

**Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Кафедра менеджменту та адміністрування**

**Л.С. Вербовська, Г.Ф. Боднар, Н.Є. Микитюк**

# Технології лідерства в організації

## Конспект лекцій

**Івано-Франківськ  
2021**

УДК 37.035:658.3.07

В 47

**Рецензент:** завідувач кафедри менеджменту та адміністрування,  
Доктор екон. наук, професор Полянська Алла Степанівна

*Рекомендовано методичною радою університету  
(протокол № від р.)*

**Вербовська Л. С., Боднар Г.Ф., Микитюк Н.Є.**

**В - 47** “Технології лідерства в організації”. Конспект лекцій – ІВАНО-ФРАНКІВСЬК: Видавництво «ІФНТУНГ». 80 ст., 2021 р.

МВ

Конспект лекцій призначений для використання студентами всіх форм навчання напрямку підготовки «Менеджмент» та інших спеціальностей ІФНТУНГ. Конспект лекцій складений відповідно до програми з нормативної навчальної дисципліни „Технології лідерства в організації”, яку включено до навчального плану підготовки магістрів за спеціальністю: «Менеджмент».

Конспект лекцій може бути корисним науковцям та практикам, які займаються питаннями технологіями лідерства в сучасних організаціях, а також тим, що прагнуть поглибити свої знання у цій сфері.

УДК 37.035:658.3.07

© Вербовська Л.С.  
© Боднар Г.Ф.  
© Микитюк Н.Є.  
© ІФНТУНГ, 2021

## **ЗМІСТ**

Вступ .....	4
Лекційне заняття №1 «Концепції лідерства в сучасних організаціях»	5
Лекційне заняття № 2 «Інтелект сучасного лідера»	14
Лекційне заняття № 3 «Технології лідерства в організації»	25
Лекційне заняття № 4 «Лідер і корпоративна культура»	38
Лекційне заняття № 5 «Командне лідерства»	44
Лекційне заняття № 6 «Спільне (Collaborative Leadership) лідерство»	52
Лекційне заняття № 7 «Психологічні аспекти лідерства»	57
СЛОВНИК ТЕРМІНІВ	63
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ І РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

## **ВСТУП**

Дана навчальна дисципліна є теоретичною основою сукупності знань та вмінь, що дає можливість нарощувати матеріальний та нематеріальний капітал, допомагає у професійному спілкуванні, володіння яким суттєво підвищує конкурентоздатність майбутніх менеджерів на регіональному ринку праці, що значно розширює можливості їхнього працевлаштування, підвищує ефективність їхніх виважених рішень.

Мета викладання дисципліни - забезпечити формування у спеціалістів системи спеціальних знань у сфері лідерства є нагальною є потреба суспільства у фахівцях, які здатні співпрацювати та налагоджувати ділові стосунки з партнерами, зокрема зовнішніми, організувати діяльність для досягнення спільної мети, долати комунікативні бар'єри, кваліфіковано здійснювати професійне спілкування під час виконання професійних завдань, вміти здійснювати самопрезентацію, бути лідерами тощо.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен демонструвати такі **результати навчання** через знання, уміння та навички.

- Уміння ефективно володіти розвинутими комунікативними навичками;
- Уміння здійснювати процес розвитку та стимулювання (мотивації) персоналу;
- Навички використання принципів та методів менеджменту;
- Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення;
- Здатність працювати в команді і вести її за собою;
- Демонструвати вміння управляти конфліктами, вести переговори.

**Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у студентів як загальних так і фахових компетентностей, передбачених відповідним стандартом вищої освіти України, а саме :**

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

Результати навчання дисципліни **деталізують такі програмні результати навчання, передбачені відповідним стандартом вищої освіти України:**

ПР 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПР 7. Організувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

ПР 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

ПР 12 . Мати навички делегування повноважень та керівництва організацією (підрозділом);

ПР 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

## **Лекційне заняття №1**

### **«Концепції лідерства в сучасних організаціях»**

**Мета:** основні форми впливу та типи влади, що таке вплив, влада та лідерство, дізнатися, як впливає лідер організації на людей, зрозуміти у чому залежність підлеглого від керівника, а в чому керівника від підлеглого, що таке стиль керівництва, в чому полягає основна відмінність стилів керівництва, дізнатися про позитивні та негативні особливості різних стилів керівництва.

**Ключові слова:** вплив, влада, лідерство, сила влади, форми впливу, типи влади, стиль керівництва, автократичний стиль, демократичний стиль, ліберальний стиль.

#### **Теоретична частина**

Люди вивчають проблеми керівництва й лідерства понад 3 000 років. Першими авторами, яких зацікавив феномен лідерства, були древні греки та ізраїльтяни. Грецький письменник, філософ і історик Ксенофонт (445–355 до н. е.) у своєму творі «Виховання Кіра» основну увагу приділив міркуванням про вирішальну роль сильної особистості в завоюваннях, побудові нового суспільства і держави під керівництвом ідеального монарха Кіра Молодшого. У Біблії (Євангеліє від Матвія, 15:14) також є висловлювання на тему лідерства: «... якщо сліпий веде сліпого, то обидва впадуть у яму». Це висловлювання – серйозне попередження для сучасних керівників щодо їх компетентності у сфері управління організаціями.

Визначення поняття «лідер» ще 1948 р. дав провідний світовий фахівець в галузі досліджень лідерства Р. М. Стогділ (Ralph Melvin Stogdill).

**Лідер** – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу. Це людина, яка бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має досить сил і можливостей це зробити.

Слово лідер означає «той, хто веде за собою, очолює». Лідер (англ. leader – провідник, той, хто веде, керівник, вождь, командир) – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою з огляду на свої видатні індивідуальні людські, інтелектуальні або фахові якості.

**Лідерство** – це вміння пробудити в людей мрію, до якої вони наблизатимуться, «вдихнути» в них потрібну для руху енергію. Під лідерством розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства.

**Лідерські якості** керівника як вихователя й організатора навчання визначають успіх його трудового процесу. Поняття вихователя трудового колективу містить у собі комплекс функцій, які є обов'язковими для керівника будь-якого рівня.

Перш за все керівник колективу зобов'язаний впроваджувати в життя

політику організації в галузі економіки, роз'яснювати підлеглим зміст, значення і спрямованість заходів, які проводять у ринковому середовищі. Виховання таких якостей, як розуміння потреби сумлінно працювати, відчуття особистої відповідальності за результати праці здійснюють лінійні та функціональні менеджери. А це вимагає від них оволодіння такими особистими якостями, як чесність, непідкупність, скромність.

Будучи лідером, керівник соціальної групи здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера. У підпорядкованому йому колективі складаються стосунки «лідер – послідовник», які є набагато тіснішими й результативнішими, аніж стосунки «начальник – підлеглий».

Лідерство дозволяє особливо підсилити керівні дії менеджера в таких сферах, як визначення мети, координація зусиль підлеглих, оцінка результатів їхньої роботи, мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, вміння вести за собою тощо), забезпечення групової синергії, обстоювання інтересів групи за її межами, визначення перспектив її розвитку.

З огляду на все зазначене можна дати таке визначення поняття лідерства: **лідерство** – це істотна складова частини діяльності менеджера, пов'язана з цілеспрямованим впливом на поведінку окремих осіб чи робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особистісні якості менеджера, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

На відміну від автократичного, демократичний тип керівника прагне до надання підлеглим самостійності відповідно до їхньої кваліфікації та функцій, що їх вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення мети, оцінка роботи, підготовка й ухвалення рішень, створює потрібні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює їхні зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Еволюцію керівництва й лідерства в розумінні вчених, які досліджували цю проблему, підтверджено в різних наукових концепціях.

Учені виділили три підходи до визначення факторів ефективного керівництва чи лідерства: з позиції особистих якостей, поведінковий і ситуаційний підходи. Більш сучасними є теорії приписування, харизматичного керівництва, керівництва, що ґрунтується на баченні, керівництва командою, транзакційного та трансформаційного керівництва тощо.

### **Концепції лідерства**

Стилі мають відношення до уявлень керівника та організації про те, що таке лідерство і чим він займається. Концепції включають:

*Вправляюча сила.* Лідерство - це питання досягнення власних цілей. Ствердження влади над іншими є самоціллю і символізує позицію лідера.

*Отримання та використання привілеїв високого статусу.* Лідерство - це досягнення вершини та визнання як найвищого статусу.

*Бути начальником.* Лідерство - це нагляд за роботою організації, повідомляючи кожному, що робити, коли, а також нагороджує чи карає відповідно.

*Орієнтація на завдання.* Лідерство - це виконання роботи - це все, що має значення.

*Турбота про людей*. Лідерство піклується про тих, кого ви очолюєте, і переконайтесь, що вони отримують те, що їм потрібно.

*Розширення можливостей*. Лідерство допомагає тим, кого ви очолюєте, здобути владу і стати лідерами.

Взявши ці два останні разом, ми можемо додати концепцію, згідно з якою один аспект лідерства - це сприяння особистісному (та професійному) зростанню в інших.

*Забезпечення морального керівництва*. Лідер силою характеру та власними високими стандартами створює очікування та піднімає інших до свого рівня.

*Надання та робота над баченням*. Лідерство - це здатність уявляти собі мету та мотивувати інших працювати з вами для досягнення цієї мети.

## **Закони лідерства**

Закони лідерства, автором яких є Уоррен Бланк (W. Blank, 1995), автор книги *«Дев'ять природних законів лідерства»*, включають такі твердження (закони) [31]:

1. У лідера послідовники – союзники, готові йти за ним.
2. Лідерство – це сфера взаємодії.
3. Лідерство відбувається як подія.
4. Лідери користуються впливом, що виходить за межі формальної влади.
5. Лідери діють за межами формальних процедур.
6. Лідерство пов'язане з ризиком і невизначеністю.
7. Ініціативи, висунуті лідерами, схвалюють не всі.
8. Лідерство – продукт свідомості, здатності до переробки інформації.
9. Лідерство – явище, що виникає мимоволі.

Майже вся література щодо лідерства наводить переліки якостей або характеристики, якими повинні володіти лідери. Назвемо деякі з них, котрі відображають думку відомих експертів у сфері лідерства – Уоррена Бенніса (W. Bennis, 1994), Барта Нануса (B. Nanus, 1989), Джеймса О'Тула (J. O'Toole, 1996), Стівена Кові (S. Covey, 1990), Макса Де Пре (M. De Pree, 1993), Джона Гарднера (J. Gardner, 1990). Характеристики лідерів подано в таблицях 1.1–1.6.

Таблиця 1.1 *Основні якості лідера за Уорреном Беннісом*

<b>Якість</b>	<b>Пояснення</b>
Спрямувальн е бачення	Ви чітко розумієте, що хочете вчинити як професіонал і як особистість, здатні виявляти завзятість при невдачах і навіть провалах
Пристрасть	У вас є глибока внутрішня пристрасть, прагнення скористатися тими можливостями, які дає життя, причому це прагнення збігається з дуже специфічною пристрастю до певного покликання, професії, способу дій. Ви любите те, що робите
Цілісність особистості	Цілісність особистості – це похідна від знання людиною самого себе, щирості і зрілості. Ви знаєте свої сильні й слабкі сторони, вірні своїм принципам, хочете і вмiєте вчитися в інших людей і працювати з ними
Довіра	Ви здатні заслужити довіру інших
Допитливість	Вам усе цікаво, й ви хочете навчитися якомога більше
Завзятість	Ви готові йти на ризик, експериментувати, випробовувати нове

Таблиця 1.2 *Характеристики лідерів, орієнтованих на цінності, за Джеймсом О'Тулом*

Характеристика	Пояснення
Цілісність особистості	Ви ніколи не забуваєте про Ваші цілі й ніколи не йдете на компроміс зі своїми принципами. Ви одночасно принципова і прагматична людина
Довіра	Ви відображаєте цінності й прагнення своїх підлеглих. Для вас лідерство – це не привілей, а відповідальність. Ви служите іншим
Здатність слухати	випробовуєте (досліджуєте) ідеї, вивчаєте питання всебічно й даєте людям можливість висловлювати всі свої думки
Повага до підлеглих	Якщо ви володієте цією якістю, то ви – лідер серед лідерів. Ви справжній прагматик, але пристрасно вірите в те, що говорите й робите

Таблиця 1.3 *Звички успішних людей за Стівеном Кові*

Звичка до активності	Ви берете на себе відповідальність за власну поведінку. Ви не виправдовуєте свою поведінку обставинами, умовами або минулим, самі визначаєте свою реакцію на будь-яку ситуацію й будь-яку людину
Звичка починати справу, не випускаючи з уваги її завершення	Ви здатні побачити майбутнє, якого хочете досягти. У вас чітке бачення того, куди ви збираєтесь рухатись і що бажаєте зробити. Ви живете своїм життям за деякими твердими переконаннями, принципами чи фундаментальними істинами
Звичка вирішувати спочатку важливі питання	Ви ведете впорядковане, дисципліноване життя. Ви зосереджуєтесь на вкрай важливих, хоча й не обов'язково термінових справах, таких як «вибудовування відносин, написання заяв про особисті важливі завдання, довгострокове планування, вправи, підготовка, тобто на тих, які треба зробити, але до виконання яких рідко діходять руки, оскільки ці справи не є невідкладними» (Covey S., 1990, p.154). Ви ігноруєте питання, що здаються терміновими, але не дуже важливі
Звичка мислити за принципом «мій вигравш – ваш вигравш»	Ваше мислення будується на усвідомленні достатку. Ви впевнені в тому, що світ багатий можливостями для кожного. Ви не вважаєте, що успіх одного потребує провалу іншого. Ви шукаєте синергетичні подолання проблем і прагнете знайти варіанти, вигідні для всіх сторін
Звичка прагнути спочатку до розуміння, а потім до того, щоб тебе зрозуміли	Ви слухаєте іншу людину, прагнучи до повного, глибокого емоційного та інтелектуального розуміння її. Спочатку ви ставите діагнози й лише потім визначаєте свої дії
Звичка прагнути до синергетики	Ви – творча особистість, першопроходець і слідопит. Ви впевнені в тому, що ціле більше суми його частин. Ви цінуєте відмінності людей і намагаєтесь творити на основі цих відмінностей. Стикаючись із двома протилежними пропозиціями, ви намагаєтесь знайти третє, більш творче рішення
Звичка відточувати свої здібності	Ви прагнете до безмежної досконалості, до постійних інновацій, до більшої витонченості. Ви завжди прагнете вчитися



Таблиця 1.4 - *Характеристики лідерів, зорієнтованих на принципи, за Стівеном Кові*

Характеристика	Пояснення
Постійне навчання	Ви прагнете до навчання, відвідуєте курси, прислуховуєтесь, ставите питання
Орієнтація на служіння	Ви вважаєте життя «місією, а не кар'єрою»
Випромінювання позитивної енергії	Ви життєрадісні, приємні у спілкуванні, щасливі, оптимістичні, позитивні, стримані, схильні до захопленості, підбадьорюєте людей і вірите в них
Віра в інших людей	Ваша реакція на негативну поведінку інших людей не надмірна, ви не тримаєте зла на інших, не вішаєте на них ярлики, не підганяєте людей під стереотипи, не ставитесь до людей упереджено, а берете до уваги їхні вчинки
Урівноважений спосіб життя	Ви врівноважений, спокійний, невибагливий, мудрий, мислите тверезо, простий, безпосередній, вами не можна маніпулювати, ви фізично й соціально активний, добре освічений. Ви не фанатик, не мученик і не жертва поганих звичок. Ви не обтяжені думками про минуле, приймаєте похвали і осуд адекватно й по-справжньому радієте успіхам інших
Сприйняття життя як пригоди	Ви – сміливий, холонокровний, дослідник, що володіє абсолютною гнучкістю і насолоджується життям
Прагнення до синергетики	Ви – ефектний, «розумний» каталізатор змін
Заняття фізичними, інтелектуальними, емоційними і духовними вправами заради самооновлення	Ви займаєтесь аеробікою. Ви любите читати, писати і знаходити нестандартні розв'язання проблем. Ви емоційний, але терплячий, слухаєте інших з доброзичливою увагою і демонструєте безмежну любов. Ви молитесь, медитуєте, дотримуетесь посту і читаєте Священне Писання

Таблиця 1.5 - *Якості лідера за Максом де Пре*

Якість	Роз'яснення
Цілісність	Ви демонструєте цільність характеру своєю поведінкою
Потреба рахуватися з іншими	Ви вірите у здібність інших. Ви дозволяєте людям, які йдуть за вами, проявити себе вповні
Проникливість	Ви далекоглядні, мудрі й розважливі
Розуміння інших	Ви розумієте турботи, устремління й муки людської душі
Сміливість у стосунках	Ви готові приймати складні рішення. Ви дієте з безкомпромісною чесністю
Почуття гумору	У вас широке бачення людського життя, що об'єднує різноманітність думок, і почуття доброзичливого гумору
Інтелектуальна енергія і допитливість	Ви берете відповідальність за навчання і вчитеся швидкими темпами
Повага до майбутнього і теперішнього, розуміння минулого	Ви здатні постійно переноситись із теперішності в майбутнє й у зворотному напрямі. Ви будете свою діяльність на засадах, закладених старшими
Передбачуваність	Ви не потураєте своїм і чужим примхам
Широта мислення	Ваше уявлення про те, чого може добитися організація, вмщує внесок будь-яких учасників. Ваше бачення «досить широке для того, щоб охопити багато чого»

Комфортне існування в умовах невизначеності	Ви впорядковуєте хаос
Самовладання і послідовність	Ви вмієте не ставити питання й відповідати на них. Ви терплячі, прислуховуєтесь до проблем, прагнете зрозуміти нюанси, вперто доводите справу до кінця

Таблиця 1.6 - Якості лідера за Джоном Гарднером

Якість	Пояснення
Життєва сила й невтомність	У вас високий енергетичний рівень, і ви фізично витривалі
Інтелект і здатність розмірковувати у процесі діяльності	Ви здатні поєднувати перевірені й сумнівні дані та інтуїтивні здогадки й на цій основі доходити висновку про те, що події розвиватимуться у правильному напрямку
Готовність брати на себе відповідальність і обов'язки	У вас є імпульс до громадської ініціативи. Ви виступаєте тоді, коли ніхто на це не наважується
Компетентність у виконанні завдання	Ви розумієте завдання, яке належить виконати
Розуміння підлеглих, колег і обізнаність із їхніми потребами	Ви розумієте різних людей, з якими працюєте
Навички роботи з людьми	Ви здатні точно оцінити готовність підлеглих рухатися в заданому напрямку чи їх небажання робити це. Ви отримуєте максимальний ефект з їхніх мотивів і розумієте їхні почуття
Потреба у досягненні результату	Ви відчуваєте внутрішнє спонукання досягати результату
Здатність мотивувати інших	Ви здатні переконувати людей у процесі спілкування і спонукати їх до дії
Сміливість, рішучість, наполегливість	Ви готові ризикувати, ніколи не здаєтесь й наполегливо проводите свою лінію
Уміння завойовувати і зберігати довіру	Ви володієте незвичайною здатністю завойовувати довіру людей
Здатність керувати, приймати рішення, визначати пріоритети	Ви дуже добре виконуєте традиційні управлінські завдання: формулюєте цілі, визначаєте пріоритети, вибудовуєте послідовність дій, обираєте помічників і делегуєте повноваження
Упевненість	Ви постійно берете на себе керівництво й завжди впевнені, що всі позитивно поставляться до цього
Здатність до управління, домінування, самоствердження	У вас є потреба і схильність управління над іншими
Здатність до адаптації, гнучкість	Ви здатні швидко й без вагань відмовитися від марної тактики на користь інших дій а якщо вони виявляться неефективними, то продовжити пошуки

Лідерство можна назвати одним з унікальних феноменів політичного і суспільного життя, пов'язаних із здійсненням владних функцій. Воно є неминучим у будь-якому цивілізованому суспільстві і пронизує всі сфери життєдіяльності.

Існують такі **критерії оцінки** лідерства:

1. *Вроджене прагнення вести за собою.* Бути лідером означає вказувати

шлях іншим – найліпший, найкоротший, найбезпечніший. Лідер не тільки скеровує і веде своїх послідовників, а й прагне вести їх за собою, а послідовники не просто йдуть за лідером, а й хочуть іти за ним.

2. *Мотивація першості.* Для того, щоб стати лідером, недостатньо прагнути бути першим. Першість передбачає кращі, ніж в інших, життєві результати, що є наслідком зусиль людини, які демонструють її професіоналізм, компетентність, здібності, таланти та інші видатні якості.

3. *Впливовість.* Адже, щоб стати лідером і вести людей за собою, потрібно бути впливовою людиною. По-перше, це людина, яка наділена певною владою. По-друге, впливовість цієї людини не підтримана ззовні (державою чи суспільством), а здобута самостійно.

4. *Зануреність і закоханість у свою справу.* Лідер вміє витримати межу між своїм покликанням та різними захопленнями. Для лідера мотив діяльності відповідає самій діяльності.

5. *Компетентність і креативність.* Лідером стає людина, яка добре розуміється на своїй справі і використовує творчий підхід у розв'язанні проблемних питань та ситуацій.

6. *Психологічна надійність* – здатність, за словами вченого, підтримувати потрібний рівень «я хочу», «я можу» і «я повинен» у різних, особливо напружених, ситуаціях життєдіяльності.

7. *Адекватна самооцінка і саморегуляція.* У лідерів у більшості випадків поєднуються високий рівень домагань, висока самооцінка у поєднанні з високою вимогливістю до себе і до всього, що стосується групових цінностей та мети. Справжній лідер вільний від заздрощів і вміє щиро радіти за успіхи інших.

8. *Самовдосконалення.* Справжній лідер хоче вчитися, набувати досвіду, вдосконалювати свої вміння і навички .

Джон Максвел вважає, що лідерство – це процес, а не положення, тому некоректно ототожнювати лідерство із займаною посадою. Лідерство – це спосіб життя. Постійно взаємодіючи з людьми, лідер не тільки впливає на їхню поведінку, але й змінюється сам. У своїй книзі «5 рівнів лідерства» автор дає нам концепцію лідерства, яка стала основою так званої піраміди лідерства Максвела:

- *Положення* (перший, найнижчий, рівень). Колеги йдуть за лідером, бо змушені. Зазвичай це авторитарний стиль керівництва, є чіткі інструкції, які не можна порушувати.

- *Дозвіл.* Колеги слідуєть за лідером, бо прагнуть цього. Зазвичай керівник, щоб забезпечити творчий розвиток підлеглих, використовує демократичний підхід у керівництві, дає їм право вибору.

- *Продуктивність.* Колеги прямують за лідером завдяки тим зусиллям, які він вкладає в діяльність компанії. На цьому рівні зазвичай знаходяться топ-менеджери, які вклали в діяльність компанії багато своєї праці. В такому колективі працівники дотримуються одного стилю поведінки, відрізняються високим моральним духом.

- *Розвиток.* Колеги слідуєть за лідером завдяки тому, що він зробив для їхнього розвитку. Такий стиль лідерства притаманний власникам, першим особам компанії, якщо їх знають конкуренти, партнери. Працівники інших організацій прагнуть перейти до них працювати, а керівники пропонують спільні

проекти.

- **Особистість.** Люди йдуть за лідером саме завдяки його особистості. Це люди-легенди, лідери галузей.

