для студентів і викладачів нашого університету, визначити пріоритетні напрямки для особистого і професійного розвитку, змінити деякі підходи в стилі мислення.

Важливе місце зайняла можливість встановити професійні і особисті контакти з учасниками проєкту з усієї України, координаторами і тренерами програми, що вплинуло на підготовку наших молодих викладачів. Так на основі проведеного учасниками проєкту аналізу була зроблена психолого-педагогічна оцінка розвитку професійних компетенцій та визначено пріоритетні потреби професійного та особистісного розвитку особливо молодих викладачів університету.

Був організований методичний семінар «Школа молодого викладача», де удосконалюють свою педагогічну майстерність молоді викладачі.

Університет щорічно проводить Міжнародну методичну школу-семінар «Сучасні педагогічні технології в освіті», метою якої є впровадження сучасних інноваційних педагогічних технологій, активних форм навчання, гейміфікації, використання сучасних інформаційних та модульних технологій, технологій особистісно-орієнтованого навчання і ін. Все це позитивно впливає на формування лідерських якостей науково-педагогічного складу університету.

Важливим критерієм підготовки фахівців-лідерів постає фактор ефективного забезпечення навчально-методичною літературою, особливо щодо нових дисциплін, що викладаються кафедрами університету. Важливе місце в підвищенні якості навчально-методичних видань відіграють університетські конкурси на кращий підручник та кращий навчально-методичний посібник з грифом університету.

Проведення конкурсів дозволяє з одного боку активізувати редакційно-видавничу діяльність науково-педагогічних працівників університету та підвищити якість наукової літератури, що видається, з іншого – показати приклад для молодих викладачів щодо рівня навчально-методичних видань.

У цьому році виповнюється 135 років із дня заснування нашого навчального закладу. Створений свого часу як технологічний інститут, він виріс у авторитетний освітній центр, відомий своїми здобутками у підготовці фахівців та наукових дослідженнях. Наш університет є потужним і дуже складним навчально-науковим комплексом із глибокими традиціями.

В рейтингу QS World University Rankings університет вперше потрапив до групи місць 651-700, зайнявши перше місце серед технічних університетів України та третю позицію серед усіх закладів вищої освіти України.

НТУ «ХПІ» увійшов до світового рейтингу University Impact Rankings 2020 року, який оцінює глобальні успіхи вишів у досягненні Цілей сталого розвитку, що прийняті ООН.

Цього року Харківський Політех розширив кількість категорій рейтингу, за якими надав інформацію, до п'яти напрямів. За підсумками оцінювання, ХПІ став лідером серед українських вишів у категоріях «дії, пов'язані з кліматом» і «промисловість, інновації та інфраструктура», підтвердивши позиції, зайняті в 2019 році.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у**

даному напрямку. Лідерство – це особливий тип взаємин, які можна віднести до управлінських, що виникають у процесі спільної діяльності керівника та підлеглих. В їхній основі знаходиться раціональне поєднання методів влади і спрямованість на досягнення такого рівня організації підлеглих, при якому вони стають здатні на спільну діяльність в загальних інтересах і досягнення загальних цілей. Лідерство розглядається як найважливіший компонент ефективної керівної діяльності.

Тема лідерства є однією з найбільш цікавих та динамічних як для наукового співтовариства, так і для суспільства, що починає глибше усвідомлювати визначну роль лідерства у забезпеченні сталого розвитку всіх сфер життєдіяльності людини.

Існує багато теорій лідерства: теорія особистісних якостей, ситуаційна теорія, поведінкова теорія, атрибутивна теорія, теорія заміників лідерства, теорія харизматичного лідерства та інші.

Разом з тим, звертаємо увагу ще на один вид лідерства – технічне лідерство. Для нього характерні: раціоналізм, прагматизм, віра в компетентність і професіоналізм, неупередженість, логічний аналіз у вирішенні проблем, дієвість, ефективність, орієнтованість на виконання завдань.

В НТУ «ХПІ» створена дієва система підготовки лідерів.

Ми вважаємо, що у особистості є можливість розвинути якості, які можуть бути віднесені до харизматичних. І саме в цьому напрямку працює університет.

#### **Список літератури:**

1. Вебер, М. (1988) Харизматическое господство. СоцИс. № 5. С. 139–147.
2. Итвел, Р. (2003) Возрождение харизмы? Теория и проблемы операционализации понятий. СоцИс. №3. С. 9–19.
3. Кравченко, В. И. (2004) Харизматическая личность: многообразие понимания. СоцИс. №4. С. 134–137.

4. Кудряшова, Е. В. (1996) Лидер и лидерство: исследования лидерства в современной западной общественно-политической мысли. Архангельск: Изд-во Поморского международного педагогического университета. С. 256.

5. Нестуля, О. О. & Нестуля, С. І. (2014) Харизма й харизматичне лідерство: аналіз основних концепцій. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*.

№ 1. С. 125–131. [Електронний ресурс].  
Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2014\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_19)

6. Ритцер, Дж. (2002) Современные социологические теории. Пер. с англ. 5-е изд. Санкт-Петербург: Питер. С. 688.

7. Савінова, С. Ю. & Васильєва, Е. Н. (2019) Лідерство в бізнесі: підручник і практикум для академічного бакалаврату. 2-е изд., Испр. і доп. Москва: Издательство Юрайт. С. 280.

8. Сосланд, А. И. (1999) Фундаментальная структура психотерапевтического метода, или Как создать свою школу в психотерапии. Москва: Логос. С. 11–14. С. 87–92.

9. Старовойтова, Г. М. (2013) Харизматичне лідерство як предмет соціально-філософського розгляду. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського*. 2(54). С. 84–90.