**Розвиток лідерства** – це цілеспрямоване формування і поглиблення відповідних якостей і навичок. Цей аспект проблеми управління лідерством в установі більшою чи меншою мірою враховує можливості формування і розвитку лідерських здібностей шляхом навчання і самонавчання. Для розвитку лідерства використовують низку спеціальних процедур:

- *вироблення особистої вмотивованості*, стійкого бажання бути лідером, впевненості в собі, готовності ухвалювати рішення і брати на себе відповідальність, послідовності та наполегливості в реалізації спільної мети, усвідомлення власної сили, віри в досягнення мети, ентузіазму і т. п. Ця група якостей характеризує різні параметри активності лідера. Процедури індивідуальної самомотивації достатньо розроблені у відповідній літературі, і їх широко використовують у практиці менеджменту;

- *розвиток індивідуальних інтелектуальних і моральних лідерських якостей.* Як вище вже побіжно згадувалося, до таких якостей належать передусім професійна компетентність, порядність (чесність, дотримання загальноприйнятих моральних норм), без якої, як правило, важко, а то й зовсім неможливо завоювати авторитет, розвинений інтелект. Усе це виявляється в аналітичності, швидкості розуміння суті проблеми, гнучкості розуму, передбачливості, вмінні планувати і визначати мету і тощо;

- *забезпечення соціальної компетентності лідера* і його доброзичливості у стосунках з членами групи. Це передбачає культуру спілкування, уміння ясно і чітко висловлювати думки, коректно вислуховувати співробітників, робити зауваження, давати поради, уважність, повагу до гідності інших людей, вміння розуміти їх, перейматися їхніми турботами і проблемами, надавати їм підтримку і т. п.;

- *набуття вміння та навичок швидко і правильно оцінювати ситуацію*, знати і враховувати особливості, інтереси, потреби й очікування всіх членів групи. Ця ідея досить яскраво виражена в рекомендаціях з розвитку лідерства Американської національної організації жінок: Лідерство не є таким процесом, у ході якого ви обираєте тих жінок і чоловіків, з якими хочете працювати, і «позбуваєтесь» решти. Ба більше: людина, яку змусили замовкнути, не звернеться до вашої віри. Намагайтесь залучити всіх! Не менш важливою для лідерства є і правильна оцінка ситуації, своїх сил і можливостей групи. Без цього успіх групової діяльності недосяжний. Повторювані невдачі зазвичай ведуть до втрати віри в лідера.

### **Поведінковий підхід до лідерства:**

Згідно з теорією «Х» та «У» Мак-Грегора, стиль керівництва ділиться на авторитарний (теорія «Х») і демократичний (теорія «У»).

Дослідження Курта Левіна було спрямовано на вивчення авторитарного, демократичного та ліберального (пасивного) стилів керівництва.

**Теорія «Х» та «У» Дугласа Мак-Грегора** та дослідження Курта Левіна

ґрунтуються на тому, що керівники застосовують або тільки автократичний, або тільки демократичний стилі лідерства. **Р. Танненбаум та У. Шмідт** запропонували концепцію континууму лідерства, що відображає різні ступені участі підлеглих у прийнятті рішень.

Відповідно до досліджень **Університету штату Огайо**, стиль лідерства класифікується за увагою до підлеглих та ініціюванням структури.

Дослідження **Мічиганського університету** були спрямовані на вивчення поведінки ефективних і неефективних лідерів та сконцентровані на увазі лідера на роботу і на працівників.

Дослідження **Р. Лайкерта** ґрунтувалися на підході Мічиганського університету.

**Управлінська решітка Блейка і Моутона** являє собою матрицю, утворену перетином двох вимірювань лідерства: на горизонтальній осі – інтерес до виробництва, на вертикальній – інтерес до людей.

### **Теорії індивідуалізованого лідерства та взаємовідносин**

Теорія індивідуалізованого лідерства – це теорія, в основі якої лежить припущення про те, що лідер налагоджує унікальні взаємозв'язки з кожним підлеглим, що визначають стиль лідерства й реакцію підлеглого на лідера.

### **Ситуаційні теорії лідерства**

Ситуаційний підхід до лідерства ґрунтується на взаємозв'язку стилів керівництва та конкретних робочих ситуацій. Найбільш відомі теорії лідерства Фреда Фідлера (F. Fiedler, 1967), модель «шлях-мета» Теренса Мітчелла і Роберта Хауса (R. House and T. Mitchell, 1974), теорія життєвого циклу Поля Херсі та Кен Бланшара (P. Hersey and K. Blanchard, 1982) і концепція підміни та нейтралізації лідерства.

### **Ситуаційна теорія Херсі та Бланшара**

За ситуаційною теорією Херсі та Бланшара, стиль лідерства, який може використовувати лідер, залежить від ступеня готовності підлеглих. Автори теорії виділяють чотири стилі лідерства: пояснення, переконання, участь і делегування.

### **Ситуативні теорії лідерства**

Особливістю цієї групи теорій є переконання в тому, що стиль лідерства і якості лідера залежать від ситуації, з її унікальними вимогами та особливостями. Більше того, представники цього напрямку навіть не намагалися виділити універсальні критерії та змінні для аналізу різних управлінських ситуацій. Вони наголошують на тому, що лідерський стиль непередбачуваний.

Ключовими особливостями ситуативних теорій є:

1. Акцент дослідження зміщено з особистості на ситуацію.
2. Стиль лідерства розглядається як поведінковий патерн, що обумовлюється ситуацією і не залежить від характеру лідера.
3. Одна й та сама людина може використовувати різні стилі лідерства та адаптуватися таким чином до ситуації.

**Теорії особистісних якостей.** Історія дослідження лідерства починається з вивчення особистісних якостей лідера, які, як вважали науковці кінця ХІХ – початку ХХ століття, мають визначальне значення для прояву лідерства.

Не дивлячись на те, що спроба пошуку єдиного списку універсальних лідерських якостей потерпіла невдачу, дослідники повернулися до ідеї особистісних якостей в 1950-х роках.

Ключовими особливостями теорій особистісних якостей є:

1. Надання визначальної ролі в процесі лідерства особистості лідера.
2. Недостатня увага до групових процесів при поясненні феномену лідерства.
3. Розуміння лідерства як сталої властивості особистості, що проявляється в більшості життєвих та професійних ситуацій.
4. Дослідження стилів лідерства як особливостей лідерської поведінки, що формується в залежності від характеру лідера і важко піддається зміні.

### **Концентрація підміни і нейтралізації лідерства**

Теорії і моделі ситуаційного лідерства, які було розглянуто, сфокусовані на стилі лідера, особистісних якостях підлеглих і ситуаційних змінних.

**Теорії заміників лідерства.** У другій половині ХХ століття у дослідника на прізвище Майндл виникла підозра, що сам феномен лідерства дещо переоцінюється. Дослідник описав велику кількість випадків, у яких лідерство відходило на другий план, а на першому плані залишалися добрі відносини в колективі, професіоналізм членів команди, узгодженість дій. Деяким колективам лідер не просто не потрібен, а може навіть наносити шкоди через зайве втручання.

Дослідник виділив дві категорії факторів, що роблять лідерство непотрібним.

Перша категорія – це замітники лідерства. До них відносяться: добрі відносини в колективі, висока формалізованість відносин, висока структурованість задачі, автоматичний зворотній зв'язок, професіоналізм, досвід.

Друга категорія – це нейтралізатори лідерства. До них відносяться: відсутність гнучкості лідера, слабка позиційна влада, фізичний розділ, низька цінність винагороди.

### **Сучасні теорії лідерства**

Перехід до нової парадигми лідерства і розуміння світу як динамічного, мінливого, ризикованого і складного стимулює появу нових концепцій лідерства (теорія приписування, теорія харизматичного лідерства, лідерства, що ґрунтується на баченні, концепція лідерства в контексті колективної діяльності, транзакційне керівництво й таке, що трансформується, та ін.).

### **Лідерство без кордонів**

Лідерство без кордонів визначається як здатність формувати напрями розвитку, узгодженість і прихильність, долаючи існуючі кордони між структурними підрозділами, організацією та її зацікавленими сторонами.

## Лекційне заняття № 2 «Інтелект сучасного лідера»

**Мета:** визначити когнітивні відмінності особистості; зрозуміти, як ментальна модель може впливати на поведінку лідера; набути навичок розвитку власного мислення; засвоїти сутність вертикального лідерства; використовувати емоційний інтелект для самовдосконалення та розвитку ефективних міжособистісних комунікацій; зрозуміти, як самооцінка впливає на розвиток емоційного інтелекту; набути навичок управління особистісним стресом.

**Ключові слова:** ментальність, емоційний інтелект, комунікації, навички, стрес.

### Теоретична частина

Усі люди дуже різняться між собою й мають певний, властивий лише їм, набір індивідуальних якостей. Одні – доброзичливі, енергійні, товариські, інші – тихі, замкнуті, сором'язливі. Індивідуальні якості характеризують особистість людини, впливають на її поведінку і взаємовідносини з іншими людьми. Знання індивідуальних якостей та їх відмінностей дає можливість лідеру розуміти самого себе, пояснювати і прогнозувати поведінку підлеглих.

Основними індивідуальними відмінностями людей є:

- Особистісні характеристики.
- Цінності.
- Установки.
- Інтерперсональна (міжособистісна) орієнтація.
- Когнітивні відмінності (стиль пізнання).
- Емоційний інтелект.

Кожна людина має свою індивідуальну систему цінностей і ціннісну орієнтацію.

**Система цінностей** являє собою розподіл пріоритетів індивідуальних цінностей і визначається відносною важливістю, яку конкретна людина надає таким цінностям, як свобода, задоволення, самоповага, чесність, смирення, рівність. **Ціннісна орієнтація** – це вибіркове ставлення людини до матеріальних і духовних цінностей, система її установок, переконань, уподобань, виражена в поведінці. Індивідуальна система цінностей і ціннісна орієнтація – це одна з найбільш стійких і стабільних характеристик індивіда, той фундамент, на якому формуються установки та особистісні уподобання. Керівники, що прагнуть стати лідерами, повинні вміти усвідомлювати свою власну систему цінностей і розуміти ціннісну орієнтацію інших людей.

### Національна культура й цінності

Багато цінностей визначаються національною належністю та національною культурою. Знання ціннісних орієнтирів представників різних культур сприяє ефективнішій взаємодії з ними.

Ф. Тромпенаарс (F. Trompenaars, 1996, 1998) виявив сім основних

ціннісних особливостей, характерних для тих чи інших національних культур:

- Універсалізм/партикуляризм
- Індивідуалізм/колективізм
- Емоційність/стриманість
- Специфічність/дифузність
- Досягнення/походження
- Минуле й теперішнє/майбутнє
- Інтернальність/екстернальність

### **Теорія внутрішнього конфлікту (когнітивного дисонансу)**

Леон Фестінгер (L. Festinger) в своїй роботі «Теорія когнітивного дисонансу» (1957) запропонував теорію когнітивного (пізнавального) дисонансу, яка дозволяє пояснити взаємозв'язок між установкою і поведінкою людини. Термін «дисонанс» (від лат. Dissono - безладно звучу) в даному контексті означає невідповідність, неузгодженість. Когнітивний дисонанс – це будь-яка невідповідність, яку людина може відчувати між своїми різними установками до чого-небудь або між своєю установкою і поведінкою. Л. Фестінгер стверджував, що неузгодженість в будь-якому її прояві змушує людину відчувати дискомфорт (дисонанс) і що він буде намагатися його зменшити. Іншими словами, люди прагнуть до встановлення балансу між установкою і поведінкою. На думку Фестінгера, рівень прагнення до зниження дисонансу визначається трьома факторами:

- Важливість факторів, що викликають дисонанс.
- Можливість вплинути на фактори, що викликають дисонанс.
- Розмір винагороди.

За когнітивною теорією особистості Дж. Келлі (J. Kelly), кожна людина сприймає зовнішній світ, інших людей і себе крізь призму створеної нею пізнавальної системи. Ця пізнавальна система, або когнітивний стиль (стиль пізнання), унікальна для конкретної особистості.

### **Стилі мислення**

Дослідження головного мозку виявили, що ліва півкуля відповідає за мовлення, мову, письмо, логіку, математику, науку і праву руку, а права – за просторову побудову, творче мислення, фантазію, мистецтво, розуміння музики та дії лівої руки. Іншими словами, різні півкулі відповідають за різні моделі мислення.

**Когнітивний стиль** являє собою домінуючий спосіб мислення, який використовує індивід у процесі пошуку, обробки, інтерпретації та використання інформації.

### **Теорія стилів пізнання і циклів навчання Д. Колба**

Глибшому розумінню сутності когнітивних відмінностей особистості сприяє ознайомлення з теоріями стилів пізнання.

Найвідомішою теорією пізнання є теорія стилів пізнання і циклів навчання



Девида Колба (D. Kolb, 1999). Вона виходить з того, що індивід отримуючи інформацію, звертає увагу й засвоює одні види інформації більшою мірою, ніж інші. У спробах усвідомлення й використання цієї інформації різні індивіди реагують на неї по-різному.

На мислення й поведінку лідерів дуже впливає їх менталітет (ментальність).

**Ментальна модель** являє собою концепцію людини щодо специфічних систем, наявих у світі, та своєї очікуваної поведінки. Концепція (від лат. *conceptio* – розуміння, система) – це спосіб розуміння, трактування яких-небудь явищ, основна точка зору, керівна ідея для їх висвітлення. Ментальну модель можна розглядати як внутрішню картину світу людини, яка визначає дії людей та її взаємовідносини з оточуючими.

Основними компонентами ментальної моделі є припущення і сприйняття.

**Сприйняття** – це процес осмислення зовнішнього середовища шляхом відбору, систематизації та інтерпретації інформації.

Процес сприйняття має три етапи:

1. Отримання інформації через органи чуття.
2. Сканування й відбір інформації для подальшої обробки.
3. Упорядкування й відбір інформації в патерни з метою інтерпретації та подальшої реакції.

Основними помилками сприйняття є:

- Передбачувана подоба (проектування).
- Стереотипування.
- Помилки атрибуції (приписування).

Природа завдань і викликів, з якими стикаються лідери, швидко змінюється. Зовнішнє середовище, в якому діють організації, стає все складнішим, мінливим і непередбачуваним. Для успішної роботи в умовах постійно мінливого середовища потрібні лідери, що володіють високим рівнем когнітивного розвитку, в тому числі стратегічним, системним і креативним мисленням. Як люди можуть розвивати своє мислення?

Основними аспектами розвитку мислення лідера є:

- Незалежність мислення.
- Відкритість свідомості.
- Системне мислення.
- Вдосконалення власної особистості.

### **Концепція вертикального лідерства**

Згідно з дослідженням, проведеним компанією IBM у 2010 р., переважна більшість керівників вважають, що в найближчому майбутньому їхня робота характеризуватиметься таким високим рівнем складності, що навряд чи вони зможуть упоратися з нею.

## **Види інтелекту**

Численні дослідження підтверджують той факт, що люди володіють безліччю інтелектів. Ховард Гарднер (H. Gardner) американський психолог у своїй праці «Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences» (1993) висунув ідею, що інтелект людини характеризується багатогранністю. За його класифікацією, інтелект подано в семи варіантах: просторовий, тілесно-кінетичний, музичний, лінгвістичний, логіко-математичний, міжособистісний і внутрішньо особистісний.

Стівен Кові (S. Covey, 1991), автор відомого бестселера «Лідерство, засноване на принципах», виділяє чотири види інтелекту: фізичний інтелект або інтелект тіла (PQ); ментальний інтелект (IQ); емоційний інтелект (EQ) та духовний інтелект (SQ) [1].

## **Емоції**

В основі емоційного інтелекту лежать емоції. Емоції (франц. emotion – хвилювання, від лат. emovere – потрясаю) – це реакція людини на вплив внутрішніх і зовнішніх подразників, що має яскраво виражене суб'єктивне забарвлення і охоплює спектр почуттів, відчуттів і переживань людини. Емоції пов'язані із задоволенням (позитивні емоції) або незадоволенням (негативні емоції) різних потреб людини. Існують сотні емоцій та їх відтінків.

Історія розвитку концепції емоційного інтелекту налічує менш ніж три десятиліття, при цьому навіть в рамках такого незначного з погляду науки проміжку часу можна виділити декілька віх її становлення та розвитку.

- **1990 рік** – вперше представлено поняття емоційного інтелекту та наведено його чотирьох компонентну модель, що отримала назву «модель здібностей» (Дж. Майер, П. Саловей);

- **1995 рік** – на основі теорії Майера-Саловея та крос-культурних емпіричних досліджень представлено «змішану модель» емоційного інтелекту (Д. Гоулман) та «модель емоційного та соціального інтелекту» (Р. Бар-Он);

- **1996 рік** – презентація першої психодіагностичної методики дослідження емоційного інтелекту (Р. Бар-Он);

- **2000 рік** – до нашого часу – активний розвиток інструментарію дослідження та розвитку різноманітних аспектів (психофізіологічних, психологічних, соціальних, культурних) емоційного інтелекту (П. Саловей, Д. Майер, Д. Гоулман, Р. Бояціс, Е. Маккі, Г. Гарднер, К. Петрідіс).

## **Компоненти емоційного інтелекту**

На сьогоднішній день не існує єдиного підходу до визначення структурних компонентів емоційного інтелекту. Емоційний інтелект (EQ) включає п'ять основних компонентів:

- Самооцінка.
- Самоконтроль.
- Самомотивація.
- Емпатія.
- Соціальні навички (комунікативна компетентність).

Д. Гоулман [43, ст.27] наводить п'ять якостей емоційного інтелекту, які є необхідними в даний час, а саме:

- вміння слухати й здатність до усної комунікації;
- адаптивність і здатність творчо відповідати на невдачі та перешкоди;
- особистий менеджмент, упевненість, вмотивованість рухатися до поставленої мети, бажання розвивати кар'єру й тішитися з досягнень;
- групова й міжособистісна ефективність, здатність до кооперування і праці в команді, вміння домовлятися щодо суперечливих питань;
- ефективність в організації, бажання робити свій внесок, лідерський потенціал.

Мотиваційне лідерство має три найважливіші компоненти, це [5]:

- 1) демократичне ухвалення рішення;
- 2) орієнтація на результат;
- 3) орієнтація на групу.

Мотиваційний лідер задає тон колективній роботі, консолідує учасників групи навколо спільної мети і створює в них почуття співпричетності у виконанні спільного завдання.

Дж. Юкі (J. Yukі) та Браян Трейсі (Brian Tracy) провели дослідження і виявили дев'ять дійових тактик впливу мотиваційного лідера на оточення, це:

1. *Раціональне переконання.*
2. *Спонукальний вплив.*
3. *Консультація.*
4. *Дружнє ставлення.*
5. *Персональне звернення.*
6. *Обмін.*
7. *Коаліційна тактика.*
8. *Правова тактика.*
9. *Тиск.*

### **Уміння слухати**

Уміння слухати є найважчим. Ліон Фейхтвангер (Lion Feuchtwanger) стверджував, що людині потрібно два роки, щоб навчитись говорити, і 60 років, щоб навчитись слухати. Слухання є однією з основних ланок процесу спілкування. Від його ефективності залежить ефективність спілкування.

Потрібно також вміти «слухати» і самого себе.

*Що ж заважає слухати?*

1. Перенавантаження власними проблемами, відволікання на свої сторонні думки.
2. Поспішність суджень. Дослідження показали, що у 70% випадків людина слухає уважно лише перші дві хвилини, а потім подумки каже собі: «Все ясно» чи «Все неправильно!» і далі вже не дослуховує.
3. Критичність, негативність сприйняття і мислення іншої особи. Увага часто спрямована на помилки, недоліки мови і поведінку того, хто говорить, і значно менше – на щось нове, цінне, корисне.
4. Упередження проти того, хто говорить. Наприклад: – Що він такий

молодий і некомпетентний може сказати розумного?

5. Прагнення самоствердження. Інколи партнери зайняті обміркуванням своїх реплік, порад і зауважень, а не слуханням співрозмовника.

Німецький соціолог П. Вальфіш\_Рулен (P. Valfish\_Roulin) навіть сформулював 26 аргументів мовчання. Наводимо деякі з них:

- якщо співрозмовник роздратований, то краще промовчати, щоб не дратувати його більше. Сперечатися з роздратованою людиною – все одно, що підливати пальне у вогонь;

- помовчіть, якщо ви довго говорили – дайте сказати іншим;

- якщо вам дали слово, а те, що ви хотіли сказати, вже висловили інші, відмовтесь від зайвого повторення;

- коли хочеться поговорити про власні справи, а вас слухають сторонні люди, яких це не цікавить, промовчіть;

- якщо ви недостатньо компетентні в певному питанні, дайте можливість говорити тим, хто знає його краще;

- не ображайте гідність інших;

- промовчіть у ситуації, за якої своєю розмовою ви могли б мимоволі розкрити довірену вам таємницю.

До лідерських компетенцій належать *soft skills*. Так, Іцхак Адізес виділяє чотири функції ефективного керівника: виробництво (P), адміністрування (A), підприємництво (E) та інтеграцію (I). Він вказує на те, що ефективний керівник має володіти чотирма функціями, але, як і в будь-якій типології, одна з них буде основною. Щодо лідера, за Адізесом, головне, щоб в його коді РАЕІ переважала І, функція об'єднання людей. Тобто це – людина, яка здатна визначити загальну для всіх стратегічну ціль, створити традиції, цінності, корпоративну культуру, згуртувати всіх працювати разом.

**Лідерськими компетенціями можна вважати такі:**

- Побудова успішної команди
- Бачення
- Управління конфліктами
- Прийняття рішень
- Вимогливість
- Ініціативність
- Повага до інших
- Вміння співпрацювати
- Інтелектуальна багатоплановість
- Орієнтація на цінності
- Готовність взяти на себе відповідальність
- Прагнення розвиватись
- Уміння надихати
- Уміння прислухатись
- Уміння відстоювати свої погляди
- Впровадження змін
- Командна взаємодія

- Орієнтація на результат
- Емоційний інтелект
- Вміння бачити можливості
- Системність бачення
- Здатність до швидкого навчання.

### **Складники лідерства**

Шотландські дослідники розробили модель, що найбільш влучно описує вимоги до особистості лідера.

**Відповідність.** Під відповідністю розуміється той ступінь розвитку лідера, що забезпечує його здатність займати лідерську позицію в середовищі. Відповідність розглядається не тільки в особистісному, але й в соціальному, позиційному та, навіть політичному контексті.



Рисунок 2.1 - Модель лідера

**Цікавість.** Цікавість освітнього лідера найбільше проявляється в таких показниках, як націленість на нові завдання та креативність при їх вирішенні.

**Обдарованість.** Обдарованість в цій моделі розуміється дещо звужено як «здатність бути лідером». Ця змінна описує менеджерські функції, які має виконувати лідер, але з урахуванням специфіки діяльності.

**Характер.** На думку шотландських дослідників, що розробили цю модель, є три риси характеру, що забезпечують успішність освітнього лідера:

- Цілісність;
- Стійкість/гнучкість;
- Відмінність.

Змінами в світі, що сьогодні відбуваються: глобалізація, інтернаціоналізація, лібералізація, розповсюдження Інтернету, зменшення вертикальних та збільшення горизонтальних зв'язків, зміна характеру більшості професій. Все це змінює сутність праці, а отже змінює і ті вимоги, що пред'являються до особистості та діяльності лідера (рис. 2.2).

Кожна людина є володарем унікального набору особистісних якостей, навичок, умінь, компетенцій. Саме поєднання цих елементів породжує унікальний стиль лідерства особистості.

## Розвиток особистості сучасного лідера

Суть лідерства полягає в тому, що лідери знаходять спільність зі своїми підлеглими, створюють їм умови для продуктивної діяльності, підвищують мотивацію колег, щоб і вони потребували змін.

Всі ці виклики вимагають від лідера високої гнучкості, відкритості до нового досвіду, здатності та готовності до постійного навчання.



Рисунок 2.2 - Суспільні виклики, що формують новий тип лідерства

Багаторічні дослідження, науковців та аналіз існуючих в західній науці розробок, привели мене до розуміння того, що підготовка лідерів повинна здійснюватися за двома основними напрямками:

- 1) розвиток внутрішніх ресурсів особистості;
- 2) розвиток навичок взаємодії людини з оточуючими і їх активізація в динаміці дій лідера (рис. 2.3).

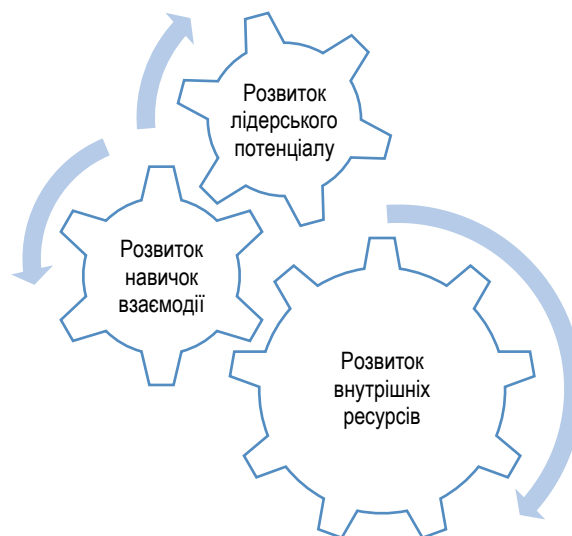


Рисунок 2.3 - Модель розвитку лідерського потенціалу особистості

Справжнім лідером може бути тільки така людина, яка користується довірою своєї команди, демонструє вміння швидко пристосовуватися до змін,

має стратегічне і адаптивне мислення, віру в себе і команду, має харизматичні здібності і силу волі. При цьому він є чесною і відкритою людиною. Але, щоб досягти справжнього успіху, лідеру необхідна свобода, самостійність і автономність.

### Лідерський діамант [47; 48]

Лідерський діамант®, створений доктором наук Петром Костенбаумом, є моделлю лідерського розуму та методологією розширення лідерства. "Діамант" виділяє чотири взаємозалежні лідерські імперативи або "орієнтації": етику, бачення, мужність та реальність.

Визначені орієнтації - це ваші внутрішні ресурси, завжди доступні, щоб допомогти вам, якщо ви до них звернетесь. Взаємозв'язок чотирьох орієнтацій визначає форму та розмір простору у вашому Leadership Diamond®. Простір у Діаманті - це ваш лідерський потенціал, який називається "Велич".



Рисунок 2.4 – Діамант Лідерства за Петром Костенбаумом

У Leadership Diamond®, **ЕТИКА** відноситься до важливості людей і цілісності. Це означає турботу про людей; бути чутливими та служити їм; і поводитися відповідно до моральних принципів. Щоб зміцнити свою орієнтацію на етику:

- Цінують та розвивають командну роботу
- Прагнуть до змістовної роботи
- Віддають пріоритет хорошому спілкуванню та зрілій прихильності
- Дійте чесно і відповідно до ваших принципів

**БАЧЕННЯ** означає застосування аналітичних навичок, широке мислення; по-новому дивляться на ситуації; і бути надихаючим. Щоб зміцнити орієнтацію на бачення:

- Вправляйте в абстрактних міркуваннях
- Виховувати стратегічну та системну перспективу - забезпечуючи напрямок та бачити взаємозв'язки у загальній картині
- Залучіть свою творчість
- Практикуйте роздуми

**МУЖНІСТЬ** визначається як взяття на себе відповідальності; розумно використовувати силу; діяти з послідовною ініціативою; боротьба з тривогою; бути вільним і відповідальним. Щоб зорієнтуватися на мужність:

- Захищати і відстоювати щось
- Будьте готові стояти наодинці
- Конструктивно переживайте тривогу
- Візьміть на себе відповідальність за свій вибір і прийміть свободу

**РЕАЛЬНІСТЬ** відноситься до безглузлого підходу до зустрічі з життям без ілюзій; спираючись на фактичні, а не емоційні дані; бути жорстким, орієнтованим на завдання та результати. Це також означає здатність зрозуміти уявлення інших людей про те, що насправді є правдою. Щоб розвинути свою орієнтацію на реальність:

- Зверніть увагу на бюрократичні деталі
- Будьте об'єктивними та добре поінформованими
- Робіть все, щоб вижити
- Шукайте спільної реальності

Оцінивши відносні сильні та слабкі сторони орієнтацій на алмази, Лідер можете визначити, де необхідно посилити зусилля і використати їх найкращим чином, надаючи їм максимальний вплив від найменших зусиль. Найслабша орієнтація - це розуміння впливу. Напрацьовування своїх важелів впливу, продовжуючи цінувати свої сильні орієнтації, ключем до прориву «застряглих точок» є можливість відчути трансформацію лідерства.



## **Лекційне заняття № 3**

### **«Технології лідерства в організації»**

**Мета:** зрозуміти сутність бачення і його відмінність від місії, стратегії, цілей і цінностей організації; засвоїти сутність і зміст стратегічного, інноваційного та етичного лідерства.

**Ключові слова:** стратегічне лідерство, інноваційне лідерство, етичне лідерство, НЛП, PR, комунікація, організаційне навчання.

#### **Теоретична частина**

Менеджери вищої ланки управління ще від 1920-х років велику частину свого часу й уваги приділяли розробці та реалізації стратегій організації. На думку сучасних експертів у сфері управління, керівники, прагнучи стати лідерами, повинні сконцентрувати свої зусилля не лише на розробці стратегії, але й на формуванні перспективного бачення своїх організацій, або ще кажуть, візії.

Щоб краще зрозуміти сутність бачення, спробуйте поставити собі запитання, які ви, поза сумнівом, собі вже ставили:

- "У чому сенс мого життя?",
- "Яким я бачу своє майбутнє?",
- "Яким я бачу майбутнє своїх дітей?"

Відповіді на ці запитання майже завжди пов'язані з вашими мріями, очікуваннями, сподіваннями, переживаннями за своє майбутнє тощо. Оскільки третину свого життя люди віддають роботі в тих чи інших організаціях, то відповіді на питання, що пов'язані з трудовою діяльністю (наприклад, "Що означає для мене робота?", "Що означає для мене організація, в якій я працюю?", "Яке місце займаю я в організації?", "Якою б я хотів бачити свою організацію?"), відбивають не лише особисті спрямування, потреби, запити, а й бажання (чи небажання), можливість і готовність зробити свій внесок у розвиток організації. Подібні роздуми про сенс життя і складають основу бачення.

#### **Необхідність бачення**

Чому такою актуальною стає проблема лідерства, що базується на баченні? Іншими словами, чому сучасні організації повинні формувати бачення? Необхідність загального бачення майбутнього для успіху сучасних організацій проявляється в наступному.

*По-перше*, зростання динамічності зовнішнього середовища призводить до зростання невизначеності та, як наслідок, до зниження її прогнозованості.

*По-друге*, невизначеність, що породжується турбулентними змінами зовнішнього середовища, призводить до зростання нерозуміння того, що навкруги відбувається.

*По-третє*, бачення формує прихильність людей організації.

*По-четверте* бачення сприяє концентрації зусиль членів організації на головних завданнях.

*По-н'яте*, пошук картини майбутнього допомагає вивести організацію з-під тиску досконалої конкуренції.

### **Вимоги до формування бачення**

Процес формування бачення є тривалим, важко передбачуваним і складним. Тому при формуванні бачення лідери мають враховувати такі вимоги:

- у лідерів має бути своє власне бачення;
- бачення має відповідати вимогам ситуації і відображати готовність лідера вносити свій вклад у досягнення майбутнього;
- бачення повинне відображати відданість членів організації загальній справі;
- члени організації мають розуміти причини і цілі майбутніх змін;
- лідери повинні враховувати очікування зацікавлених груп;
- лідери повинні забезпечити участь членів організації у процесі формування бачення;
- бачення повинно мати стисле й чітке формулювання, бути реальним і мати мотиваційний ефект.

### **Проблеми формування і впровадження бачення**

Оскільки як зовнішнє, так і внутрішнє організаційне середовище схильне до постійних змін і є надзвичайно динамічним, то найближчими роками лідери організацій при формуванні та впровадженні бачення можуть зіткнутися з п'ятьма видами проблем:

- 1) відмінність культур і різноманітність трудових ресурсів (чи диверсифікованість);
- 2) загроза втрати бачення;
- 3) необхідність трансформації бачення;
- 4) цинічне ставлення до бачення;
- 5) духовний розвиток лідера.

### **Стратегічне лідерство**

**Стратегічне лідерство** – це здатність передбачати майбутнє, проявляти гнучкість, мислити стратегічно і співпрацювати з оточенням для проведення змін, спрямованих на посилення конкурентоспроможності організації. Глобалізація, послаблення державного регулювання, бурхливий розвиток технологій, демографічні зрушення і зміни стилю життя людей викликають невизначеність і необхідність адаптувати організацію до нових умов.



Рисунок 3.1 - Сфера стратегічного лідерства

На рисунку 3.2 представлені чотири типи лідерів залежно від двох характеристик – орієнтація на образ майбутнього або на діяльність.

Значна <b>Орієнтація на образ майбутнього</b> Незначна	Мрійник	Ефективний лідер
	Відсторонений тип	Діяч
	Пасивна	Активна

**Діяльність**

Рисунок 3.2 - Типи лідерів

**Відсторонений тип** – керівник, що не виявляє зацікавленості до образу майбутнього, не проводить активних дій.

**Діяч** – керівник, який діє, але погано бачить образ майбутнього.

**Мрійник** – керівник, який здатний запропонувати цікаву ідею, надихнути підлеглих, створюючи яскраву картину майбутнього, проте не прагне до стратегічних дій.

**Ефективний лідер** – чітко бачить образ майбутнього і вміє вдатися до стратегічних дій, спрямованих на реалізацію стратегії та втілення у життя картини майбутнього.

### Стратегії лідерства

Стратегія [49] полягає в складанні набору кроків і процесів, які можуть допомогти в досягненні наперед визначеної мети. Щоб мати стратегію, потрібно спочатку сформулювати розуміння ситуації і поставлених цілей. Після того, як план дій сформований, ви повинні виконати його, дотримуючись встановлених вами керівних принципів.

**Стратегічне лідерство** — це не просто інструмент для організації групи

або управління операційним аспектом компанії. Мета стратегії полягає в зміні або створенні організаційної структури, яка краще пристосована для досягнення цілей організації. Тому мета стратегічного лідерства завжди містить аспект трансформації.

Хоча стратегічне лідерство допомагає підвищити продуктивність компанії і може допомогти вирішити структурні проблеми всередині організації, трансформація може бути викликана позитивною потребою, а не просто пошуком способів вижити. Проте підвищення продуктивності часто лежить в основі стратегічного лідерства. У типовій структурі стратегічного лідерства ці зміни підтримуються розвитком підлеглих, а не скороченнями в операційній структурі.

Щоб вирішувати проблеми й рухатися вперед, необхідно інтерпретувати навколишній світ свіжим поглядом і баченням. У той час як легко думати, що більшість лідерів будуть слідувати стратегії, занадто часто ідея структури стратегічного лідерства неправильно розуміється як просто наявність плану дій. Стиль лідерства — це набагато більше, ніж просто уявлення про те, як реалізувати певні політики чи процеси.

#### *Типи лідерства:*

– **Управлінське лідерство.** Містить стабільність і порядок, фокусується на щоденній активності.

– **Стратегічне лідерство.** Здатність впливати на інших так, щоб вони добровільно приймали щоденні рішення, які підсилюють довгострокову життєздатність організації, в той же час підтримуючи поточні результати.

– **Візіонерське лідерство.** Орієнтоване на майбутнє і пов'язане з прийняттям ризиків; вплив відбувається через соціалізацію, і розділені норми, цінності, віру (до речі, такі люди не залежать від своїх організацій в тому, ким вони є).

#### *Цикл стратегічного лідерства:*

1. **Розробка стратегії** — це формування розуміння організацією свого контексту і своїх можливостей. Стратегічний лідер «допомагає» організації побачити мінливе середовище, створює політики, рамки, системи координат, в яких інші можуть працювати.

2. **Сприяння** містить забезпечення життєдіяльності організації, нарощування всіх видів ресурсів, розвиток людського й соціального капіталу, і реалізацію конкретних планів.

3. **Здійснення стратегії** містить відповідність програм і ресурсів, стратегічний контроль.

4. **Оцінка стратегії** містить упереджувальну звітність, забезпечує інтерпретацію значущості подій з точки зору стратегічної конфігурації та порівняння, аналіз ідей, обдумування суперечок, перегляд колись виключених ідей, широкі діалоги.

5. **Заключний етап: зміна стратегії** — нормальне очікування, а не визнання невдачі або некомпетентності.

Ефективні стратегічні лідери — це сильні комунікатори, активні слухачі,

пристрасні, позитивні, новатори, дипломатичні і чуйні. Вживаючи заходів з втілення цих якостей, можна стати кращим лідером і допомогти своїй команді домогтися успіху!

Стратегічне лідерство у всіх різне. Те, як проявляються лідерські якості, залежить від культури компанії та наявних рамок, а також від індивідуальних навичок. Наприклад, ефективні канали зв'язку будуть сильно відрізнятися для менеджера, який щодня працює з командою на місці, і для віддаленого менеджера, який з'являється час від часу в офісі. Стратегічний стиль керівництва необхідно адаптувати відповідно до займаної посади, компанії і робочої ситуації.

### **Блакитні та червоні океани [50]**

*“Блакитні океани”* – це нові сфери та невідомі ділянки ринку. Натомість у *“червоних океанах”* кордони галузі визначені й погоджені, а правила конкуренції давно відомі. Тому компанії з *“червоної території”* намагаються витіснити конкурентів, щоб перетягнути на себе велику частину попиту. З часом ринок стає тіснішим, можливості для зростання і здобуття прибутку скорочуються, починається смертельна конкуренція, яка заливає океан червоною кров'ю.

У *“блакитних океанах”* немає конкуренції, тому вони дають можливість зростати і отримувати прибуток. Однак для освоєння таких *“водойм”* потрібний творчий підхід. Зазвичай більшість *“блакитних океанів”* виникають усередині *“червоних”*, що розширює кордони галузі.

Дана стратегія є настільки актуальною для сучасної сфери прогнозування загроз національній безпеці саме тому, що вона націлена на пошук нового, а не вивчення і розвиток старого. Головним принципом цього підходу є поділ бізнес-стратегій, зокрема й стратегій забезпечення національної безпеки, на дві великі групи, що формують *“червоний”* і *“блакитний океани”*. При *“червоній”* стратегії боротьба з конкурентами ведеться на давно сформованому полі. На рівні глобальної та національної безпеки – це боротьба за геополітичну, геоекономічну, інформаційну та технологічну перевагу, вживання економічних, політичних, технологічних санкцій, підписання воєнно-політичних договорів, військового та медіа втручання і іншого тиску. Зазвичай з загрозами *“червоних”* стратегій добре *“розправляються”* регресійні і кореляційні методи. Зрозуміти умови зародження кризи у відомих координатах подій досить просто. На цьому рівні і формуються традиційні структури і системи забезпечення національної безпеки та державна політика реагування на загрози національної безпеки.

Учасники *“блакитних”* стратегій формують власні правила гри, перемагають завдяки не кількісними чи якісним змінам, а оновленням парадигми. Саме у цій групі стратегій формуються загрози, що не ідентифікуються створеною на *“червоному”* рівні системою національної безпеки. Найбільш яскравий прояв стратегії *“блакитного океану”* в бізнесі – діяльність корпорації Apple на початку ери смартфонів. Власне сама ера виникла завдяки технологічним новинкам корпорації. У сфері геополітики прикладом *“блакитної”* стратегії є російська гібридна війна та використання російських військ в Україні й Сирії, а також поява на геополітичній мапі ІДІЛ. З одного боку – це начебто терористична організація, проти якої можна застосовувати раніше вироблені прийоми, а з іншого – це держава з всіма головними ознаками –

власними грішми, гімном, прапором тощо.

### **Лідерство і різноманітність**

В умовах процесу всесвітньої економічної, політичної, культурної і релігійної інтеграції і уніфікації (глобалізації) для успішного здійснення лідерства потрібно враховувати різноманітність – приймати різні культури, традиції та думки, намагаючись збагатити навчальне й робоче середовище і сприяти ухваленню рішень з урахуванням потреб усіх груп.

Крім того, глобальнішим став бізнес. Так, керівники-лідери стоять перед необхідністю ефективно працювати з широким колом людей та їхніх звичаїв. Крос-культурний (з англо-американського cross-cultural – такий, який виникає на перехресті культур і створює якусь самостійну культуру; іноді вживають замість зрозумілішого слова «міжкультурний») лідер повинен бути справедливим, терплячим, розумним, готовим вчитися, гнучким. Усі ці характеристики є частиною культурної чутливості, усвідомлення і готовності досліджувати причини, чому люди іншої культури не такі, як вони.

Оскільки демократичний розвиток європейських країн у XXI сторіччі невіддільний від подальших гендерних перетворень, Україна також рухається в цьому напрямку. Наша держава ратифікувала майже всі міжнародні правові документи щодо рівності чоловіків і жінок; ухвалено ряд важливих законів: Закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей чоловіків і жінок» та Закон «Про запобігання насильству в сім'ї», ухвалено державні документи, спрямовані на досягнення гендерної рівності.

Рівність пов'язана зі стандартом справедливості, який виходить за межі ставлення до всіх людей однаково або рівності у ставленні. Лідер має уникати стереотипного ставлення до інших і до себе також з урахуванням насамперед людських якостей, а не жіночих чи чоловічих.

Мета рівності – забезпечити рівність результатів розподілу можливостей через активне усунення перешкод, через спеціальні заходи та врахування відмінностей.

### **Жіноче та чоловіче лідерство**

У сучасному світі лідери-жінки досягають успіху не шляхом прийняття традиційного стилю керівництва командування та контролю, а використовуючи унікальність свого жіночого досвіду.

Чоловіки та жінки на аналогічних управлінських роботах заробляють приблизно однакову ж суму грошей, і мають досвід приблизно однакового ступеня конфлікту між сім'єю та роботою. Але коли вони описують свої стилі керівництва, виникають величезні відмінності.

Чоловіки набагато частіше, ніж жінки, розглядають лідерство як серію угод з підлеглими, а також використовують свою позицію та контроль над ресурсами для мотивації своїх послідовників. З іншого боку, жінки, на відміну від чоловіків, набагато частіше описують себе як трансформаторів власних інтересів підлеглих на турботу про всю організацію та використання особистих рис, таких як харизма, робота та навички міжособистісного спілкування, щоб мотивувати інших.

Лідери-жінки практикують те, що можна назвати "інтерактивним лідерством" – намагаючись зробити кожну взаємодію з колегами позитивною для всіх залучених, заохочуючи участь; ділитися владою та інформацією; робити людей важливими та заохочувати їх (рис. 3.3.).

Класичними перепонами, що стоять перед жінками на шляху досягнення лідерських позицій: феномен «скляної стелі», феномен «теплиці», бар'єр відбору.

**Феномен «скляної стелі»** ґрунтується на класичних стереотипах про жінок, які несвідомо передаються між всіма співробітниками компанії.

З феноменом «теплиці» зіштовхуються жінки, що досягають лідерських посад.

Сутність **бар'єру відбору** полягає в тому, що більшість вимог для зайняття лідерських позицій від самого початку пишуться з вираженим маскуліним уклоном.



Рисунок 3.3 - Особливості жіночого лідерства

### **Індивідуальне та організаційне навчання**

Хаотичність зовнішнього середовища, бурхливий розвиток технологій змушує лідерів сучасних організацій усвідомлювати, що епоха героя, здатного керувати цілими організаціями і надихати їх, завершується.

Організації, як показує історія їх розвитку, вимушені адаптуватися до мінливості зовнішнього середовища. Адаптаційні виклики вимагають співпраці всіх членів організації, що є необхідною умовою проведення змін і впровадження інновацій.

Концепція організації, що навчається, виникла у кінці 1980-х років на основі результатів наукових досліджень Массачусетського технологічного інституту (МТІ). Згідно з цією концепцією, це "організації, в яких люди безперервно розширюють свої можливості досягати бажаних для себе результатів, де створюються нові, здатні до розвитку моделі мислення, де

колективне спрямування є вільним і де люди безперервно навчаються "можливостям спільного навчання".

### Інтелектуальна модель особистості та організації

Кожна людина має свою унікальну інтелектуальну модель. Деніел Кім (*D. H. Kim, 1993*) дає таке визначення поняття "Інтелектуальна модель": "...інтелектуальні моделі є індивідуальним баченням світу, включаючи явні знання і ті, що передбачаються, невисловлені. Індивідуальні моделі створюють контекст, в якому людина сприймає та інтерпретує ситуації" [53, с. 39]. Іншими словами, інтелектуальна модель є способом і напрямом думок, сукупністю розумових навичок і духовних установок, властивих окремій людині або соціальній групі. Інтелектуальна модель впливає на те, як індивід інтерпретує події і реагує на них. Вона контролює все, що людина бачить, чує і на що звертає увагу. Не існує універсальної інтелектуальної моделі, вона формується в процесі набуття знань і навичок. Інтелектуальна модель формується досвідом людини і формує її досвід.

Вільям Н. Айзекс (*W. N. Isaacs, 1993*) наводить приклад дії інтелектуальних моделей: "Пізно вночі дві людини йдуть темною вулицею. Несподівано на їхньому шляху з'являється якась тінь. В однієї людини починає посилюватися серцебиття і частішати дихання. Інша ж людина зберігає спокій" [58, с. 29]. Цей приклад підтверджує той факт, що кожна людина має свою інтелектуальну модель.

Людина, яка є членом організації, у процесі спільної роботи свідомо або неусвідомлено обмінюється зі своїми колегами знаннями, навичками і досвідом роботи, тобто своїми інтелектуальними моделями. У результаті такого обміну формується інтелектуальна модель організації і починається процес навчання. На рис. 4.6 представлено процес формування інтелектуальної моделі організації (далі – ІМ).

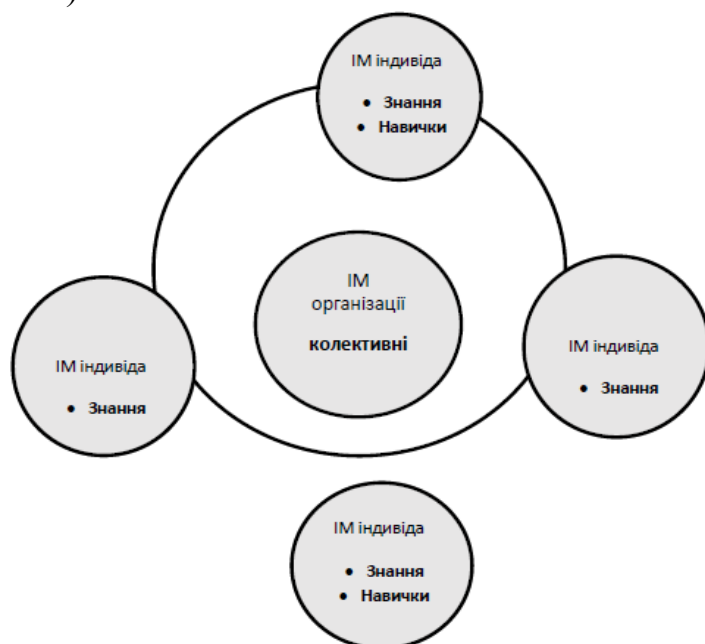


Рисунок 3.4 - Формування інтелектуальної моделі (ІМ) організації



## Ефективність і навчання

Лідери сучасних організацій стикаються з подвійною проблемою – досягнення високої ефективності та створення організації, що навчається. Існує три підходи до вирішення цієї проблеми:

- Забезпечення ефективності і навчання.
- Створення і розвиток соціальних мереж.
- Проведення аналізу *post-factum*.

У сучасних організаціях широко використовуються інформаційні технології – Інтранет і екстранет. Інтранет (внутрішні комунікаційні системи внутрішнього користування) допомагає вести активний інформаційний обмін. Екстранет сприяє обміну інформацією із стейкхолдерами: споживачами (клієнтами), постачальниками, партнерами і навіть конкурентами.