10. Сергеева, Л. М., Кондратьєва, В. П. & Хромей, М. Я. (2015) Лідерство : Навч. посібн. За наук. ред. Л. М. Сергеевой. Івано Франківськ. «Лілея НВ». С. 296.

11. Романовський, О. Г., Гура, Т. В., Книш, А. Є. & Бондаренко, В. В. (2017) Теорія і практика формування лідера : Навчальний посібник. Харків. С. 100.

12. Титаренко, В. В. (2003) Харизма та харизматичне лідерство: філософсько-релігійний аналіз понять. *Вестник СевГТУ*. Севастополь: Изд-во СевГТУ. Вип. 46. С. 111–118.

13. Трунов, Д. Г. (2009) Феномен харизматического лідерства. *Философия социальных коммуникаций*. № 2. С. 55–62.

14. Фрейк, Н. В. (2001) Политическая харизма: обзор зарубежных концепций. *Социологическое обозрение*. Т.1. №1. С. 5–24.

15. Krebs, D. L. & Denton, K. (2005) Toward a More Pragmatic Approach to Morality: a critical evaluation of Kohlberg's model. *Psychological review*. 112 (3). P. 629–649.

16. Sucher, S. J. (2007) The moral leadership: challenges, tools and insights. P. 264.

## References:

1. Veber, M. (1988) *Harizmaticheskoe gospodstvo* [Charismatic dominance]. *SocIs*. № 5. P. 139–147. [in Russian]

2. Itvel, R. (2003) *Vozrozhdenie harizmy? Teorija i problemy operacionalizacii ponjatij* [Rebirth of charisma? Theory and problems of operationalization of concepts]. *SocIs*. №3. P. 9–19. [in Russian]

3. Kravchenko, V. I. (2004) *Harizmaticheskaja lichnost': mnogoobrazie ponimaniya* [Charismatic personality: diversity of understanding]. *SocIs*. №4. P. 134–137. [in Russian]

4. Kudrjashova, E. V. (1996) *Lider i liderstvo: issledovanija liderstva v sovremennoj zapadnoj obshhestvenno-politicheskoy mysli* [Leader and leadership: research on leadership in contemporary western social and political thought]. Arhangel'sk: Izd-vo Pomorskogo mezhdunarodnogo pedagogicheskogo universiteta. P. 256. [in Russian]

5. Nestulia, O. O. & Nestulia, S. I. (2014) *Kharyzma j kharyzmatychnye liderstvo: analiz osnovnykh kontseptzij* [Charisma and charismatic leadership: an analysis of basic concepts]. *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*. № 1. P. 125–131. Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2014\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_19) [in Ukrainian]

6. Ritcer, Dzh. (2002) *Sovremennye sociologicheskie teorii* [Contemporary sociological theories]. Per. s angl. 5-e izd. Sankt-Peterburg: Piter. P. 688. [in Russian]

7. Savinova, S. Yu. & Vasyli'eva, E. N. (2019) *Liderstvo v biznesi: pidruchnyk i praktykum dlia akademichnoho bakalavratu* [Leadership in business: a textbook and workshop for an academic bachelor]. 2-e yzd., Yspr. i dop. Moskva: Yzdatel'stvo Yurajt. P. 280. [in Ukrainian]

8. Sosland, A. I. (1999) *Fundamental'naja struktura psihoterapevticheskogo metoda, ili Kak sozdat' svoju shkolu v psihoterapii* [The fundamental structure of

the psychotherapeutic method, or How to create your own school in psychotherapy]. Moskva: Logos. P. 11–14. P. 87–92. [in Russian]

9. Starovojtova, H. M. (2013) *Kharyzmatychnе liderstvo iak predmet sotsial'no-filosofs'koho rozghliadu* [Charismatic leadership as a subject of socio-philosophical consideration]. *Visnyk Donets'koho natsional'noho universytetu ekonomiky i torhivli im. M. Tuhana-Baranovs'koho*. 2(54). P. 84–90. [in Ukrainian]

10. Serheieva, L. M., Kondrat'ieva, V. P. & Khromej, M. Ya. (2015) *Liderstvo* [Leadership]: Navch. posibn. Za nauk. red. L. M. Serheievoi. Ivano Frankivs'k. «Lileia NV». P. 296. [in Ukrainian]

11. Romanovs'kyj, O. H., Hura, T. V., Knysh, A. Ye. & Bondarenko, V. V. (2017) *Teoriia i praktyka formuvannia lidera* [Theory and practice of leader formation]: Navchal'nyj posibnyk. Kharkiv. P. 100. [in Ukrainian]

12. Tytarenko, V. V. (2003) *Kharyzma ta kharyzmatychnе liderstvo:*

*filosofs'ko-relihijnyj analiz poniat'* [Charisma and charismatic leadership: a philosophical and religious analysis of concepts]. *Vestnyk SevHTU. Sevastopol': Yzd-vo SevHTU*. Vyp. 46. P. 111–118. [in Ukrainian]

13. Trunov, D. H. (2009) *Fenomen kharyzmatycheskoho liderstva* [The phenomenon of charismatic leadership]. *Fylosofiya sotsyal'nykh kommunykatsyj*. № 2. P. 55–62. [in Ukrainian]

14. Freyk, N. V. (2001) *Polytycheskaia kharyzma: obzor zarubezhnykh kontseptsij* [Political charisma: an overview of foreign concepts]. *Sotsyolohycheskoe obozreniia*. T.1. №1. P. 5–24. [in Russian]

15. Krebs, D. L. & Denton, K. (2005) Toward a More Pragmatic Approach to Morality: a critical evaluation of Kohlberg's model. *Psychological review*. 112 (3). P. 629–649.

16. Sucher, S. J. (2007) The moral leadership: challenges, tools and insights. P. 264.

*Стаття надійшла до редколегії 04.12.2020*