Аналіз *post-factum* як інструмент зворотного зв'язку є процесом аналізу й оцінки результатів діяльності як окремих співробітників, так і організації в цілому. Процес аналізу *post-factum* як способу навчання представлений на рисунку 3.5.

Результат —→ аналіз —→ оцінка —→ корегування

Рисунок 3.5 - Post-factum як процес навчання

У процесі аналізу *post-factum* лідери або співробітники організації повинні отримати відповіді на наступні питання:

1. Які результати ми повинні були отримати?
2. Які реальні результати ми отримали?
3. Чому реальні результати відрізняються від запланованих?
4. Що нам необхідно зробити, щоб поліпшити результати?
5. Чому ми навчилися?

Аналіз *post-factum*, як і формування комунікаційних мереж, сприяє навчанню проведенню змін і забезпечує високу ефективність та продуктивність.

## Організаційний розвиток

Організаційний розвиток є управлінською діяльністю, мета якої – зміна основних аспектів діяльності організації для підвищення її ефективності. Організаційний розвиток - це систематизований і тривалий процес змін (метаморфоз), який фокусується на людських і соціальних аспектах діяльності організації, наприклад: розвиток здатності співробітників адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища організації, поліпшення внутрішніх взаємовідносин, розвиток навичок навчання і творчого розв'язання проблем тощо. Експерти К. Харді та Ф. Редіво (К. *Hardy and F. Redivo*, 1994), К. Хінінгс (К. *Hingins*, 1991) стверджують, що у процесі здійснення організаційного розвитку менеджмент стикається зі значно важчими перешкодами і проблемами, ніж у проведенні відчутних змін товарів, послуг або виробничих технологій. Спроби змінити поведінку співробітників, їх установки і звички, а також корпоративну культуру стикаються зі значним опором.

## **Інноваційне лідерство**

Необхідними умовами творчого розв'язання проблем є:

- Здатність творчо (креативно) мислити.
- Усвідомлення наявності у людей концептуальних блоків, проблем, що перешкоджають творчому розв'язанню проблеми.
- Оволодіння методами творчого розв'язання проблем, які сприяють успішнішому визначенню їх сутності та збільшенню кількості альтернатив її розв'язання.
- Більшість людей мають творчий потенціал, який вони можуть використати для ухвалення креативних рішень.

## **Методи активізації - інструмент креативності та розвитку організації**

Найефективнішими методами активізації діяльності персоналу підприємств в сучасному менеджменті вважають його належну мотивацію до проявів творчості. Однак при цьому важливою складовою і умовою залишається оволодіння персоналом методами і прийомами, використання яких сприяє процесам генерування нових, нестандартних, творчих рішень.

В працях багатьох стародавніх філософів та вчених робилися спроби пояснити закономірності творчого мислення. Істотний крок в розвитку евристики зробив Сократ, який намагався пробудити приховані творчі здібності людини в процесі діалогів, основним принципом яких був вільний обмін думками, виявлення протиріч, використання аналогій і гумору, доведення понять до абсурду тощо. Справу Сократа продовжили його учні, в тому числі Платон, а одним з перших філософів, який використав метод Сократа для вдосконалення (громовідводу та плоского конденсатору), став відомий Бенджамен Франклін.

- 1 Метод мозкового штурму.
- 2 Метод капелюхів.
- 3 Метод блокноту.
4. Метод корабельної наради.
5. Інші методи

## **Public Relations**

Серед видів і напрямів **паблік рилейшнз (PR)** є створення сприятливого образу підприємства (бренду); підготовка факт-листів, ньюс-релізів, бекграундів; створення сприятливих взаємовідносин зі споживачами послуг; робота із засобами масової інформації; робота з державними установами та громадськими організаціями; проведення презентацій, участь у промислових виставках, різні громадські заходи тощо.

Важливим компонентом оцінювання соціального іміджу підприємства є результат, який складається з якісної та кількісної оцінок уяви широкої громадськості про соціальну мету та роль комерційного підприємства в економічному, соціальному, культурному житті регіональної громади.

## **Основними напрямками PR діяльності можна назвати такі:**

- 1) контроль думок і поведінки громадськості для задоволення потреб та

інтересів насамперед організації, від імені якої здійснюють PR-акції. Часто таку функцію піддають критиці, оскільки в такий спосіб організація сприймає громадськість як свою жертву. Подібна ситуація багато в чому нагадує маніпулювання свідомістю й поведінкою людей у певному напрямку;

2) реагування на громадськість, тобто організація бере до уваги і відповідно реагує на події, проблеми або поведінку інших. Тут організація намагається прислуговувати громадськості, розглядати як своїх господарів тих, від кого залежить її доля;

3) досягнення взаємовигідних відносин між усіма пов'язаними з організацією групами громадськості шляхом сприяння плідній взаємодії з ними (зокрема зі службовцями, споживачами, постачальниками, виробничим персоналом і т. д.).

Саме ця функція є основою моделі компромісу і вважається найкориснішою і найпліднішою, оскільки цільові групи громадськості тут сприймають як партнерів організації, з якими вона вступає у згоду.

### **Public Relations – зв'язки з громадськістю – знадобляться вам:**

- для того, щоб зацікавлені сторони усвідомили МІСІЮ вашої Організації, щоб ви встановили між собою надійний двосторонній зв'язок;
- для того, щоб ви могли налагодити надійні КАНАЛИ СПІЛКУВАННЯ з тими, кому ви хочете допомогти своєю діяльністю;
- для того, щоб громадськість і влада сприяли вам у поширенні ваших ідей, допомагали вам у вашій повсякденній діяльності; для того, щоб інвестори охоче інвестували у Вашу справу.

### **Нейролінгвістичне програмування – інструмент ефективного лідера**

Про нейролінгвістичне програмування останнім часом багато згадують і говорять, ним цікавляться, його вивчають і практикують....

Нейролінгвістичне програмування (Neurolinguistic programming, НЛП) – це методика вивчення суб'єктивного досвіду і створення відповідних моделей поведінки і наборів навичок та технік.

Предметом вивчення НЛП є так звані “паттерни” (patterns) – в даному випадку термін не перекладається і означає приклади, моделі поведінки, що створені взаємодією мозку (звідси частка “нейро”), мови (“лінгвістичне”) і тіла. Теорія НЛП з'явилася власне через аналіз таких “паттернів досконалості” в експертів у різноманітних галузях професійної комунікації.

Тобто НЛП – це вивчення майстерності та створення моделей того, як люди структурують і використовують власний досвід. Але головне в НЛП (що й зробило його настільки популярним в наш час) – це ідея практичного застосування досліджених моделей іншими людьми (“це навчання процесу навчання”).

НЛП передбачає, що кожна людина може досягнути майстерності практично у будь-якій справі і володіє для цього всіма необхідними ресурсами

Засновниками НЛП вважаються американці Джон Гріндер і Річард Бендлер (John Grinder and Richard Bandler).

Д.Гріндер був асистентом професора лінгвістики в університеті Каліфорнії в місті Санта Круз; Р.Бендлер працював програмістом, студентом математики в

тому ж університеті. Вони вирішили віднайти “код ефективної комунікації” і в 1974 році стали вивчати праці трьох видатних психотерапевтів: Ф.Перлза, засновника школи гештальт-терапії, Вірджинії Сатір, сімейного терапевта, і, нарешті, Мільтона Еріксона, всесвітньо відомого гіпнотерапевта (саме він винайшов надзвичайно популярний сьогодні еріксоніанський гіпноз).

НЛП має свої базові переконання, без знання яких важко зрозуміти суть методу.

1. “Карта – ще не є територія”. Сприйняття світу суб’єктивне і картоване. У кожного з нас є своє уявлення про світ, яке характеризується певними поняттями і формується під впливом різноманітних фільтрів (фільтр мови, культури, індивідуального досвіду, інтонації, відчуттів, почуттів (сенсорні фільтри). Ефективний комунікатор цікавиться “картами” співрозмовника для кращого розуміння самої “території”.

2. Зміст Вашої комунікації в тій реакції, яку вона викликає. Варто орієнтуватись на зворотній зв’язок і, якщо Вас не влаштовує результат Ваших дій, варто змінювати дії.

3. НЛП орієнтоване на результат і стверджує, що кожна людина в кожен момент свого життя здійснює те, що є найкращим для неї в даний момент. Немає помилок, є досвід і до нього варто ставитись позитивно.

4. Свідомість і тіло – частини єдиної системи.

Все взаємопов’язане: чим більше Ви посміхатиметесь – тим позитивніше будете мислити і краще почуватися!

5. Позитивне ставлення до підсвідомості. Підсвідомість – позитивний ресурс, доброзичливий. Своїй підсвідомості варто довіряти, на неї можна розраховувати.

6. В комунікації немає поразок, немає опору. “Просто, якщо у Вас в руках молоток, все, що Вас оточує, може здаватись Вам цвяхами”.....

7. Радість відмінностей. Якщо людина несхожа на Вас – радійте цій зустрічі, адже в неї можна навчитись багато нового.

8. Всесвіт доброзичливий і відкрий для успіху і розвитку.

9. Ресурси. Кожна людина володіє всіма необхідними ресурсами, щоби змінитись.

10. Істина – корисність. “Ви хочете бути завжди правим і проповідувати істини, чи бути просто щасливим?...”

Ми усі чули прислів’я: “Очі – дзеркало душі”. НЛП називає одним з основних “ключів доступу” до сенсорної інформації саме рухи очей:

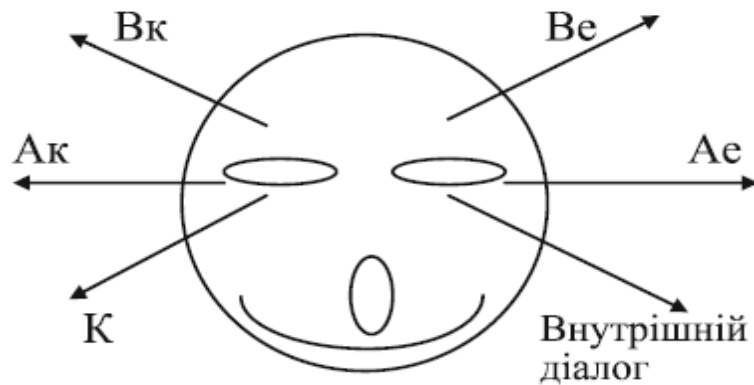


Рисунок 3.6 – Ключі доступу до сенсорної інформації

**Bk** – візуальне конструювання (образи, що створюються)

**Be** – візуальне пригадування (ейдетичні образи)

**Ak** – аудіальне конструювання (звуки, що створюються)

**Ae** – аудіальне пригадування

**K** – доступ до кінестетичної інформації

**Внутрішній діалог** – обдумування, внутрішнє проговорення подій і думок.

Очні ключі доступу дозволяють нам визначити в якій репрезентативній системі знаходиться людина і/або спосіб організації її мислення.

Отримати інформацію про сенсорний досвід можна не лише спостерігаючи за очима, а й вивчаючи, як організована мова співрозмовника. Кожна людина використовує у своїй мові вживати слова, які характеризують певну репрезентативну систему.

Слово “rapport” означає зв’язок, відношення, взаєморозуміння, гармонію, згоду. Раппорт – процес встановлення і підтримки відношень взаємної довіри і розуміння між людьми, здатності викликати необхідні реакції зі сторони партнера. В основі раппорту лежить здатність людини відчувати глибоку довіру до людини з подібною поведінкою. Оскільки психологічний і фізіологічний аспект це частини однієї системи, подібність в одному аспекті призводить до подібності в іншому.

Раппорт не передбачає повної згоди з партнером і сприйняття його точки зору, але допомагає встановити довіру та взаєморозуміння.

Раппорт створюється на свідомому і несвідомому рівнях за допомогою приєднання та “моделі світу” партнера – подібність в поведінці, переконаннях та цінностях.

## **Лекційне заняття № 4**

### **«Лідер і корпоративна культура»**

**Мета:** зрозуміти сутність корпоративної культури, навчитися будувати відмінну організацію та команди, в якій хочеться працювати, створювати продукти.

**Ключові слова:** корпоративна культура, символи, рівні та типи корпоративної культури, складові корпоративної культури

#### **Теоретична частина.**

У другій половині ХХ сторіччя почали з'являтися перші більш-менш чіткі визначення культури організації. Поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін. Концепція цього явища не має єдиного трактування. [44, 45]

К. Голд вважає, що корпоративна культура – це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі. Г. Морган визначає культуру у метафізичному розумінні як один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств. М. Мескон трактує культуру як клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації. Є. Уткін характеризує корпоративну культуру як систему цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації.

Своє визначення пропонують О.С. Віханський і О. І. Наумов: набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій. Наступна загальна категорія визначення корпоративної культури – цінності або ціннісні орієнтації індивіда, що дозволяють людині визначитися з припустимістю або неприпустимістю поведінки, зрозуміти, як вона повинна діяти у конкретній ситуації.

Останнім загальним атрибутом організаційної культури є символіка, за допомогою якої згадані орієнтації «передаються» працівникам, її зміст та значення найповніше розкриваються через історії, легенди. Впливають на людей більше, ніж цінності, записані у рекламному буклеті компанії.

Отже, **корпоративна культура є системою** найсуттєвіших припущень, які приймаються членами організації як аксіома і виражаються у конкретних цінностях, що визначають людям орієнтири їх поведінки. Корпоративна культура – це «одяг» компанії, який, залежно від цілей, можна міняти, досягаючи при цьому більшої відповідності з цільовою аудиторією. Якщо компанія вирішила поміняти мету свого бізнесу, свою позицію на ринку, їй потрібно поміняти і свій «одяг». В ідеалі його трохи можна відкоригувати: поміняти, наприклад, корпоративну символіку – важливу складову організаційної

культури. Такі зміни лише допоможуть компанії знайти свій природний портрет.

Адже красивий одяг, елементи оформлення інтер'єру є предметом гордості працівників і приводом для популяризації корпоративної культури фірми поза компанією. Західні компанії, добираючи персонал, **використовують систему SWAN**: потенційний працівник має бути розумним (Smart), працелюбним (Work hard), амбіційним (Ambitious), а також приємним і чесним (Nice). Щодо українських компаній, то більшість з них обирає систему «єдиної організації», де всі працівники, виконуючи одну місію, об'єднані почуттям відповідальності за спільну справу. Тобто, підбираючи новий робочий персонал у компанію, *зазвичай менеджери зупиняються на працівниках двох типів:*

- перший тип – це люди, які відповідають іміджу компанії (за психологічним портретом);

- другий – хороші фахівці (за функціональною характеристикою).

Проте, трапляються випадки, коли компанії не вигідно втрачати людину-ідею, яка не може влитися в корпоративну атмосферу компанії, а підлаштовуватися під її правила ніхто не хоче. Тому від такого працівника найчастіше відмовляються, щоб уникнути дисгармонії

*Складовими корпоративної культури є:*

- прийнята система лідерства;
- стилі дозволу конфліктів;
- діюча система комунікації;
- місце інваліда в корпорації;
- прийнята символіка і гасла, герби, ритуали.

**На підприємствах можна виділити домінуючі культури і субкультури. Домінуюча культура виражає основні (центральні) цінності, що приймаються більшістю членів підприємства. Субкультури одержують розвиток** на великих підприємствах і відображають загальні проблеми, ситуації, з якими зіштовхуються працівники, чи досвід їх вирішення. Коли одне виробниче відділення конгломерату має унікальну культуру, що відрізняється від інших відділень, то існує вертикальна субкультура. Коли окремий відділ фахівців має набір загальноприйнятих понять, то формується горизонтальна субкультура. Будь-яка група в організації може створити субкультуру, яка визначається структурною схемою. Вона включатиме основні цінності домінуючої культури плюс додаткові цінності, властиві тільки членам цього відділу. Особливості субкультури кожної структурної одиниці підприємства впливають одна на одну та формують загальну культуру підприємства.

**Відкриті культури відносяться до сильних структур, що самі по собі відкриті як зсередини, так і ззовні.** Відсутність відкритості зсередини означає, що в одній групі існує негласна норма, що при проведенні зборів завжди необхідно зберігати єдність, а розбіжності в думках повинні виноситись за рамки зборів. Усі швидко приймають спільне рішення, і група, очевидно, має сильну культуру. Однак, насправді, відсутня будь-яка готовність до конфліктів, обговорення протилежних точок зору тощо. При цьому з'являється помилкова впевненість колективу в правоті дій підприємства.

Це може бути виправлене на основі наступного:

- проведення регулярних опитувань думок співробітників щодо внутрішнього клімату на підприємстві;
- стилю управління, умов праці;
- вступ у відкритий діалог один з одним, як у формальній так і в неформальній обстановці;
- за допомогою проведення семінарів та інших подібних заходів.

Усі ці контакти, спрямовані на обмін думок щодо співробітництва, сприяють удосконаленню культури та діяльності підприємства. Однак, і підприємства з сильною та самоусвідомленою культурою піддані небезпеці, що з часом у них розвинеться визначене самовдоволення та «глухота» щодо критики ззовні. Це відчують і клієнти, в результаті чого вона стає незакритою відносно зовнішнього середовища, тому що не буде реагувати на зміни, що у ній відбуваються.

«Живі» культури, у яких пропонуються інновації в діяльності підприємств, що стосуються їх філософії, цінностей, правил поведінки тощо, сприймаються співробітниками та керівниками і реалізуються, сприяючи розвитку підприємства. У тих випадках, коли уявлення про цінності та переконання, не ввійшли до життя і є лише простим визнанням на словах, має місце наявність неживих елементів і неживої культури в цілому. Необхідно розрізняти сильну та слабку культуру. Молоді підприємства чи підприємства, що характеризуються постійною ротацією думок (понять) серед своїх членів, мають слабку культуру. Члени таких підприємств не мають достатньо спільного досвіду для формування загальноприйнятих цінностей. Однак не всі зрілі підприємства зі стабільним кадровим складом характеризуються сильною культурою: головні цінності підприємства повинні постійно підтримуватися.

Сильна культура чітко визначає поведінку працівників. Передбачуваність, упорядкованість і послідовність діяльності у підприємства формується за допомогою високої формалізації. Сильна культура досягає того ж результату без ведення якої-небудь документації і розподілів. Більше того, сильна культура може бути більш ефективною, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим сильніша культура підприємства, тим менше управлінському персоналу потрібно приділяти уваги розвитку формальних правил і положень для керування поведінкою працівника. Це закладене у підсвідомості працівника, що приймає культуру підприємства.

**Залежно від взаємодії організації з зовнішнім середовищем, її розмірів і структури виділяють вісім основних типів організаційних культур:**

а) культура «оранжереї» – характерна для державних підприємств, яких не дуже хвилює зовнішнє середовище. Персонал підприємства майже не мотивований, що відповідає бюрократизму та анонімності відносин;

б) збирачі «колосків» – це переважно невеликі підприємства, стратегія яких залежить від фортуни. Як правило, такі організації знаходяться в непростому оточенні і не можуть мотивувати повною мірою персонал;

в) культура «городу» – типова модель для підприємств із пірамідальною структурою управління. Такі підприємства намагаються зберегти домінуючі позиції на ринку. При цьому використовуються наявні моделі господарювання з



мінімальними змінами. Мотивація персоналу – низька;

г) культура «саду» – дещо видозмінений під впливом американських новацій варіант культури «городу», який має місце на великих підприємствах;

д) культура «великих плантацій», що мають три-чотири рівні управління. Характерною рисою таких організацій є постійні новації в пристосуванні до зовнішнього середовища, гнучкість роботи персоналу;

е) культура «ліани» – це зведений до мінімуму управлінський персонал, широке застосування інформаційних технологій, орієнтація на вимоги ринку, висока відповідальність на всіх рівнях, що забезпечує значний ступінь мотивації персоналу;

ж) модель «косяк риби» – це підприємства, яким властиві висока маневрованість та гнучкість відносно змін ринкової кон'юнктури;

з) культура «мандруючої орхідеї» – типова модель для різного роду рекламних агенцій і консультаційних фірм, котрі вичерпавши можливості одного ринку, переходять до іншого. Мета – запропонувати єдиний свого роду товар. Ступінь мотивації – низький.

Корпоративна культура в різних організаціях може відрізнятись за своїм змістом. Як показує сьогодення практика, часто спеціалісти, які вирішують питання про перехід на роботу до іншої організації, цікавляться поряд з іншими питаннями і тим, який тип корпоративної культури в ній, які закладено в ній корпоративні цінності, типи поведінки тощо.

**У класичному західному менеджменті прийнятною вважають типологію корпоративної культури, запропоновану Джеффри Зоненфельдом:**

- «бейсбольна команда» – цей тип корпоративної культури виникає в ситуаціях, коли приймаються ризиковані рішення, де реалізується безпосередній і швидкий взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. У такій культурі стимулюються талант, новаторство та ініціатива. Це команда зірок. Ключові успішні працівники вважають себе «вільними гравцями» і їх дуже цінують, а працівники з невисокими показниками швидко потрапляють на лаву «запасних»;

- «клубна культура» характеризується лояльністю, відданістю та спрацьованістю командної роботи. Тут цінується досвід працівників, сюди приходять молодими і залишаються працювати довгий час (нерідко до пенсії), поступово просуваючись до вищої службової сходинки. Працівники мають високу професійну компетенцію. Це команда – Зірка. Такі організації сприймаються іншими як закриті, зміни в них відбуваються повільно та поступово;

- «академічна культура» – в таких організаціях кожний працівник має свій специфічний напрям, в якому він розвиває свій творчий та професійний потенціал. Хоча вузька спеціалізація й сприяє професійному зростанню та забезпечує гарантію якісної роботи, проте така культура обмежує широкий розвиток особистості працівника і заважає внутрішньо-організаційній кооперації;

- «захисна культура» – виникає в ситуації, коли організації треба виживати. За такої культури немає гарантії постійної роботи та можливостей для професійного зростання, бо треба часто реструктуруватися і скорочувати

персонал. Така культура згубна для працівників, хоча деяким упевненим у своїх силах спеціалістам надає можливості для кар'єрного зростання. Ті менеджери, які впоралися із складною ситуацією в таких умовах, отримують визнання не тільки серед колег по бізнесу, а й у широкому масштабі в суспільстві.

У нашому менеджменті поки що складно виділити чіткі типи корпоративної культури, бо в деяких організаціях вона зароджується, а в деяких вживають термін «змішана культура». Спеціалісти, що аналізують корпоративну культуру в країнах СНД, виділяють такі її типи:

- «культура влади» – в таких організаціях передбачається ефективне використання і перерозподіл керівником ресурсів. Цей тип культури ґрунтується на принципах ієрархічної структури, просування по сходинках якої здійснюється за критеріями відданості загальній місії. При цьому головну роль відіграє лідер – керівник, його особистісні якості та здібності, що дають змогу оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати і реалізовувати складні рішення;

- «рольова культура» – організації з таким типом культури характеризуються суворим функціональним розподілом ролей та спеціалізацією підрозділів. Цей тип організацій функціонує на основі правил, процедур та стандартів діяльності, дотримання яких гарантує їх виконання. Джерелом влади тут є не особистісні якості лідера, керівника, а його становище в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати тільки в стабільному середовищі;

- «культура завдань» – тут культура зорієнтована на вирішення поставлених конкретних завдань і реалізацію розроблених проектів. Ефективність діяльності підприємства з такою культурою визначається професіоналізмом працівників, корпоративним груповим ефектом і повнотою інформації. Застосування цього типу культури доцільно в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними для діяльності організації;

- «культура особистості» – організації з таким типом культури об'єднують людей не для вирішення задач, а для того, щоб вони могли досягти власних цілей. Тут влада ґрунтується на близькості до ресурсів, на професіоналізмі та вмінні спілкуватися, взаємодіяти, на особистості її керівника.

Організації, що зорієнтовані на культуру влади та рольову культуру, характеризуються авторитарним стилем управління і вимагають від своїх працівників чіткості у роботі, суворого дотримання функціональних обов'язків. Лідер тут має формальну владу, засновану на статуті, положенні в організації і вважає своїм основним завданням доведення конкретних обсягів роботи, контроль виконання завдань.

Спілкування між працівниками в організації є формальним, воно відбувається, в основному, лише в межах виконуваних обов'язків, часто на маніпулятивному рівні. Водночас організації, які зорієнтовані на культуру завдань та особистості, мають демократичний стиль управління, характеризуються повагою до закону, врахуванням інтересів більшості. Співробітники вміють працювати в команді, а лідер вважає своїм завданням заохочення кожного члена колективу до розширення сфери діяльності. Спілкування між працівниками формується на принципі колективної

взаємодії і відбувається на гуманістичному рівні культури. Прибічником такого типу корпоративної культури як культура завдань є У. Бенніс, провідний міжнародний експерт з питань культури бізнесу та лідерства. Він пропонує перейти від харизматичного індивідуального лідерства до «великих груп», акцентуючи увагу на творчій співпраці та спільному керівництві. Такі групи, наприклад, організуються для виробництва кінофільмів. Після того як проект виконано, група розпускається. Але при постановці нового завдання її учасники із задоволенням збираються знову. Відомі спеціалісти з менеджменту підкреслюють, що існування культури, яка б сприяла розвитку індивідуальної ініціативи, необхідне для виживання бізнесу у світі конкуренції. Індикаторами, які допомагають визначати типи корпоративної культури, є такі: ставлення працівників до виконання професійних обов'язків; відданість корпорації, гордість за неї; наявність зовнішніх ознак культури та створених етичних кодексів; створення умов для безпечної та зручної праці, інтелектуального та професійного зростання; рівень культури спілкування та взаємодії.

*Існують різні підходи до класифікації типів корпоративної культури.*

*Традиційно виділяють європейський і американський підходи:*

*Європейський підхід до класифікації типів корпоративної культури – модель міжособових відносин (Харрісон, Ч. Хенді, Ян Хармс).*

1. Культура Ролі.
2. Культура Задачі, Досягнень.
3. Культура Особи, Людини, Підтримки.
4. Культура Влади.

*Американський підхід до класифікації типів корпоративної культури.*

1. Академія.
2. Клуб.
3. Бейсбольна команда.
4. Фортеця.

## Лекційне заняття № 5 «Командне лідерства»

**Мета:** розвиток міжособистісної та управлінської компетентностей шляхом розкриття сутності командного лідерства та методів формування управлінської команди та командної роботи для розвитку лідерського потенціалу

**Ключові слова:** лідер, команда, ідеальний керівник, ідеальний командний гравець, вади команд.

### Теоретична частина

#### **Основні підходи до командотворення [41, 42, 46]**

Формування команди в університеті є досить складним процесом, що вимагає високої управлінської компетенції, а для його здійснення необхідні кваліфіковані фахівці, які прагнуть працювати разом.

Першу повноцінну працю з командотворення створив W. Dyser в кінці 70-х рр. XX ст. Саме йому належить авторство нової парадигми «командотворення» (team building).

**Командотворення (team building)** – певні конструктивні перетворення, які приводять до того, що група стає командою, тобто переходить на вищий щабель розвитку, на якому істотно зростає ефективність діяльності.

**Головною метою командотворення** є забезпечення, творення і розвиток таких умов, які б приводили до зростання продуктивності та загальної ефективності команди.

Відповідно до теорії W. Dyser **командотворення має чітку структуру**, яку можна стиснути до трьох основних фаз:

1. Констатуюча діагностика (проводиться залежно від запиту або за результатами попередніх досліджень, отриманих за допомогою таких методів, як бесіда або спостереження).
2. Розробка та реалізація програми командотворення з урахуванням отриманих раніше даних.
3. Контрольна діагностика з подальшим супроводом і, можливо, складанням рекомендацій для подальшої роботи команди.

#### **Основні підходи до командотворення:**

- *діяльнісно-орієнтовані моделі командотворення* – орієнтовані на результат діяльності команд і технологію його досягнення (модель командного розвитку «3-R» (Team Responsibilities, Responsiveness and Results – обов'язок, реактивність, результат) B. Kuipers; модель командного колеса Ch. Margerison і D. McCann);

- *суб'єктно-орієнтовані моделі командотворення* – орієнтовані на суб'єктів діяльності, а саме: на взаємини у команді та реалізацію потенцій кожного з її членів, через що, власне, і має зростати продуктивність (ігри-

симулякри, екстрим-тренінги, квести, мотузкові курси, рафтинг-тури, школи виживання; теорія командних ролей М. Belbin<sup>30</sup>; модель сильних сторін «SDI» (Strength Deployment Inventory) Е. Porter, розоблена в межах теорії компетентних стосунків (Relationship Awareness Theory);

- *інтегративні моделі командотворення* – ураховуються і взаємини, і індивідуальні особливості кожного з учасників команди, і, власне, зміст того, що вона робить і для чого була створена (темоцентрована інтеракція Р. Kohn; концепція діяльнісно-центрованого лідерства J. Adair; стратегіальна теорія колективу А. Петровського; параметрична теорія колективу Л. Уманського; програмнорольовий підхід до керівництва науковим колективом М. Ярошевського).

Моделі, включені до першого підходу, є не стільки командотворчими, скільки «діяльнісно-творчими», орієнтованими на оптимізацію і технологізацію процесу діяльності. Найефективнішими є моделі інтегративного підходу, насамперед через рефлексію зумовленості командного розвитку міжособистісними взаєминами, специфікою потреб, очікувань і цінностей осіб, що їх творять, а також неможливістю психологічного аналізу поза контекстом діяльності, що об'єднує команду.

Важливо також ураховувати той факт, що процес формування команди та становлення її як зрілої структури охоплює певний період часу. Встановлюючи відповідну позитивну атмосферу в колективі, заохочуючи співробітництво і співпрацю у процесі роботи в команді, взаємозалежність і довіра між її членами створюють основу для ефективного її розвитку.

### **Теорія формування команди за В. Tuckman**

У 1965 р. професор психології В. Tuckman уперше запропонував 4 стадії розвитку малої групи, які за твердженням фахівця є неминучими і необхідними для того, щоб команда розвивалася, була готовою до викликів, вирішувала проблеми, знаходила рішення, планувала роботу і досягала результатів. Ця модель стала основною для розвитку наступних концепцій. Точкою відліку розвитку команди є новоутворення однодумців у форматі малої групи, яких об'єднує спільна мета. У 1977 році В. Tuckman спільно з М. Jensen було додано п'яту стадію формування команди – «Закриття (Adjourning)», яка виникає, коли команда завершує поточний проект. Члени команди можуть приєднатися до інших команд або переходити до іншої роботи в найближчому майбутньому, а також команда може бути розформована (табл. 5.1).

Модель розвитку команди В. Tuckman (рис. 5.1) пояснює, що з настанням зрілості та збільшенням можливостей команди в ній встановлюються стосунки, коли лідер змінює стиль керівництва: починаючи з прямого директивного стилю, проходячи через навчання (коучинг), а потім участь, закінчуючи делегуванням і майже самоусуненням від керування командою. На цьому етапі команда може висунути лідера-наступника, а попередній лідер може рухатися далі, розвиваючи нову команду.



Рисунок 5.1 - Модель розвитку команди за В. Tuckman

В. Tuckman у своєму дослідженні питання діяльності команди та командотворення дійшов важливих висновків, які досі актуальні:

- максимальна ефективність команди досягається на стадії «Функціонування (Performing / Interdependence)»;
- багато команд сприймають стадію «Шторм / Конфлікт (Storming)» як нормальний спосіб здійснення діяльності, тоді як деякі команди у своєму розвитку навіть не проходять далі стадії «Нормування (Norming)»;
- поки стадія «Нормування (Norming)» повністю не закінчилась, команда може повернутися до стадії «Шторм / Конфлікт (Storming)»;
- час, необхідний для завершення усіх стадій, суттєво різниться і залежить від команди.

Таблиця 5.1 - Стадії розвитку команди за В. Tuckman

Стадії розвитку команди	Структура команди	Завдання діяльності
<b>Формування (Forming):</b> орієнтування у завданні і пошук оптимального способу його вирішення. Незріла група.	Невпевненість щодо ролей, висока залежність від лідера, який здійснює управління і вказує напрями руху. Майже немає згоди щодо своїх цілей крім тих, що отримані від лідера. Лідер повинен бути готовий відповідати на безліч запитань щодо цілей команди, завдань і зовнішніх відносин. Процеси часто ігноруються.	Намагання визначити завдання діяльності. Тестування системи та лідера на толерантність. Роль лідера – керівник.
<b>Шторм / Конфлікт (Storming):</b> емоційні реакції на вимоги завдання. Роздрібнена група.	Відкидання зовнішнього впливу. У команди майже немає згоди щодо своїх цілей крім тих, що отримані від лідера. Індивідуальні ролі та обов'язки залишаються нечіткими. Члени команди все ще намагаються розкрити свою індивідуальність. З'являється зацікавленість	Члени команди протидіють вимогам, що пред'являються до них у зв'язку з вирішенням завдання і суперечать їхнім намірам; шукають причини, щоб не виконувати завдання. Команда повинна бути зосереджена на своїх цілях, не відволікатися на стосунки та емоційні проблеми. Для

	ієрархією команди. Формуються групи і фракції, може виникнути боротьба за владу.	досягнення прогресу можуть знадобитися компроміси. Роль лідера – тренер.
<b>Нормування (Norming):</b> відкритий обмін інформацією, члени команди приходять до взаємної згоди в результаті переговорів і розробляють норми щодо подальшої роботи.	Згуртована група. Згода та консенсус широко поширюються серед членів команди, які позитивно реагують на спрощення процедур лідерства. Внутрішньо-командні почуття і згуртованість розвиваються; з'являються нові стандарти і чітко визначені ролі та обов'язки. Ігнорування особистісних відмінностей, прийняття один одного. Існує загальна повага до лідера, а деякі функції керівництва дедалі частіше розподіляються між командою.	Відбувається відкритий обмін думок з метою досягнення більш глибокого розуміння намірів один одного і пошуку альтернатив. Команда розробляє процедури вирішення завдання. Менш важливі рішення можуть бути делеговані окремим особам або невеликим утворенням в межах команди. Роль лідера – сприяння розвитку та забезпечення можливостей.
<b>Функціонування (Performing):</b> прийняття рішення й активні спільні дії щодо його реалізації, зростання мотивації та ефективності роботи, стабілізації процесу діяльності. Ефективна команда.	Ролі стають гнучкими і функціональними, питання структури вирішені, структура може допомагати виконанню завдання. Члени розділяють одну думку, ефективно спілкуються, в результаті стають більш ефективними та гнучкими. У команди є спільне бачення, вона здатна стояти на своїх власних ногах без втручання або участі лідера. Команда має високий ступінь автономії. Розбіжності в команді виникають, але тепер вони вирішуються позитивно, а необхідні зміни в процесах і структурі здійснюються усією командою. Команді не потрібні інструкції або допомога.	Міжособистісна структура стає інструментом виконання завдань; енергія команди спрямовується на досягнення кінцевої мети. Раціональне використання ресурсів. Команда здатна вирішити завдання. Існує акцент на досягнення вищих надцілей, команда виробляє більшість рішень на основі критеріїв, погоджених із керівником. Команда працює над досягненням мети, а також одночасно приділяє увагу питанням стосунків, стилю і процесу. Команда вимагає делегування завдань і проєктів від лідера. Роль лідера – делегування та спостереження.
<b>Трансформація команди або її розформування (Adjourning / Transforming):</b> Ефективність може зрости або знизитися. Розформована група.	Тривога з приводу розділення та припинення існування команди (у разі успішного виконання завдання та досягнення мети); печаль; виникають почуття до лідера і членів команди.	Короткий період визнання досягнень команди. Саморозвиток. Визнання вразливості людей є корисними, особливо якщо члени команди були тісно пов'язані та відчувають невпевненість або загрозу через зміни.

## Етапи формування ефективної команди в організації.

На основі підходів В. Tuckman, М. Jensen, Т. Biggs до формування команди виділяємо 4 етапи формування та еволюції розвитку ефективної команди.

Таблиця 5.2 - Етапи формування та еволюції розвитку ефективної команди

Назва етапу	Еволюція команди	Основні завдання етапу
1. Підготовка	Робоча група (1+1=2) – результат є сумою дій кожного учасника, особиста відповідальність.	1) Прийняття рішення про мету, цілі й завдання командної діяльності. 2) Узгодження структури управління командою. 3) Формування відповідного типу команди на основі підбору членів із взаємодоповнюючими здібностями та адекватними особистісними якостями.
2. Створення робочих умов	Потенційна команда (1+1=2) – спільний підхід до досягнення цілей, не створюються умови для командної взаємодії.	1) Забезпечення усіма необхідними матеріалами та обладнанням для виконання завдання. 2) Гарантування, що команда справді складається з фахівців, необхідних для виконання завдання.
3. Формування та побудова команди	Реальна команда (1+1=3) – взаємодопомога та взаємопідтримка один одного, підвищення ефективності.	1) Установлення критеріїв щодо складу команди. 2) Узгодження процесу виконання завдання задля досягнення спільної мети. 3) Визначення рамки поведінки усіх членів команди, міру відповідальності за виконання функцій. 4) Культивування командних цінностей, атмосфери довіри й емпатії, взаємної поваги і взаєморозуміння, а також ініціативності та творчості.
4. Сприяння в роботі	Команда найвищої якості (1+1+1=9) – високий рівень впливу на оточення, навички командної роботи, лідерство, ротация ролей, власні правила і норми.	1) Забезпечення постійної підтримки керівництва. 2) Удосконалення організаційної системи мотивації та комунікації відповідно до принципів командної роботи. 3) Втручання для вирішення проблем. 4) Поповнення матеріальними ресурсами. 5) Заміщення членів команди, які її залишили.

### Модель «Три кола командного лідерства» за J. Adair

За моделлю «Три кола командного лідерства» J. Adair у кожній організації існує три взаємопов'язані сфери: необхідність досягнення спільної цілі, потреба команди у єдності та потреби окремих індивідів: як людські, так і особистісні (рис. 5.2). Ці три сфери іноді перетинаються, тому що кожна з них має свої мотиваційні сили, вони можуть взаємодіяти як позитивно, так і негативно.





Рисунок 5.2 - Модель «Три кола командного лідерства» за J. Adair

Досягнення поставленої мети, формування та підтримка команди, а також розвиток кожного індивіда можливі лише в результаті мотивації членів команди, яку можна забезпечити шляхом виконання таких лідерських функцій:

1. Визначення цілі: використання моделі SMART (S – специфічні, конкретні, M – вимірні, A – досяжні, R – реалістичні, T – можна досягти у чітко визначеному часі) для чіткого визначення цілей.

2. Планування: неупереджений, позитивний і творчий пошук альтернатив. Непередбачувані речі слід планувати і ці плани мають бути перевірені.

3. Брифінг: командні брифінги, які проводить лідер, є однією з основних функцій і необхідні для того, щоб створити правильну атмосферу, зміцнити взаємодію і мотивацію кожного члена команди.

4. Контролювання: лідери потребують самоконтролю, хороші системи контролю на місці і навички ефективного делегування й моніторингу з метою отримання максимальних результатів, затративши мінімальні ресурси.

5. Оцінювання: оцінка наслідків, оцінка ефективності, оцінка й навчання осіб.

6. Мотивування: правило 50:50 (50 % мотивації залежить від самої людини і 50 % – від її оточення, а особливо керівництва, з яким вони стикається); вісім основних правил для мотивації людей: особиста самомотивація; обирати людей із високою мотивацією; ставитись до кожного як до особистості; ставити реальні і складні цілі; пам'ятати про мотиваційну силу розвитку; створювати умови для стимулювання; забезпечити справедливу винагороду; відзначати досягнення.

7. Організація: хороші лідери повинні бути в змозі організувати себе, свою команду і організацію.

8. Позитивний приклад. Якщо не буде докладено достатньо зусиль і буде скоєно помилку, поганий приклад буде помічено набагато швидше, ніж хороший.

### ***Основні командні ролі за Белбіном .***

Для успішної роботи учасники команди мають володіти необхідними для

виконання поставлених завдань професійними навичками, рівнем кваліфікації і бажанням спільно досягати окресленої мети.

Для того, щоб робота команди була ефективною, потрібно, щоб її учасники виконували певні соціальні ролі.

Діяльність команди передбачає, що кожен учасник чітко усвідомлює роль і місце своє та решти членів команди у спільній роботі. Лише тоді команда має можливість діяти відповідно до ситуації, що склалася, не потребуючи розпоряджень із боку вищого керівництва. Інакше кажучи, передбачається, що учасники команди відповідають всім необхідним вимогам робочих завдань і їхня діяльність спрямована на досягнення загальнокомандної мети.

Доктору психологічних наук Реймонду Мередіту Белбіну (Великобританія) вдалося виділити й ідентифікувати загалом вісім ролей, які можуть взяти на себе члени команди. Протягом семи років він із колегами формулював свої гіпотези, тестував їх, відкидав, переглядав і знову тестував, аж доки не отримав нарешті переконливе дослідження анатомії команди, що підтверджувалося надзвичайно великим обсягом експериментальних даних.

Висновки, яких дійшли вчені під час прогнозування поведінки учасників команд, робить їхні відкриття особливо переконливими, хоча Белбін і вказує, що набагато простіше правильно передбачити, яка команда зазнає невдачі, ніж команда, яка виступить успішно. Доктор Белбін та його колеги розробили хитромудру процедуру формування успішних команд за результатами тестування без необхідності зустрічатися з тими, кого тестують.

У деяких випадках один учасник команди може виконувати кілька ролей. Під час розподілу завдань і посад варто брати до уваги придатність кандидатів щодо виконання тієї чи іншої ролі.

Аналіз ролей, виконуваних членами команди під час використання моделі Белбіна, особливо корисний у тих ситуаціях, коли потрібно сформуванню команди, здатну виконати окреслене завдання, для чого потрібно мати певний набір навичок та вмінь і комбінацію ролей або оптимізувати взаємодію в уже створеній команді.

Щоб скористатися цією моделлю, члени команди, що формується, повинні спочатку визначити, які ролі вони можуть і хочуть виконувати. Після цього потрібно оцінити кожного члена команди, щоб зрозуміти, чи зможе він зіграти одну з перерахованих ролей, а якщо зможе, то наскільки добре він це зробить.

Така оцінка заохочує людей уважніше придивитися до власних сильних і слабких сторін і зробити те ж саме стосовно решти членів команди та можливості згодом (відразу або після коригування, залежно від ситуації) з метою формування більш гнучкої та дружньої команди, члени якої взаємодоповнюють одне одного.

Отже, визначаємо типові ролі членів команди. На рисунку 5.3 представлені основні ідеї Р.М. Белбіна та розкрито їх зміст.

Перетворення групи людей у команду – завдання лідера.

Ефективну команду можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, однак є специфічні риси, властиві тільки команді. Насамперед, це націленість усієї команди на

кінцевий результат, ініціатива і творчий підхід до вирішення завдань.

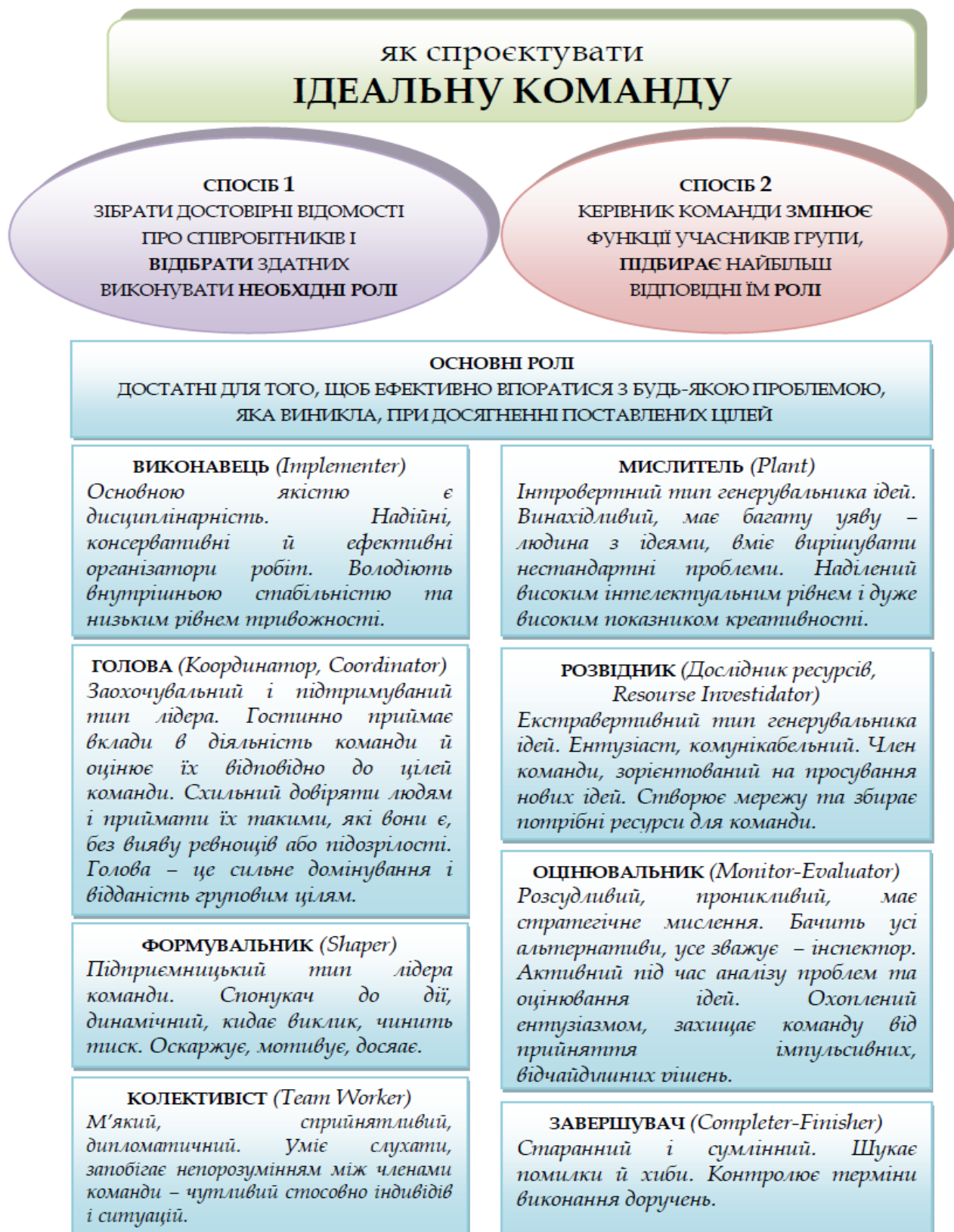


Рисунок 5.3 - Типи ролей у команді (за Р.М. Белбіном)

Висока продуктивність та орієнтованість на кращий варіант рішення, активне і зацікавлене обговорення проблем, що виникають, доповнюють її характеристику.

## **Лекційне заняття № 6** **«Спільне (Collaborative Leadership) лідерство»**

**Мета:** зрозуміти сутність спільного лідерства, навчити будувати командну роботу, вирішувати проблеми; сформувані зацікавленість; відчувають довіру та брати на себе відповідальність за роботу.

**Ключові слова:** спільне лідерство, інструменти лідерства, співпраця, цінності, відповідальність

### **Теоретична частина**

#### **Що таке спільне лідерство? [45]**

Спільне лідерство - це управлінська практика, мета якої - вивести менеджерів, керівників та персонал із рутини для спільної роботи. На робочих місцях спільної роботи інформація розподіляється органічно, і кожен несе відповідальність за ціле. Це на відміну від традиційних організаційних моделей зверху вниз, де невелика група керівників контролює потік інформації.

Фраза спільне керівництво вперше з'явилася у середині 1990-х років у відповідь на подвійні тенденції зростання стратегічних альянсів між приватними корпораціями та на укладення довгострокових державно-приватних партнерських контрактів для відновлення державної інфраструктури.

Курт Левін вперше застосував кооперативну систему в науковому методі в 1947 р. Щодо індивідуального харчування в Сполучених Штатах.

У своїй статті 1994 р. «*Гарвардський огляд бізнесу*» «Спільна перевага» Розабет Мосс Кантер звернулася до лідерів, які визнають, що існують критичні ділові відносини, «які не можуть контролюватися формальними системами, але вимагають щільної мережі міжособистісних зв'язків». У своїй книзі, опублікованій того ж року, Крісліп та Ларсон подивились на атрибути великих громадських лідерів у громадах по всій США та виявили деякі подібні ознаки. "Співпраця потребує іншого типу лідерства; їй потрібні лідери, які можуть охороняти процес, сприяти взаємодії та терпляче справлятися з високим рівнем фрустрації"

У 2013 році *Harvard Business Review* автори Нік Лавгроув та Метью Томас (співзасновники проекту InterSector) дослідити складні відносини між бізнесом, урядом та соціальним сектором у зв'язку з роллю зазначених секторів у вирішенні найактуальніших проблем суспільства; такі питання, як управління обмеженням ресурсів, контроль витрат на охорону здоров'я, навчання робочої сили двадцять першого століття, розробка та впровадження технологій розумної мережі та інтелектуальної урбанізації та стабілізація фінансових систем для сприяння сталому економічному зростанню. Їхні дослідження показують, що майбутнє спільного керівництва залежить від уміння лідерів взаємодіяти та співпрацювати з бізнесом, урядом та соціальними секторами.

Автор і засновник Інституту спільного лідерства Хенк Рубін написав: "Співпраця - це цілеспрямовані відносини, в яких усі сторони стратегічно вирішують співпрацювати, щоб досягти спільного результату". У своїй книзі

«Спільне лідерство: розвиток ефективних партнерських відносин для громад та шкіл», Рубін запитує: "Хто такий спільний лідер?" і відповідає: "Ви є спільним лідером, як тільки ви візьмете на себе відповідальність за побудову - або допомогу у забезпеченні успіху - неоднорідної команди для досягнення спільної мети.

Інструменти лідерства- це (1) цілеспрямоване здійснення вашої поведінки, спілкування та організації ресурси для того, щоб вплинути на перспективу, переконання та поведінку іншої людини (як правило, партнера по співпраці), щоб вплинути на стосунки цієї особи з вами та вашим спільним підприємством та (2) на структуру та клімат середовища, що підтримує відносини співпраці ».

Рубін і Брок відрізняють спільне керівництво від колективного впливу, визначаючи останнє як "... (починається), коли ми, як спільнота, погоджуємось на набір спільних результатів, а потім, окремо, повертаємось до своїх домашніх організацій і співпрацюємо з нашим персоналом" , ради та волонтери, щоб з'ясувати, що ми - окремо та організаційно - можемо найкраще зробити для досягнення цих спільних цілей ". Спільне лідерство - це те, як ми узгоджуємо та інтегруємо організації.

Девід Арчер та Алекс Кемерон у своїй книзі 2008 року « Спільне лідерство: Як досягти успіху у взаємопов'язаному світі» визначають основну мету спільного лідера - передачу результатів через кордони між різними організаціями. Вони кажуть: "Отримання цінності від відмінностей лежить в основі завдання керівника спільної роботи ... вони повинні навчитися ділитися контролем і довіряти партнеру виконувати завдання, навіть якщо цей партнер може діяти зовсім інакше, ніж вони самі".

Проводячи подальші дослідження, у своїй книзі 2015 року «Сприяння співпраці - досягнення успіху за допомогою стратегічних альянсів та партнерства, Мартін Ечаваррія стверджує, що спільне лідерство є результатом індивідуальних можливостей спільного лідерства, а також керівництва групи.

Спільне лідерство насправді визначається процесом, а не тим, що роблять лідери. Вона має багато спільного як з **керівництвом службовців**, так і з **трансформаційним керівництвом**. За словами Девіда Крісліпа та Карла Ларсона, у «Спільному керівництві» це починається з того, що «... якщо ви об'єднаєте відповідних людей конструктивно разом з хорошою інформацією, вони створять автентичні бачення та стратегії для вирішення спільних проблем організації чи спільноти ".

Спільне керівництво може бути використане практично в будь-якій ситуації, і воно дійсно практикується в деяких підприємствах з великим успіхом, але воно частіше зустрічається в коаліціях та ініціативах громад, у громадських організаціях охорони здоров'я та обслуговування людей або в альтернативній освіті. Люди часто вважають це особливо корисним у ситуаціях, коли "ніхто не керує", коли існують проблеми або проблеми настільки складні, що жодна особа чи організація не має ні інформації, ні сили змінити їх. Це не означає, що ніхто не несе *відповідальності* , а скоріше, що розподіл відповідальності за це питання

необхідний для успішного вирішення цього питання.

Хоча це можна практикувати різними способами, гарне спільне керівництво майже завжди характеризується деякими специфічними рисами.

Серед найважливіших рис є:

Спільне вирішення проблем та прийняття рішень.

Не робота лідера вирішувати, що робити, а потім розповідати групі.

Скоріше група розглядає проблему, вирішує, що робити, і розраховує на лідера, який допоможе їм зосередити свої зусилля.

Відкритий процес. Спільне керівництво означає, що процес прийняття рішень є дійсно спільним і не має встановленої кінцевої точки, коли він починається. Кінцевий результат опрацьовується серед усіх учасників: *це співпраця*.

Лідерство є процесом, а не групою. Метою спільного лідерства є сприяння роботі процесу співпраці, а не підштовхування залучених людей до чогось - наприклад, до певного рішення чи у певному напрямку.

### **Характеристики лідерів співпраці**

Нік Лавгроув та Метью Томас, пишучи для *Harvard Business Review*, опитали понад 100 лідерів, які мають продемонстровану здатність залучати та співпрацювати у бізнесі, уряді та соціальному секторі.

*Автори виділили шість основних, відмінних характеристик:*

*Збалансовані мотивації.* Бажання створити суспільну цінність незалежно від того, де вони працюють, поєднуючи їх мотивації впливати (часто в уряді), мати соціальний вплив (часто в некомерційних організаціях) та створювати багатство (часто у бізнесі)

*Передаються навички.* Набір відмінних навичок, які цінуються в різних секторах, таких як кількісна аналітика, стратегічне планування та управління зацікавленими сторонами

*Контекстуальний інтелект.* Глибоке співпереживання відмінностям всередині та між секторами, особливо у мові, культурі та ключових показниках ефективності

*Інтегровані мережі.* Набір відносин у різних секторах, на які можна спиратися під час просування своєї кар'єри, створення найкращих команд або скликання осіб, які приймають рішення з певного питання

*Підготовлений розум.* Готовність продовжувати нетрадиційну кар'єру, яка зигзагоподібно проходить по різних секторах, та фінансова готовність час від часу зменшувати потенційні зарплати

*Інтелектуальна нитка.* Цілісна експертиза з конкретної міжгалузевої проблеми шляхом розуміння її з точки зору кожного сектору

*Медлін Картер визначає п'ять якостей спільного лідера:*

- Готовність ризикувати
- Нетерплячі слухачі
- Пристрасть до справи
- Оптимізм щодо майбутнього

– Вміє ділитися знаннями, силою та кредитом

Арчер і Кемерон перераховують *десять ключових уроків для успішних спільних лідерів*:

Знайдіть особистий мотив співпраці

Знайдіть способи спрощення складних ситуацій для ваших людей

Заздалегідь підготуйтеся до того, як ви збираєтесь вирішувати конфлікти

Визнайте, що є люди чи організації, з якими ви просто не можете співпрацювати

Майте мужність діяти довгостроково

Активно керуйте напругою між зосередженням на доставці та налагодженням відносин

Інвестуйте в міцні особисті стосунки на всіх рівнях

Внесіть енергію, пристрасть та керуйте своїм стилем керівництва

Майте впевненість, щоб щедро поділитися кредитом

Постійно розвивайте свої навички міжособистісного спілкування, зокрема: співпереживання, терпіння, наполегливість, ведення складних розмов та створення коаліції.

Род Ньюнінг у спеціальному звіті *Financial Times* додає: "Щоб співпраця була ефективною, кожна сторона повинна визнавати та поважати іншу культуру іншої". І традиційні шляхи розвитку погано готують лідерів до цього "традиційного розвитку менеджменту", який базується на наданні потенційним менеджерам команди людей та набору ресурсів для контролю - і успіх винагороджується більшою кількістю людей та більшими ресурсами для контролю. На відміну від цього, співпраця вимагає від менеджерів досягнення успіху за допомогою людей та ресурсів, що не залежать від них, і до цього у них не було підготовки ».

Стівен Вілсон згадує у статті "Спільне лідерство: добре говорити", чотири основні ключові риси лідерства, які поділяють усі лідери, які мають високу співпрацю:

*Орієнтація на справжнє керівництво*; ставлення цілей організації перед власними інтересами та виконання своїх зобов'язань

*Невпинно домагатися прозорого прийняття рішень*; зрозуміти, як приймаються їхні рішення, і хто несе відповідальність за результати

*Розглядати ресурси як інструменти дій*; реалізація спільних цілей шляхом гнучкого використання спільних ресурсів

*З'ясувати взаємозв'язок між рішеннями, правами, відповідальністю та винагородами*; знаходження часу для визначення шляхів прийняття рішень та спільного словника, який кожен може зрозуміти для успішної співпраці

*10 Характеристика лідера співпраці [51]*

1. Розуміє різні мотивації

2. Не керує мікро-управлінням

3. Має широкий спектр талантів та навичок

4. Вибудовує відносини між командами

5. Заохочує до ризику

6. Велике почуття співпереживання

7. Прозорість цінностей

Переваги прозорості:

Підвищує моральний дух співробітників

Оптимізує процес включення та забезпечує наймання найкращих кандидатів

Покращує перехресне навчання співробітників

Оптимізує постановку цілей

Заохочує кращу присутність в Інтернеті

Оптимізує операції

8. Розуміє конфлікт

9. Комплекс добре сформованих навичок

10. Створює міцну мережу



## **Лекційне заняття № 7** **«Психологічні аспекти лідерства»**

**Мета:** зрозуміти основні аспекти психології лідерства та управління, навчитися зосереджуватись на власному успіху в різних ситуаціях та бути позитивно налаштованими до незнайомого.

**Ключові слова:** психологія, успіх, якості лідера, типи лідера.

### **Теоретична частина**

На сьогодні існують дві точки зору на об'єкт психології управління. Перша передбачає об'єкт системи “людина-техніка”, а друга - “людина-людина”. Можна також розглядати системи “особистість-група”, “особистість-організація”, “група-група”, “група-організація”, “організація-організація”. Останнім часом все більша увага приділяється питанням управління в системі “людина-машина-людина”, для якої характерний новий тип опосередкованої взаємодії операторів. Проблеми взаємодії у цій системі є граничними між інженерною психологією та соціальною психологією.

Важливим завданням психології управління залишається проблема добору та комплектування управлінських команд, їх психологічна сумісність; підготовка спеціалістів, здатних до лідерства, до оптимізації службових та міжособистісних взаєностосунків, до розробки наукових рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінської діяльності. Йдеться про оптимізацію методів підготовки і перепідготовки управлінського персоналу, пошук і актуалізацію психологічного потенціалу організації (активізація людських ресурсів). Це, в свою чергу, допоможе сформувати у керівників вміння планувати і прогнозувати діяльність організації, здатність об'єктивно оцінювати власну діяльність і дії підлеглих, робити висновки, підвищувати свою кваліфікацію і майстерність персоналу, виходячи з вимог сьогодення та очікуваних змін у майбутньому.

Досвід інших людей (непрямий досвід) також є важливим джерелом самоефективності. *Самоефективність* зростає, коли люди зустрічаються, як інші успішно справи з вирішенням складських робіт. При цьому вони переконалися в тому, що якщо інші можуть зробити це, то вони можуть досягти покращення своїх показників.

«Сильна воля і самодисципліна; віра в свої сили і в свою мрію, - на думку видатного економіста Богдана Гаврилишина,- допомагають досягти навіть недосяжних, на перший погляд, цілей ». А ще Богдан Гаврилишина до психологічних ознак успішних в підприємці особистості відновити: «Креативність: щоб бути креативним, потрібно зберегти в себе трохи дитинства, дитячих мрій та фантазій. Мрія: починати потрібно з мрії, а не з якогось бізнес-плану. Виходити за рамки звичайного: дивитись за рамки та проблеми з іншої, невизначеної точки зору. Допитливість: перебування вчитись, дізнаватися щось нове, займатись самовдосконаленням у всіх напрямках, будувати основу для перспективного майбутнього; успішна, ефективна людина все життя вчитися ».

Свою точку зору в понятті «успіх» вкладає психолог, письменник Єлізабет Гілберт: «Якщо кількість-якось велика невдача чи великий успіх розірвуть ваш зв'язок із вашим корінням, тоді ваш обов'язковий - знову знайде шлях до свого коріння. Єдиний як відновити цей зв'язок: засукати рукави і зробити свою роботу старанно і віддалено, з повагою і шанобою. Не важливо, що саме ви робите, нехай вам керує любов. Ваше коріння - це те, на що ви спрямовуєте свою енергію з такою вражаючою віддаленістю, що кінцеві результати вже не мають великого значення»[54].

**Управлінська діяльність** – це системотворчий фактор, що забезпечує цілісне функціонування, збереження і розвиток організації. Ефективність управлінської діяльності лідера залежить від його здібностей, досвіду, характеру та психологічних якостей особистості.

Так, наприклад, лідеру притаманне вміння вирішувати «неординарні», «нестандартні» управлінські проблеми; вміння «широко» мислити, тобто знаходити вихід з ситуації, заздалегідь передбачати усі можливі шляхи; вміння правильно забезпечити управлінську діяльність; вміння спілкуватися, взаємодіяти, переконувати (що неодноразово згадувалося) та впливати, повинен правильно оцінювати ефективність діяльності підлеглих..

Але ж яке лідерство без конфліктів! Коли стаєш лідером, дуже важко уникнути конфліктів різних масштабів. Поштовхом до цього є розбіжність інтересів, різка розбіжність поглядів різних членів колективу, недоліки в організації виробництва і праці, нерівномірний розподіл функцій і відповідальності між працівниками [52].

Кожний лідер повинен знати як себе вести в таких ситуаціях. В залежності від поведінки лідера, у конфліктних ситуаціях можна *виділити такі види:*

- домінування, утвердження своєї позиції за будь-яку ціну;
- поступливість, підпорядкування, згладжування конфлікту;
- компроміс («я тобі уступлю, ти — мені»);
- співробітництво, створення взаємної спрямованості на розумне і справедливе розв'язання конфлікту;
- запобігання конфлікту, відхід із ситуації, «закривання очей, начебто нічого не відбулося».

Найбільш ефективним, хоча і трудно реалізованим, стилем поведінки лідера в конфліктній ситуації є стиль «співробітництва».

Розв'язку конфлікту повинен передувати процес пізнання та розуміння супротивника і процес самопізнання суб'єкта конфліктної діяльності.

Отже, для того щоб стати лідером треба володіти наступними психологічними якостями:

- впевненість у собі;
- гострий і гнучкий розум;
- компетентність як досконале знання своєї справи;
- сила волі;
- вміння зрозуміти особливості психології окремої людини;
- організаторські здібності.

Якості та риси керівника, що досягає успіху, можна умовно поділити на чотири групи: *психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні*.

Всі вони при взаємодії та наявності всіх складових складаються в портрет ідеального керівника. У таблиці 7.1 наведено якості та їх характеристика, які найчастіше зустрічаються у лідерів.

Таблиця 7.1 - Якості, які найбільш часто зустрічаються у лідерів

Група якостей	Характеристика якостей
<u>Фізіологічні</u> якості	Приємна зовнішність, голос, гарне здоров'я, висока працездатність, енергійність
<u>Психологічні</u> якості	Владність, амбіційність, агресивність, врівноваженість, незалежність, сміливість, творчість, самоствердження, завзятість, мужність
Інтелектуальні якості	Високий рівень <u>інтелекту</u> : <u>розум</u> , <u>логіка</u> , пам'ять, інтуїтивність, енциклопедичні знання, широта кругозору, проникливість, оригінальність і швидкість мислення, освіченість, почуття гумору
<u>Особистісні</u> якості	Ділові якості: організованість, дипломатичність, надійність, гнучкість, обов'язковість

Деякі з цих якостей визначені генетичною основою особистості, але більшість визначаються вихованням, розвиваються у практичній діяльності. Перелік найважливіших якостей лідера можна було б продовжувати ще, але зосередимося на головних.

Очевидно, що головні якості лідера — гнучке, нестандартне мислення, харизматичні властивості особистості і володіння мистецтвом впливу на опонентів і колектив.

Відмінності між лідерами визначаються не управлінською філософією, не стилем, не особливостями особистості, а перш за все «логікою дії» — тим, як керівник реагує на ситуацію.

*Виділено сім типів лідера за дослідженням по Україні:*

- експерт, на перше місце ставить логіку, кваліфікацію і ефективність і безперервно удосконалюють свої знання та навички;

- процвітаючий — здатний вирішувати стратегічні завдання, використовує можливості колективу, добре справляється з роллю менеджера, орієнтований на дії і досягнення цілей;

- дипломат — уникає конфліктів, прагне відповідати загальноприйнятими нормам;

- індивідуаліст — здатний створювати унікальні структури, що дозволяють усунути протиріччя між стратегією і тактикою, успішний підприємець і консультант;

- маніпулятор — намагається отримати перевагу будь-яку ціну, фокусується лише на власні потреби;

- стратег — схильний до аналізу і самоаналізу, добре організує зміни в компанії;

- алхімік — майстерно управляє соціальними перетвореннями і реформами.

Для успішного управління діяльністю підлеглих необхідно враховувати різні аспекти особистості. Проте успішним стає далеко не кожен управлінець. І, на жаль, так трапляється, що керівники роблять недопустимі помилки, які не дають змоги досягти успіху.

Психологію управління цікавить, як ті чи ті типологічні особливості, розглянуті в загальній і соціальній психології, у соціології, як вони позначаються на участі особистості у сфері управлінських відносин, тобто рольова розмаїтість проявів особистості в цій сфері.

Подано найтипівіші особливості за версією Таїсії Василюїної, генерального директора компанії «ТОП АкадеміЯ»:

1. «Я — найкращий спеціаліст». Керівниками стають найкращі спеціалісти, проте їх рівень знань про методи управління несе загальний характер. Закономірним стає те, що управитель приділяє багато уваги знайомій роботі, а не управлінню підлеглими, що є неефективним.

2. «Я — хороший». Управління неминуче пов'язане з негативними емоціями, що виникають у керівника в процесі зіткнення з опором підлеглих. Більшість людей не відчують ніякого задоволення від постійних психологічних поєдинків. Керівнику складно відчувати себе в конфронтації з людьми, поруч з якими проходить велика частина доби. І ось тому, у деяких керівників виникає спокуса «бути хорошим». Дуже небезпечний симптом.

Керівнику важливо навчитися не змішувати особисте і формально-робоче. Інакше він потрапляє в осередок маніпуляторів, з якого складно вибратися.

3. «Я — сам». Часто таке рішення виправдовують приказкою: «Якщо хочеш, щоб все було зроблено добре, зроби це сам». Однак подібна установка може привести до неефективної роботи самого керівника. Він зобов'язаний пам'ятати, що його завдання — досягати результату за допомогою ефективного управління своїми підлеглими, а не виключно своєю особистою працею.

4. «Я — цього заслужив». Деякі керівники сприймають свою посаду як нагороду, піднесену їм за важку працю. Такий керівник з гідністю приймає всі приємні сторони свого становища і всіма способами ухиляється від виконання тих обов'язків, які можуть викликати найменший емоційний дискомфорт. Ця установка часто виникає на початку кар'єри і триває недовго.

5. «Я думаю, що всім все зрозуміло». Керівник широ вважає, що мислення його підлеглих автоматично збігається з його власними думками. Напевно на це впливає приблизно такий логічний ланцюжок: ми працюємо в одній компанії — ми отримуємо однакову інформацію — ми однаково зацікавлені в результатах — ми однаково мислимо. До того ж виникає передумова для скорочення процесу спілкування і економії часу. На жаль, усі люди різні і процес мислення індивідуальний. Навіть якщо дуже близьких по кваліфікації і мотивації працівників забезпечити абсолютно ідентичну інформацію, то вони прийдуть до різних висновків. Керівник, який вважає не потрібним пояснити підлеглим свої рішення і доручення, ризикує зіткнутися з нерозумінням, опором і неточністю виконання завдання [53].

В таблиці 7.2 подано порівняння з особливою характеристикою психологічних ознак успішних та неуспішних у лідерстві особистістю.

Таблиця 7.2 - Психологічні ознаки успішних та неуспішних особистостей

Психологічні ознаки успішних особистостей	Психологічні ознаки неуспішних особистостей
Читають щодня Хвалять Використовують зміни Прощають інших Розмовляють про ідеї Постійно навчаються Беруть відповідальність за свої помилки Вміють ділити Ставити цілі та планувати життя	Ділитися ТБ щодня Критикують Боятися змін Оглядаються Обговорюють людей Вважають, що і так все знають Звинувачують інших у своїх невдачах Вважають, що вони всі винні Не ставлять цілі

### Зворотний зв'язок як ключовий компонент лідерства

Отримання зворотного зв'язку в особистому розвитку лідерства, як правило, здійснюється за допомогою системи зворотного зв'язку 360 градусів, що являє собою систему або процес, в якому лідери отримують конфіденційні, анонімні відгуки від людей, які працюють з ними. Метод «360 градусів» передбачає оцінку зусібч – керівниками, колегами, підлеглими, клієнтами, і самооцінку. Опитувальник заповнює близько 8 людей. В ньому містяться питання, які охоплюють широкий спектр компетенцій лідера. Форми зворотного зв'язку включають питання, які оцінюються за рейтинговою шкалою, а також наймаються рейтингові агентства з метою надання письмових зауважень. Лідер, отримуючи зворотній зв'язок, також заповнює опитувальник, який включає в себе ті ж питання. Лідери використовують метод «360 градусів», щоб краще зрозуміти свої сильні і слабкі сторони. Зазначена система автоматично підраховує результати у форматі, який допомагає одержувачу створити план розвитку. Індивідуальні відповіді завжди поєднуються з відповідями інших людей в тій же категорії з метою збереження анонімності і надання працівникові чіткого уявлення про його / її сильні і слабкі сторони.

Метод «360 градусів» використовується для:

- Отримання інформації про сприйняття поведінки та компетенції лідера співробітниками, колегами і керівництвом.
- Оцінювання таких лідерських навичок як вміння слухати, планувати, визначати ціль, вести діалог та спілкуватися.
- Оцінки роботи в команді, характер та ефективність керівництва.

Надання зворотного зв'язку пояснює та поширює амбіції, цілі та сенс значення серед співробітників, а також створює платформи для зростання і продуктивності у підрозділі або офісі. Надання зворотного зв'язку дає іншим людям можливість подумати про свою поведінку, відносини і уявлення. Це означає, що надання зворотного зв'язку в персональному лідерстві є взаємним шанобливим діалогом зі співробітниками.

Традиційно надання зворотного зв'язку засноване на п'яти основних компонентах з багатьма варіантами:

1. Положення порівняно з попереднім тестуванням.
2. Сила та успіх.
3. Слабкість та сфери, якими лідер слабо володіє.

4. Можливості та простір для самовдосконалення, а також розвиток компетенції.

5. Результати, які необхідно досягти в майбутньому.



Рисунок 7.1 - Система зворотного зв'язку 360 градусів

Серед багатьох методів, що використовуються для отримання зворотного зв'язку, найбільш продуктивним для формування навичок зворотного зв'язку в персональному лідерстві є метод позитивного оцінювання. В основу методу позитивного оцінювання закладене позитивне мислення. Цей метод заснований на припущенні, що всі люди мають велике бажання зробити свій певний внесок і бути визнаними – виходячи зі своїх навичок, досвіду чи компетенції.

## **Словник термінів з дисципліни «Технологія лідерства в організації»:**

Акме — 1) багатомірний стан людини, що охоплює певний прогресивний період її розвитку, пов'язаний з великими професійними та особистісними змінами й досягненнями; 2) вершина в розвитку людини; 3) період найвищого розквіту (фізичного здоров'я, розуму, почуттів, волі, здібностей, сил, можливостей) людини, в якому вона досягає найвищих професійних та особистісних результатів як індивідуум, особистість, індивідуальність, людина активна, суб'єкт діяльності.

Акме в професійному розвитку (професійне акме) — психічний стан, який означає найвищий рівень для людини в її професійному розвитку, що припадає на певний відрізок часу.

Акмеологізація безперервної професійної освіти — 1) безперервний процес формування професіоналізму; 2) використання резервів і способів оптимізації особистісного потенціалу; 3) становлення акме, тобто вершини професіонально-професійно-особистісної майстерності.

Акмеологічна культура — 1) система основних функцій, особистісних якостей та діяльнісних проявів, сформованість яких є передумовою ефективного акме-орієнтованого саморозвитку; 2) особистісна якість, що забезпечує інтеграцію усіх рівнів та модальностей внутрішньої організації людини як цілісності; 3) прискорення процесу акме-орієнтованих особистісних змін людини, закріплення нових досягнень у цьому процесі, підготовка до подальших особистісних перетворювань.

Акмеологічність — 1) властивість життєдіяльності людини, яка характеризує її прагнення до вершин особистісного і професійного розвитку та самовдосконалення; 2) онтологічний атрибут буття живого організму (рослини, тварини, людини) і суспільної системи (групи, колективу, об'єднання людей), що характеризує тенденцію розвитку до розквіту, у вигляді зрілих, гармонійних, самовдосконалюваних акме-форм.

Аналітична майстерність посадової особи — здатність оптимально використовувати у своїй діяльності сучасні наукові підходи для результативного вирішення управлінських завдань.

Вербалізація — процес словесного вираження своїх думок.

Види управлінської майстерності: - Концептуальна — здатність розуміти перспективу, розробляти відповідні стратегії для підрозділу. - Адміністративна — здатність дотримуватися правил організаційної культури. - Аналітична — здатність правильно використовувати наукові підходи, технічні, інформаційні засоби. - Технічна — здатність вирішувати робочі завдання за допомогою спеціальних знань, умінь, навичок. - Майстерність приймати рішення — здатність вибирати оптимальний варіант управлінського рішення серед низки існуючих альтернатив. - Комунікативна — уміння організовувати ефективну й результативну комунікативну взаємодію з підлеглими. - Соціально-психологічна — здатність ефективно управляти колективом з урахуванням індивідуально-психологічних рис співробітників, потреб, законів соціального управління та

соціальної психології.

Відкритість особистості — властива цілісному існуванню людини здатність до спілкування, тобто до сприйняття своїм внутрішнім світом «зовнішніх» для неї цінностей інших «Я», з якими вона спілкується, та готовність до перебудови її власної суб'єктивності, спричиненої комунікативними процесами.

Відповідальність — 1) одна з форм активності особистості, яка позначає її здатність гарантувати результат здійснення діяльності (життя в цілому) в певні терміни і на якісно визначеному рівні, незважаючи на непередбачені труднощі і протиріччя; 2) синонім обов'язковості, чіткості, пунктуальності в діях і вчинках; 3) юридичний наслідок порушення обов'язку чи правової норми; 4) необхідність та обов'язок відповідати за свої дії і вчинки

Влада — форма соціальних відносин, у загальному значенні — здатність та можливість суб'єкта управління впливати певними засобами на діяльність та поведінку людей, соціальних груп, суспільства. Сутністю В. є відносини керівництва, панування, підлеглих.

Гнучкість думки — різноманіття генерованих особою ідей, концепцій, теорій.

Готовність до саморозвитку — цілісний прояв внутрішньої активності особистості у подоланні внутрішніх протиріч і творчої реалізації планів й програм самореалізації, що забезпечується: у спрямованістю на саморозвиток; у ціннісними орієнтаціями; у сформованістю умінь розуміти завдання саморозвитку і приймати рішення про необхідність особистісних змін.

Групи управлінської компетентності керівника-лідера: у Громадянська компетентність: - Усвідомлення, розуміння, здатність виражати державні інтереси в сьогоdnішньому та у перспективі. - Уміння узгоджувати публічні та приватні устремління відповідно до вимог Конституції України та вітчизняного законодавства. - Управління високою професійною етикою та почуттям громадянської відповідальності. - Профільні для кожної посади професійні знання. - Володіння теорією управління. - Уміння оцінювати тенденції суспільного розвитку в країні та світі. - Знання однієї чи кількох іноземних мов.

у Стратегічна та методологічна компетентність: - Уміння користуватися інструментарієм стратегічного цілепокладання та мислення. - Здатність розробляти стратегію розвитку, виходячи з урахування наявних альтернатив, а також оцінки наслідків можливих та реально прийнятих рішень. - Володіння методами дидактики, що дозволяють реалізувати поставлені цілі, раціонально налагоджуючи системи інформації та комунікації. у Соціально-психологічна компетентність: - Уміння роз'яснити співробітникам цілі, зміст роботи, допускаючи їх до участі у розробці стратегії розвитку. - Здатність управляти процесами комунікації в організації шляхом координаційних та інтеграційних акцій, підтримки процесів самоорганізації колективу співробітників. - Уміння вирішувати кадрові питання та нести за це відповідальність, сприяння підвищенню кваліфікації співробітників та росту їх професіоналізму. - Почуття



суспільно-політичної відповідальності за власну діяльність та роботу очолюваної організації. - Уміння представляти цілі (цінності) організації у ній самій та за її межами. у Особистісна компетентність: - Духовність та моральність. - Воля і громадянська мужність. - Різностороння і глибока освіченість, яка дозволяє аналізувати явища й процеси у їх взаємозв'язку, взаємодії, взаємозалежності, в їх інтеграційній/дезінтеграційній динаміці. - Уміння розбиратися в людях, здатність до співробітництва та колективної роботи. - Бажання і прагнення створювати нове. - Бажання, готовність, здатність творчо працювати. - Володіння інтуїцією та візуалізацією, тобто здатністю «бачення» того, що намічається, прогнозується, а також силою особистого впливу та особистого шарму

Делегування повноважень — 1) передача прав на прийняття рішень іншій особі чи ланці системи управління; 2) наділення тимчасовими повноваженнями конкретних суб'єктів щодо прийняття рішень з чітко визначених питань у справах, що належать до компетенції уповноважуючого органу; 3) конкретизована система виконання повноважень та реалізації публічних функцій на чітко окреслений строк та із зазначенням покладання на конкретного виконавця відповідного завдання; 4) надання підлеглим співробітникам додаткових повноважень.

Демократичне лідерство — лідерство, що дає змогу усім членам групи брати участь у формуванні мети діяльності групи та керівництва нею.

Деспотичне лідерство (автократія) — прийняття усіх рішень керівником-лідером та його заборона підлеглим впливати на процес прийняття рішень.

Дерево рішень — 1) схематичне уявлення складного процесу прийняття рішення щодо будь-якого завдання; 2) важливий технологічний прийом, що широко використовується в процесі розробки стратегії управління, її корекції, субординації цілей та завдань.

Діловитість — здатність діяти раціонально і швидко, правильно оцінювати ситуацію, знаходити найкращий підхід до людей та найкоротший шлях до досягнення мети, оперативно приймати обґрунтовані рішення, послідовно й ініціативно забезпечувати їх реалізацію.

Досвід — 1) здібності, які є результатом навчання і участі у професійній діяльності; 2) важливе джерело впливу у технологічному суспільстві.

Етика управління — система моральних норм, які визначають поведінку суб'єкта управління в будь-якій управлінській ситуації.

Етикет — набір правил на норм поведінки, встановлений у певній соціальній сфері.

Емоційність — 1) відкритий прояв емоцій та почуттів, який у межах відповідної культури вважається допустимим (на відміну від «стриманих» культур); 2) один з основних аспектів культурних відмінностей.

Емоційне лідерство (емоційна освіченість, емоційна компетентність, резонансне лідерство) — здатність керівника управляти власними емоціями і на цій основі своїми відносинами з підлеглими співробітниками.

Складові емоційного лідерства: - Самосвідомість, або оцінка власних емоцій — здатність розуміти власні почуття у будь-який момент часу. - Самоконтроль, або управління власними емоціями — уміння контролювати як позитивні, так і негативні емоції. - Самомотивація — здатність пробуджувати чи «гасити» емоції залежно від поставлених цілей та бажань. - Емпатія, або співчутливе ставлення до емоцій інших людей — налаштування на соціальні сигнали, які надсилаються співробітником, уловлювання вербальних та невербальних нюансів, погляд на проблему очима іншого учасника взаємодії. - Комунікативна компетентність (комунікативний інтелект) — володіння навичками ефективних взаємовідносин, здатність правильно «читати» емоції співрозмовника, управляти ними для конструктивної взаємодії з ним.

Ефективність управління — 1) співвідношення результатів управління із заданими цілями, затраченими зусиллями, використаними ресурсами; 2) одна з підсумкових характеристик управління; 3) вирішення поставлених завдань у якомога коротший термін за найменших затрат ресурсів.

Завдання управління — предмет рішення, який передбачає необхідність дій щодо переведення об'єкта управління в інший стан.

Закон індивідуальних особливостей (відмінностей) — закон, заснований на положенні про те, що кожна людина відрізняється від усіх інших, що значною мірою визначає її поведінку.

Замінники лідерства — фактори, які обумовлюють обмеження значення дій лідера. До джерел З. л. належать: - характеристики співробітників (здібності, досвід, уміння, навички, професійна орієнтація, байдужість до винагороди з боку організації); - характеристики завдання (відпрацьованість і рутинність, чіткість постановки, задоволеність внутрішніх потреб співробітника при його виконанні); - характеристики організації (формалізованість, доступність керівництва, ізоляція лідера від групи, згуртованість робочих груп).

Здібності особистості — 1) індивідуально-психологічні особливості людини, які забезпечують можливість оволодіння певними видами діяльності; 2) індивідуальні особливості людини, які є суб'єктивними умовами успішного здійснення будь-якої діяльності, формуються на основі задатків — індивідуальних особливостей фізичної та нервової організації, що зумовлюють ефективну відповідність сенсомоторної регуляції певним видам дій; 3) індивідуально-психологічні особливості, що відрізняють одну людину від іншої, пов'язані з успішністю виконання діяльності, проявляються у швидкості, глибині та міцності засвоєння способів і прийомів діяльності, нетотожні знанням, умінням, навичкам. Високий рівень розвитку З. о. виражається поняттями «талант» та «геніальність».

Ієрархія управління — 1) послідовність рівнів управління із зазначенням їх підлеглості один одному; 2) поділ на вищі й нижчі посади та чини; 3) чіткий порядок підлеглості нижчих за посадою або чином осіб вищим, між якими діють вертикальні зв'язки — відносини субординації; 4) сукупність людей, об'єднаних за принципом підлеглості, службовою чи іншою діяльністю, родинними стосунками тощо.

Ієрархія потреб — 1) поділ людських потреб на п'ять груп, які розміщуються у певному ієрархічному порядку пріоритетів таким чином, що одна група потреб перевищує іншу за значимістю; 2) основа теорії потреб А. Маслоу.

Імідж лідера — 1) сконструйований яскравий образ з певним набором характеристик, затребуваних його послідовниками, прихильниками, симпатиками; 2) позитивний результат довгої спільної праці керівництва й персоналу організації, що складається з зовнішнього образу (одягу, речей, міміки, поз, жестів) і внутрішнього образу, який неможливо побачити, але який відчувається та дуже впливає на сприйняття людини оточуючими (вміння правильно будувати спілкування, позитивні якості особистості, вміння розуміти людей, уміння справляти враження). Діловий І. л. спеціально проектується в інтересах людини або організації з урахуванням особливостей діяльності та зовнішніх якостей.

Індивід — людина як одинична істота, представник виду *Homo sapiens*, продукт філогенетичного та онтогенетичного розвитку, вродженого й набутого, носій індивідуальних рис.

Індивідуальність — 1) особлива та несхожа на інших особистість., властивістю якої є сукупність своєрідних, неповторних психологічно-особистісних особливостей і властивостей посадової особи місцевого самоврядування: своєрідність її психофізіологічної структури (тип темпераменту, фізичний стан, психічні особливості), інтелекту, світогляду; поєднання сімейно-побутових, професійних і суспільних функцій; своєрідність життєвого досвіду; 2) неповторна своєрідність людини; протилежність загальному, типовому, колективному (груповому); 3) неповторна своєрідність психіки кожної людини, що здійснює свою життєдіяльність як суб'єкт розвитку суспільно-історичної культури; 4) людина, яка характеризується з точки зору своїх соціально значимих відмінностей від інших людей; 5) своєрідність психіки та особистості індивіда, його неповторність.

Індивідуум (індивід) — 1) особа, кожний окремо існуючий організм; 2) окрема людина, особистість.

Індивідуальний стиль керівництва — індивідуальний підхід до підлеглих співробітників, який є основою мистецтва управління, залежить від особистості керівника та якісних характеристик очолюваного ним колективу. Індивідуальний стиль діяльності — індивідуально-своєрідна система психологічних засобів, до яких свідомо чи стихійно вдається людина з метою найкращого урівноваження своєї індивідуальності з предметними, зовнішніми умовами діяльності.

Інформація — передавання повідомлень між передавальною та приймаючою системами, що призводить до зміни різноманітності приймаючої системи.

Керівники структурних підрозділів — посадові особи, призначені керівництвом, які несуть відповідальність за функціонування процесів у підрозділі згідно з його положенням та посадовою інструкцією.

Кар'єризм — 1) прагнення до посадового підвищення не заради справи, а з метою задоволення свого честолюбства і благополучного особистого життєоблаштування; 2) форма реалізації егоїстичних нахилів під маскою відданого й безкорисливого служіння спільній справі. Ключові фактори успіху — особистісні ресурси людини, як правило, не завжди і не повністю усвідомлювані нею, що дозволяють їй продуктивно працювати над своїми проблемами.

Коефіцієнт життєвої енергії (VQ) — 1) здатність керівників заряджати енергією себе, підлеглих, усіх оточуючих; 2) інтенсивність бажання жити. Компетентність — 1) найвища форма прояву професіоналізму, відтворювана лише за умови відповідності структури професійного досвіду структурі завдань та функцій, виконуваних у професійній керівній діяльності; 2) доведена здатність застосовувати знання, вміння, навички; 3) володіння знаннями, досвідом, здібностями, інформацією в конкретній сфері професійної діяльності.

Компетенція — 1) сукупності повноважень, якими наділений орган місцевого самоврядування чи посадова особа Конституцією, законами та підзаконними нормативно-правовими актами; 2) обсяг повноважень, за межі якого вони не мають права виходити у своїй діяльності. Комунікативна майстерність — здатність ефективно й результативно організувати, забезпечувати, здійснювати міжособистісну комунікативну взаємодію із підлеглими співробітниками.

Конгруентність — комунікативна відповідність (вербальна й невербальна) думкам та почуттям особи. Конфлікт інтересів — ситуація, за якої особиста зацікавленість посадової особи впливає чи може вплинути на якість виконання посадових обов'язків та за якої виникає чи може виникнути протиріччя між особистою зацікавленістю працівника та законними інтересами громадян, організацій, суспільства, держави.

Конфліктна особа — якості характеру, особливості поведінки, характерні для конфліктної особи: у прагнення будь-що домінувати, бути першим там, де це можливо й неможливо, сказати своє останнє слово; бажання бути настільки «принциповим», що це підштовхує до ворожих дій і вчинків; у надмірна прямолінійність у висловлюваннях і думках, що, як відомо, також не всім подобається; у критика, особливо критика необґрунтована, недостатньо аргументована, не тільки дратує, але часто просто породжує конфлікт; у поганий настрій, якщо він до того ж періодично повторюється, часто буває благодатним ґрунтом для конфлікту; у консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання подолати застарілі традиції в житті колективу, які стали гальмом в його розвитку і неминуче призводять до конфлікту; у прагнення сказати правду в очі. Іноді безцеремонне втручання в особисте життя також створює складну, деколи драматичну ситуацію; у прагнення до незалежності — хороша якість, але до певних меж. Якщо прагнення до незалежності переростає у прагнення робити «все, що хочу» і суперечить бажанням і думкам інших, то це загрожує неминучим конфліктом; у бути наполегливим, як відомо, особливо в умовах конкуренції, дуже важливо, але якщо наполегливість межує з нав'язливістю, це

вже драгує; у несправедлива оцінка вчинків і дій підлеглих та применшення ролі й значущості іншого співробітника викликають, як правило, негативну реакцію; у ініціатива, особливо творча, — це добре, але коли людина проявляє ініціативу там, де її, як кажуть, не просять, це створює напружену і навіть конфліктну ситуацію.

Концептуальна майстерність посадової особи — здатність розуміти перспективу та розробляти відповідні стратегії для удосконалення діяльності підпорядкованого їй колективу.

Керівництво — керівники структурних підрозділів та виконавчих органів.

Компоненти впровадження системи управління якістю — компетентність (освіта, підготовленість, кваліфікація, досвід) персоналу органу місцевого самоврядування та його готовність до виконання поставлених завдань.

Креативність — специфічні якості і здібності особистості, що проявляються у мисленні, почуттях, спілкуванні, окремих видах діяльності, висуванні неординарних та нестандартних ідей, уникненні традиційних схем, швидкому розв'язанні проблемних ситуацій.

Культура мислення — одна з форм відображення соціальної дійсності, цілеспрямованості, узагальненим пізнанням існуючих зв'язків в управлінських відносинах, творчим виробленням нових ідей, формуванням явищ і процесів, що мають соціальний зміст або практичне значення для управлінської діяльності.

Критерії ефективності управління — 1) показники й фактори, за допомогою яких визначається якість управління, ступінь його відповідності потребам та інтересам суспільства; 2) конкретні ознаки, на основі яких здійснюється оцінка стану суспільства, рівня його соціального, економічного й духовного розвитку.

Ланка управління — елемент системи управління, яким може бути будь-який її структурний елемент чи окремий співробітник.

Лівопідкульне мислення — діяльність мозку, спрямована на вирішення логічних, аналітичних, лінійних завдань.

Лідер — 1) будь-який член співтовариства, який здійснює значний вплив на поведінку людей, формально чи неформально виконує функції управління, користується повагою та авторитетом; 2) індивід, який володіє найяскравіше відображеними, корисними, з точки зору внутрішньоорганізаційного інтересу, якостями, завдяки яким його діяльність виявляється найпродуктивнішою: висока швидкість реакції на наявні політичні події, ситуації, тямущість, кмітливність, уміння вивертатися та виходити зі складних ситуацій тощо.

Лідер — 1) людина, здатна впливати на колективи і спонукати співробітників до активних дій, погляди та вказівки якої сприймаються підлеглими практично беззастережно та виконуються з ентузіазмом; 2) людина з власною системою внутрішніх цінностей, своєю моделлю світу та розвитком власної особистості, інтересами, мотивами, уподобаннями; 3) людина, здатна швидко приймати ефективні рішення, яка легко залучає співробітників до їх виконання без будь-якого примусу й тривалого переконання, що користується

щирою повагою і навіть захопленням оточуючих її людей; 4) авторитетний член організації, за яким у колективі визнається право приймати відповідальні рішення у значимих для колективу ситуаціях.

Лідерство — 1) керівне положення окремої особистості, соціальної групи, клану, партії, держави; 2) процеси внутрішньої самоорганізації та самоуправління групи, обумовлені індивідуальною ініціативою їхніх членів; 3) процес, за допомогою якого одна людина здійснює вплив на іншу чи на групу людей; 4) система міжособистісних відносин в організації між колективом та лідером, особистісний вплив якого дозволяє йому відігравати головну роль в ситуаціях, які стосуються інтересів та характеру діяльності всього колективу. Л. передбачає значно більшу міру відповідальності в досягненні стратегічних цілей, ніж того вимагають загальноприйняті норми. Л. стимулює постійний розвиток в особистості інтелектуальних здібностей, творчого мислення, випереджаючого уявлення, стратегічного мислення, сильної волі тощо, що дозволяє формулювати нові цілі, висувати нові ідеї для адекватного реагування організації на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Лідерська комунікація — 1) цілеспрямована передача лідером змістів з метою впливу на людину, групу, організацію або спільноту; 2) використання лідером повного спектру комунікаційних навичок та ресурсів з метою подолання перешкод та якомога ефективнішого донесення свого повідомлення.

Лідерські дії: у Ініціювати — Особиста відповідальність. у Починати з кінця — Бачення. у Встановлювати пріоритети — Орієнтованість на дії. у Розуміти один одного — Взаємна повага. у Використовувати енергію — Взаєморозуміння. у Допомогати усім співробітникам виграти — Достатність для усіх.

Лідер управління, лідер управлінського типу — людина, здатна висувати продуктивні цілі розвитку, знаходити оптимальні шляхи їхнього досягнення та об'єднувати різних людей у соціальні організації для вирішення спільних завдань, максимально використовувати творчі можливості як свої, так і оточуючих його людей, у тому числі талановитих та обдарованих.

Лідерський потенціал посадової особи — 1) компетентність; 2) особистісні особливості та ділові риси; 3) здібності; 4) установки, морально-етичні цінності, пріоритети.

Маніпулювання свідомістю — 1) комплекс методів управління, спрямованих на маніпулювання людською свідомістю та поведінкою для досягнення конкретних цілей, що становлять сутність маніпулятивних технологій; 2) оперативний засіб діяльності, розрахований на досягнення конкретної мети, що передбачає стандартний набір процедур депресивного впливу на співробітників, як нервують їх та поглиблюють їхні страхи.

Маніпуляція — приховане від адресата спонукання його до переживання певних станів, зміни ставлення до чогось/когось, прийняття рішень та виконання дій, необхідних для досягнення ініціатором власних цілей.

Менеджмент — 1) вплив суб'єкта на об'єкт управління; вплив на об'єкт з

чітко визначеною ціллю, механізм досягнення цілі; керівництво таким специфічним об'єктом управління, як люди, тому потрібні знання та облік як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів управління; 2) виконання певної сукупності специфічних видів діяльності — управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль); 3) процес прийняття та реалізація управлінських рішень; 4) процес переробки, вироблення інформації і процес комунікації, який пов'язує воедино всі складові системи управління.

Менеджмент розвитку особистості — система розвитку особистості, спрямована на формування позитивних внутрішніх цінностей, цілей, мотивів, стимулів, ефективних моделей поведінки, зростання ефективності професійної діяльності, безперервне навчання і самоосвіту, ефективне використання часу та інших ресурсів. Ефективний М. р. о. спрямовується на пробудження у кожного співробітника прагнення до творчої професійної діяльності як до природної потреби.

Механізм управління — спосіб організації управління суспільним розвитком, де взаємо пов'язано методи, засоби і принципи управління, що й забезпечує ефективну реалізацію цілей управління.

Моббінг — моральне переслідування співробітника, його цькування в організації.

Модель дисциплінарної відповідальності — 1) дисциплінарна програма, що передбачає посилення відповідальності від менш строгої (обговорення) до дуже строгої (аж до звільнення), кожний крок якої означає посилення строгості; 2) технологія посилення дисципліни, яка відрізняється гнучкістю, диференційованим підходом до підлеглих, високою ефективністю процесу соціалізації

Мистецтво управління — уміння застосовувати наукові знання з управління, творчо використовувати накопичений досвід та отримані навички в конкретній управлінській ситуації.

Місія — головна мета діяльності організації, причина її існування; узагальнена мета, реалізація якої є основним завданням стратегічного управління підприємством (установою, організацією).

Мораль — система етичних цінностей, які визнаються суспільством, найважливіший спосіб нормативної регуляції відносин між людьми в найрізноманітніших сферах суспільного життя.

Навички посадової особи — автоматично виконувані у службовій діяльності дії, засвоєні завдяки усвідомленню їх необхідності та численним повторенням.

Навчання керівника — 1) процес загальнотеоретичної підготовки керівника в середовищі управління на основі удосконалення знань, вивчення досвіду впровадження інновацій, розвитку уміння мислити комплексно та здібностей управляти колективною працею й вирішувати конфлікти; 2) підвищення творчого потенціалу керівників усіх рівнів; 3) система удосконалення особистості керівника та перетворення її у творчу

індивідуальність.

Напрями розвитку особистості керівника-лідера: - Створення системи внутрішніх позитивних цінностей. - Розвиток інтелекту та мислення інноваційного типу.- Розвиток внутрішньої культури. - Безперервне навчання та підвищення кваліфікації. - Напрацювання професійних компетенцій. - Розвиток властивостей лідерства та роботи в команді. - Розвиток комунікативних навичок та умінь.

Організаційна структура — розподіл відповідальності, повноважень і взаємовідносин між співробітниками.

Організація — сукупність виробничих об'єктів та персоналу з розподілом відповідальності, повноважень і взаємовідносин.

Організація управління — створення системи управління чи внесення прогресивних змін у порядок її функціонування й розвитку.

Орієнтація на досягнення — оцінювання особи за реальними результатами її професійної діяльності, а не за приписуваними їй якостями чи походженням.

Орієнтація на зміни — готовність до праці в умовах зростаючої нестабільності й невизначеності.

Особиста комунікація — 1) відповідальні заяви із вказівкою на те, що висловлювання належить самому мовцю; 2) компонент підтримуючої комунікації.

Особистий капітал — здібності і вміння індивіда.

Особистий магнетизм — властивість особистості створювати навколо себе поле психологічного протягування (рідше — відштовхування).

Особистісна культура — особистісна якість, що забезпечує людині прискорення якісного зростання, закріплення нових досягнень у цьому зростанні, підготовку до нового росту.

Особистісний потенціал — знання власних ресурсів та особистісного потенціалу, власних зусиль, власної відповідальності, власного лідерського статусу, готовність вигравати і програвати, готовність розумно ризикувати.

Професійна компетентність — 1) найвища форма прояву професіоналізму, відтворена лише за умови відповідності структури професійного досвіду структурі завдань і функцій, виконуваних у професійній діяльності; 2) суттєві знання наукових основ та технологій професії, здатність використовувати ефективні методи та засоби досягнення цілей; 3) сукупність професійних знань, умінь, навичок для виконання посадових повноважень, завдань та функцій; 4) ступінь прояву притаманного людині професійного досвіду в межах компетенції конкретної посади; 5) основний критерій та необхідна умова прояву професіоналізму і професійної майстерності, основа професіонально-професійно-ділової надійності; 6) глибоке, досконале знання своєї справи, сутності виконуваної роботи, способів та засобів досягнення намічених цілей; 7) високий ступінь володіння необхідним набором професійних знань, здатність аналізувати та приймати безпомилкові рішення навіть в умовах виникнення



неординарних ситуацій; 8) інтегральна професійна здатність людини, яка означає її підготовленість до вирішення певного класу професійних завдань.

Рівень професійної компетентності посадової особи — 1) характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями, навичками; 2) оцінка професійності та професіоналізму службової діяльності на основі оцінювання: освітньо-кваліфікаційного рівня, здатності володіння спеціальними знаннями, уміннями, навичками, досвіду роботи.

Рівні лідерства — сфери реалізації лідерства: персональне, командне, інституційне, у громаді.

Різноманітність навичок — надання співробітнику можливості максимально використовувати різноманітні таланти і вміння в процесі вирішення завдань, що надає його професійній діяльності особливої значимості.

Розвиненість емоційної сфери особистості — фактор продуктивності розвитку лідера, оскільки його цілісний розвиток та ефективна діяльність можливі лише за одночасної участі логічних та емоційних структур його особистості, тобто за рахунок синтезу інтелекту, афекту, дії.

Розвиток персоналу — 1) безперервний процес покращення якісних характеристик людських ресурсів (знань, навичок, мотивації, цінностей, здібностей) для реалізації стратегій організації та посилення її конкурентних переваг; 2) один з найважливіших аспектів управління персоналом, спрямований на безперервне удосконалення характеристик співробітників, метою якого є забезпечення випереджаючого рівня кваліфікації персоналу та який містить у собі комплекс заходів щодо прихованого та явного підвищення його кваліфікації, що здійснюється у різних формах як за межами, так і в самій організації; 3) технологічний процес, що може виконувати різні функції в системі управління персоналом: бути об'єктом конкретної соціальної технології, її процедурою чи операцією, спрямованою на відтворення іншого обсягу та характеру роботи з кадрами. Умовами ефективності Р. п. є: охоплення заходами щодо Р. п. усіх категорій співробітників; вибір оптимальних програм та методів навчання, виходячи з потреб організації та її кадрового потенціалу; обов'язкова затребуваність отриманих в процесі підготовки та перепідготовки знань; забезпечення зв'язку результатів навчання з посадовим та матеріальним становищем співробітників. Р. п. регулюється в процесі щорічного оцінювання та атестації співробітників, розробки та реалізації системи мотивації професійної діяльності персоналу.

Розвиток професіоналізму особистості та діяльності — головний напрям формування корпоративної культури суб'єктів управління, основна необхідна й достатня умова їх орієнтації на корпоративну ідеологію в управлінні, на розвиток корпоративної культури.

Розкутість — свобода суджень, яка є важливим фактором впливу, особливо у випадку вирішення нових чи неординарних завдань.

Самоефективність керівника-лідера — 1) суб'єктивний механізм регуляції

цілеспрямованої активності особистості; 2) система суб'єктивних уявлень про здібності успішно діяти в конкретних ситуаціях, яка має оцінювальний характер та забезпечує регуляцію дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей за рахунок формування суджень про свою здатність успішно вирішувати поставлені завдання.

Самозахист — захисна реакція особи, яка відчуває певну загрозу, пов'язану з комунікативним актом, яка позбавляє її можливості слухати й чути співрозмовника.

Самооцінка лідера — усвідомлення власної особистості та індивідуальності.

Самопрезентація — управління враженням, яке керівник здійснює на підлеглих з метою підтримки чи посилення свого впливу на них.

Самопросування — 1) прояв власної компетентності у діях; 2) наочна демонстрація керівником своїх можливостей у задоволенні потреб підлеглих

Складові індивідуальних змін — хвилювання, конфронтація, прояснення, кристалізація, зміни.

Складові лідерського потенціалу посадової особи — професіонала: у Компетентність — досвід, знання, навички, вміння працювати з людьми. у Особистісні особливості та ділові риси — впевненість у собі, енергійність, комунікативність, готовність брати відповідальність, самостійність. у Здібності — інтелект, пам'ять, творчі здібності. у Установки, цінності, пріоритети — визначають ставлення до роботи і те, що керівник ставить на перший план, працюючи з підлеглими, сприймаючи і передаючи інформацію, приймаючи рішення.

Соціально-психологічна майстерність посадової особи — здатність ефективно управляти підлеглими співробітниками як творчими особистостями з урахуванням їх індивідуально-психологічних рис з метою максимального використання їх особистісного потенціалу у професійній діяльності в місцевому самоврядуванні.

Спосіб мислення керівника з використанням лідерства: - Визначає межі організації за цінностями /цілями. - Усуває традиційні стіни. - Формує зв'язки, що базуються на виборі, а не на контролі. - Бачить кожного співробітника як людину та особистість. - Створює відданість, а не залежність.

Сприйняття — 1) унікальне бачення світу людиною; 2) процес створення внутрішнього уявлення про зовнішній світ; 3) динамічний процес, пошук найкращої і правильної інтерпретації людиною наявних даних.

Сучасне керівництво — щоденна керівна діяльність з обов'язковим поєднанням офіційного та особистісного лідерства.

Сучасне управлінське лідерство — 1) сфера суб'єкт-об'єктної взаємодії; 2) продукт взаємовідносин у форматі «керівник-лідер — підлеглі співробітники»; 3) міжособистісний феномен формування й виховання керівником союзників та послідовників з числа підлеглих; 4) характеристика керівної діяльності.

Творча особистість — посадова особа місцевого самоврядування, що володіє креативними якостями і здібностями, мотивами, знаннями та уміннями, завдяки яким нею створюються продукти діяльності, що відрізняються новизною, оригінальністю, суспільною корисністю.

Творчість — створення чогось нового через подолання впливу зразка.

Темперамент — загальний, вроджений стиль реагування, збудливість і сприйнятливність людини до вражень зовнішнього світу.

Уміння — здатність посадової особи на основі засвоєних знань ефективно й результативно виконувати службові обов'язки. Класифікація умінь: предметно-практичні, предметно-розумові, знаково-практичні, знаково-розумові.

Управлінська культура посадової особи — 1) єдність характерних для цього етапу діяльності наявних у неї управлінських та людинознавчих знань, почуттів, цінностей, управлінських та організаційних відносин, творчої управлінської діяльності; 2) частина загальної культури, пов'язана з формуванням управлінських знань, суджень, почуттів, настроїв, управлінських концепцій, навичок управлінської та організаційної поведінки; 3) стійка система професійних та людинознавчих знань, умінь, навичок, оцінок, норм спілкування, що безпосередньо пов'язана з політико-правовою культурою суспільства.

Управлінська культура — 1) сукупність наявних у керівника і характерних для кожного етапу його професійної діяльності: управлінських знань, почуттів, цінностей, управлінських та організаційних відносин, творчої управлінської діяльності; 2) одночасне поєднання двох мистецтв: мистецтва управління + мистецтва виконання; 3) об'єднання трьох культур: адміністративно-командної, інформаційно-аналітичної, соціально-орієнтованої; 4) сукупність принципів, способів, засобів, форм та методів цілеспрямовано організуючої, координуючої та контролюючої дії, якими оволоділа й успішно використовує посадова особа у своїй професійній діяльності в процесі реалізації посадових повноважень.

Управлінська майстерність та її види: - Концептуальна майстерність — здатність розуміти перспективу та розробляти відповідні стратегії для організації в цілому. - Адміністративна майстерність — здатність дотримуватися виконання правил організаційної культури, ефективно діяти в у - Аналітична майстерність — здатність правильно використовувати наукові підходи, технічні та інформаційні засоби для вирішення управлінських завдань. - Технічна майстерність — здатність вирішувати робочі завдання за допомогою спеціальних знань, умінь, навичок. - Майстерність приймати рішення — здатність вибирати оптимальний варіант управлінського рішення з-поміж низки існуючих альтернатив. - Підприємницька майстерність — здатність поєднувати управління ресурсами з постійним прагненням до розширення масштабів справи. - Комунікативна майстерність — уміння організувати ефективну й результативну комунікативну взаємодію з підлеглими співробітниками. - Соціально-психологічна майстерність — здатність ефективно управляти колективом з урахуванням індивідуально-психологічних рис співробітників, їхніх потреб та законів соціального управління та соціальної психології.

Управлінське спілкування — 1) взаємодія керівника з підлеглими, в процесі якої він інформує сам, отримує інформацію від них, коригує дії підлеглих, оцінює не лише їхню роботу, а й професійно значущі якості як своєї особистості, так і особистості кожного підлеглого співробітника; 2) підтримуюче спілкування як основний тип міжособистісної комунікативної суб'єкт-об'єктної взаємодії; 3) спілкування, викликане необхідністю здійснення суб'єктом управління управляючого впливу на об'єкт управління з урахуванням зворотного зв'язку.

Успішність професійної діяльності — якісна характеристика діяльності професіонала в аспекті відповідності соціально значимих результатів його професійної діяльності ступеню особистої задоволеності її процесом та результатами.

Фази службової кар'єри співробітника (закон Паркінсона):

1) пора готовності (Г); 2) пора розсудливості ( $P = Г + 3$  роки); 3) пора висування ( $B = P + 7$  років); 4) пора відповідальності ( $B\text{-сть} = B + 5$  років); 5) пора авторитету ( $A = B\text{-сть} + 3$  роки); 6) пора досягнень ( $D = A + 7$  років); 7) пора нагород ( $H = D + 9$  років); 8) пора важливості ( $Ba = H + 6$  років); 9) пора мудрості ( $M = Ba + 3$  роки); 10) пора глухого кута ( $ГК = M + 7$  років).

NB!!! Якщо керівник не сприяє кар'єрному зростанню свого співробітника, останній, замість фаз 6-10, проходить такі фази: у пора краху ( $K = A + 7$  років); у пора заздощів ( $Z = K + 9$  років); у пора смирення ( $C = Z + 4$  роки).

Форми управлінського спілкування: - Субординаційне (в основі — адміністративно-правові норми взаємодії) — спілкування між керівниками та підлеглими та між керівниками різних рівнів. - Службово-товариське (в основі — адміністративно-моральні норми взаємодії) — спілкування між колегами по роботі. - Дружнє (в основі — морально-психологічні норми взаємодії) — спілкування між керівниками різних рівнів та з підлеглими.

Формула виживання — здатність виживати у щоденному бутті з урахуванням трьох обов'язкових складових: - Рекреація — заходи для відновлення фізичної активності. - Релаксація — стан психічного переключення свідомості на думки, здатні викликати позитивні емоції. - Катарсис — моральний контроль та порівняння своїх думок, почуттів, вчинків, слів з моральними ідеалами, духовне прагнення, устремління до піднесеного, прекрасного.

Формула виживання =  $Ч(\text{рек.}) + Ч(\text{рел.}) + Ч(\text{катарс.}) : Ч(\text{доба}) - Ч(\text{сон})$ .

Формула досягнення успіху керівником-лідером: - Самоусвідомлюваність. - Самопізнання. - Самовладання. - Самоконтроль. - Самонавчання. - Самовдосконалення. - Самовираження. - Самореалізація.

Функціональний аналіз (аналіз за компетентнісним підходом) — поетапне виявлення та послідовний опис завдань, функцій, змісту, характеристик виконуваної за посадою роботи на основі врахування чітко визначених вимог щодо рівня професійної компетентності претендентів (кандидатів) на зайняття посад.

Харизма — психологічна привабливість, здатність викликати у людей

прихильність до своїх цілей та ентузіазм для їх досягнення.

Цивілізована особистісна сила — здатність керівника здійснювати вплив на підлеглих з дотриманням правил етикету і власних етичних норм.

Я — центральна, «ядерна», «соборна» характеристика особистості, інтегральний вираз самопізнання та самосвідомості. В абсолютному смислі Я — це і є особистість. Усе особистісне співпадає з Я-вираженням. Усе, що людина не ідентифікує (не ототожнює) зі своїм Я (особистісний смисл), не є для неї психологічно особистісним.

Янусове мислення — одночасна наявність взаємовиключних думок та ідей, суперечливість мислення.

## Перелік використаних та рекомендованих джерел



1. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. – 452 с.
2. Вербовська Л.С. “Управління персоналом”. Практикум – ІВАНО-ФРАНКІВСЬК: Видавництво «НОВА ЗОРЯ». 113 ст. 2007 р.
3. Артем’єв В.В., Вербовська Л.С., Дикий П.І. «Основи менеджменту»: Практикум. – Івано-Франківськ: Факел, 2006. – 78 с.
4. Mrówka R. Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk, Wolters Kluwer Polska, Warszawa. 2010.
5. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. – Івано\_Франківськ.«Лілея\_НВ». 2015. – 296 с.
- 6 Grzegorz Mazurkiewicz Przywydztwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności. Krakow 2011. 297 st.
- 7 Алдер Г. НЛП в действии. – СПб.: Питер, 2001.
- 8 Бэндлер Р., Гриндер Д. Из лягушек – в принцы. Вводный курс НЛП тренинга. – М.: Флинта, 2000.
- 9 Бэндлер Р. Используйте свой мозг для изменения. – СПб., 1994
- 10 Бэндлер Р., Гриндер Д. “Трансформейшн”. НЛП и структура гипноза. – Сыктывкар: Флинта, 2000.
- 11 Горин “ А вы пробовали гипноз?” -СПб.:, 1985
- 12 Горин С.А. В свободном полете. – М., 1997.
- 13 Горин С.А. НЛП: Техники россыпью. – М.: КСП+, 2004.
- 14 Дилтс Р. Моделирование с помощью НЛП. – СПб.: Питер, 2000.
- 15 Макдональд В. Руководство по субмодальностям. – Воронеж: МОДЭК, 1994.
- 16 Молден Д. Менеджмент и могущество НЛП.Как опередить конкурентов с помощью нейролингвистического программирования.– Киев, 1997.
- 17 О’Коннор Д., Сеймор Д. Введение в НЛП. – Челябинск, 2002.
- 18 Трансформация личности: нейролингвистическое программирование/анализ и комментарии. Ксендзюк. О.– Одесса: Хаджибей, 1995.
- 19 Браун Л. Имидж – путь к успеху. /Лилиан Браун. С.\_Пб.: «Издательский дом «Питер». 2001. 95 с.
- 20 Почепцов Г. Г. Имидж: от фараонов до президентов: Строительство воображаемых миров в мифе, сказке, анекдоте, рекламе, пропаганде и паблик рилейшнз К.: АДЕФ\_Україна, 1997. 328 с.
- 21 Шепель В. М. Человеческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. – М.: Народное образование, 1999. – 432 с.
- 22 Mumford M.D., Zaccaro S.J., Connelly M.S., Marks M.A. Leadership skills: conclusions and future direction / Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Connelly, M.S., Marks, M.A.// Leadership Quarterly, 11 (1), 2000. – P. 155-170.
- 23 Zaccaro S. J., Kemp C., Bade P. Leader traits and attributes / Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.). // The nature of leadership Thousand Oaks, CA: Sage, 2004. - P. 101-124.
- 24 Alexander J., Comfort M., Weiner B., Bogue M. Leadership in collaborative community health partnerships / Alexander, J., Comfort, M., Weiner, B., & Bogue, M. // Nonprofit Management & Leadership, 12(2), 2001 – P. 159-175.
- 25 Alvesson M. Leadership studies: From procedure and abstraction to reflexivity and

- situation / Alvesson, M. // *The Leadership Quarterly*, 7(4), 1996. – P. 455-485.
- 26 *Burke C. S., Sims D. E., Lazzara E. H., Salas E.* Trust in leadership: A multi-level review and integration / *Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E.* // *The Leadership Quarterly*, 18(6), 2007. – P. 606-632.
- 27 *Nicolaides V. C., LaPort K. A., Chen T. R., Tomassetti A. J., Weis E. J., Zaccaro S. J., Cortina J. M.* The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. / *Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M.* // *The Leadership Quarterly*, 25(5), 2014. – P. 923-942.
- 28 *Pearce C., Conger J.* Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. / *Pearce, C., & Conger, J.* – Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.
- 29 *Friedrich T. L., Vessey W. B., Schuelke M. J., Ruark G. A., Mumford M. D.* A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks / *Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D.* *The Leadership Quarterly*, 20(6), 2009. – P. 933-958.
- 30 Корот Ігор Володимирович, Ревтюк Євген Антонович, Петренко Віктор Павлович – Інтелектуальна власність / Конспект лекцій для студентів Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Вид. 2-ге перероблене та доповнене. - Івано-Франківськ: "Нова зоря". - 2007. – 180 с.
- 31 Браун Л. Имидж – путь к успеху. / Лилиан Браун. С. Пб.: «Издательский дом «Питер». 2001. – 95 с.
- 32 Почепцов Г. Г. Имидж: от фараонов до президентов: Строительство воображаемых миров в мифе, сказке, анекдоте, рекламе, пропаганде и публичных реляциях [Текст] / Г. Почепцов. – К.: АДЕФ\_Україна, 1997. – 328 с.
- 33 Шепель В. М. Человеческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. – М.: Народное образование, 1999. – 432 с.
- 34 Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко – Харків, 2017 р. – 100 ст.
- 35 Молден Д. Менеджмент и могущество НЛП. Как опередить конкурентов с помощью нейролингвистического программирования. – Киев, 1997.
- 36 О'Коннор Д., Сеймор Д. Введение в НЛП. – Челябинск, 2002.
- 37 Трансформация личности: нейролингвистическое программирование/анализ и комментарии. Ксендзюк. О.– Одесса: Хаджибей, 1995.
- 38 Роберт Дилтс НЛП: навыки эффективного лидерства. – СПб.: Питер, 2003. – 224 с.
- 39 Ігор Губіліт, Ірина Новачук, Дмитро Пушкар'юв. Посібник лідера. – Львів: Західноукраїнський консалтинговий центр: видання перше, 2009. – 160 с.
- 40 Katarzyna Szczepanska TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Poltext. Warszawa. 2010. 280 s.
- 41 І. Прохор Формування командного лідерства в університеті : навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
- 42 Адізес Іцхак Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. Пер. з англ. Світлана Сарвіна. К.: Наш формат. 2019. 312 с.
- 43 Д. Гоулман Емоційний інтелект у бізнесі/ Д. Гоулман; пер. з англ. Ю.Шекет.- Х.:Віват, 2021. 528 с.
- 44 Дэйв Логан, Джон Кинг, ХэлиФишер-Райт. Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры: пер. с англ. С. Кировой. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2017. 304 с.

- 45 Ian McDermott and L. Michael Hall PhD. The collaborative leader. The ultimate leadership challenge. 2016. 202 p.
- 46 Джек Уэлч и Сьюзи Уэлч Победитель, пер. с англ. Ю. Ялокова. М.: АСТ. АСТ. Москва. Хранитель. 2020. 443 с.
- 47 Our LEADERSHIP MODEL. URL: <http://www.pib.net./model.htm>
- 48 The Leadership Diamond®. Choose to be great. URL: <https://elcaminogroup.com/wp-content/uploads/2015/10/Leadership-Diamond-Participant-Guide-Website.pdf>
- 49 Стратегічне лідерство: якості, що відрізняють кращих керівників. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2020/strategic-leadership-the-qualities-that-define-best-leaders>
- 50 Стратегія блакитного океану: нові підходи до прогнозування у сфері національної безпеки. URL: <https://matrix-info.com/strategiya-blakynogo-okeanu-novi-pidhody-do-prognozuvannya-u-sferi-natsionalnoyi-bezpeky/>
- 51 10 Characteristics of a Collaborative Leadership Style. URL: <https://zipschedules.com/en/team-collaboration/collaborative-leadership-style.html>
- 52 Психология лидерства : учебник для бакалавриата и магистратуры / В. А. Ильин. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 311 с. — Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс.
- 53 Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та інші]; за наук. ред. д-ра екон. наук. проф. А. М. Колота. К. : КНЕУ, 2009. 711 с.
- 54 Жигайло Н., Кохан М., Данилевич Н. Психологія бізнесу. Навч. посібн. Львів: ВЦ ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 308 с

#### Інтернет –джерела

- 1 Модель розвитку лідерських здібностей. URL: <http://www.management.com.ua/ld/ld002.html>
- 2 Лідерство у діяльності керівника освітньої організації / О. І. Бондарчук, О. О. Нежинська : спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. – К., 2017. – 36 с.  
URL: [http://lib.iitta.gov.ua/709755/1/%D0%A1%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81\\_%D0%B2%20%D0%95%D0%91.pdf](http://lib.iitta.gov.ua/709755/1/%D0%A1%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81_%D0%B2%20%D0%95%D0%91.pdf)
- 3 ВЕБІНАР "ПСИХОЛОГІЯ ЛІДЕРА". URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Y2m0R-gaDqo>
- 4 «Емоційне (надихаюче) лідерство», запис вебінару Алли Заднепровської. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=-9khI8YPvDA>