

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  
Практикум

Івано-Франківськ  
2020

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*

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

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

МВ \_\_\_\_\_ – \_\_\_\_\_ - 2021

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

Практикум 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

МВ \_\_\_\_\_ – \_\_\_\_\_ - 2021

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

## **ЗМІСТ**

<b>Вступ .....</b>	<b>4</b>
<b>ТЕМИ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ</b>	<b>5</b>
<b>ПЕРЕЛІК ТЕСТОВИХ ПИТАНЬ</b>	<b>36</b>
<b>ПЕРЕЛІК ЗАПИТАНЬ НА ЗАЛІК</b>	<b>39</b>
<b>ДОМАШНЯ КОНТРОЛЬНА РОБОТА ДЛЯ СТУДЕНТІВ НЕСТАЦІОНАРНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ</b>	<b>40</b>
<b>ДОДАТОК А</b>	<b>43</b>
<b>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ І РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>45</b>

## 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).

# Практичне заняття №1

## «Концепції лідерство в сучасних організаціях»

**Мета:** основні форми впливу та типи влади, що таке вплив, влада, лідер 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.

### 1.1 Питання для обговорення

- 1 Що таке вплив, влада, лідерство та яка відмінність між ними?
- 2 Від чого залежить сила влади і в чому залежність керівника від підлеглих?
- 3 Дайте характеристику основним формам впливу.
- 4 Дайте характеристику основним типам влади.
- 5 Дайте визначення поняттю «стилі управління» та «стилі лідерства».
- 6 Які три основні підходи до вивчення проблеми лідерства?
- 7 У чому відмінності між керівником по теорії «Х» і теорії «У» та сучасними лідером нового покоління?

### 1.2 Робота в аудиторії

#### Ситуація 1.

**Мета:** Навики концептуального мислення стосуються здатності управлінців мислити абстрактно. Наведена нижче вправа дасть змогу застосувати ці навички для визначення лідерських рис в інших.

#### Питання для аналізу

- 1 Працюючи самостійно, складіть перелік з десяти осіб, яких можна назвати лідерами. Не потрібно обмежуватись лише хорошими лідерами. Ваше завдання - визначити сильних лідерів.
- 2 Порівняйте свій перелік з переліками інших студентів, об'єднаних у групи по три-чотири особи. Зосередьте увагу на спільних і виняткових прикладах, а також на типі особи (наприклад, жінка це чи чоловік, сучасна людина чи історична постать, бізнесмен чи ні).
- 3 На підставі всіх складених списків виберіть двох лідерів, яких більшість вашої групи вважає найбільш і найменш успішними.
- 4 Визначте подібні і відмінні риси двох успішних лідерів і двох менш успішних лідерів.
- 5 З'ясуйте зв'язок між успішними та менш успішними лідерами і принаймні однією з теорій чи поглядів.

#### Ситуація 2.

Кілька днів тому Рада директорів фірми з виробництва промислового обладнання провела щоквартальне засідання, на якому аналізувалися виробничі показники. У центрі уваги була стійка тенденція протягом півтора року зменшення прибутку, хоча обсяги збуту не скорочувалися. Висловлювалися думки, що затрати вийшли з-під контролю. Проведений аналіз (зокрема опитування всіх категорій працюючих) виявив, що однією з вагомих причин небезпечної ситуації на підприємстві є те, що політика просування по службі будується фактично на одному критерії - технічній компетентності, причому цього правила вона дотримується на всіх рівнях. Звичним явищем на фірмі є зустріч у цеху з керівником, який вивчає і коментує технічні проблеми. На жаль, після цього у такого керівника залишається мало часу на безпосередні управлінські функції - планування, організацію, мотивацію та контроль.

### Питання для аналізу

- 1 Охарактеризуйте природу та сутність керівництва і лідерства.
- 2 Яка мотиваційна система могла б сприяти активній та ефективній діяльності персоналу для досягнення конкретних задач? Наведіть порівняльну характеристику змістовних та процесуальних мотиваційних теорій.
- 3 Проаналізуйте процесний підхід з теорії та практики управління. Застосуйте його для вирішення конкретної проблеми. [5]

### Ситуація 3. «Райнер Кальмунд - коваль успіхів аспіринової команди».

"Байер" з невеликого містечка Леверкузен - відомий футбольний клуб німецької бундеслиги, протягом багатьох літ відносився до числа міцних середняків елітного дивізіону німецького футболу. Клуб звичайно займав місця і в середині таблиці, хоча, час від часу залучав до себе увага перемогами над грандами німецького футболу, такими, наприклад, як "Баварія" з Мюнхена, але ніколи не задавав тон у німецькому футболі. Фінансове становище "Байера" було стабільним, тому що головним власником і спонсором виступав однойменний фармацевтичний гігант (точніше клуб був названий на честь компанії - винахідника аспірину), але бюджет помітно уступав тієї ж "Баварії" або, скажемо, "Кельну". Однак в останні роки "Байер" домогся великих, навіть можна сказати видатних успіхів: двічі підряд був срібним призером першості бундеслиги, причому в обох випадках довго лідував у першості, тільки на фініші уступаючи чемпіонство "Баварії"; у 2001 році грав у фіналі кубка УЄФА, де, щоправда, зазнав невдачі від англійського "Ліверпуля", але запам'ятався фахівцям і болільникам яскравою грою. У 2002 році - ще більший успіх - фінальний матч головного турніру європейських клубних команд - Ліги Чемпіонів, де "Байер", на жаль, знову зазнає поразки, цього разу від самого титулованого клубу континенту, мадридського "Реала". Імена тренерів, що працювали в "Байері", вражали: знаменитий своїми футбольними ідеями Кристоф Даум, що був капітан самої знаменитої Вундер-Тим початку 70-х Берти Фогтс, харизматична фігура, один із кращих гравців у багатій на імена історії німецького футболу Рудій Феллер і, нарешті, великий Клаус Топмеллер. Кожний з них привніс у гру команди щось своє, створюючи ансамбль чудових виконавців.

Позитивні зміни в "Байері" суспільна думка одностайна зв'язувало з діяльністю Райнера Кальмунда, що стали кілька років назад президентом футбольного клубу "Байер". Новий президент не був новачком у клубі, тому що до приходу на високу посаду Кальмунд проробив у "Байере" більш 20 років. За цей час Кальмунд завоював авторитет у футбольних колах усієї Німеччини, а також щирі симпатії не тільки акціонерів "Байера", але і, що набагато сутужніше, болільників клубу. Добродушний здоровань, якого через могутню статуру називали "Менеджер XXL", був у той же час дотепним співрозмовником, що не лізе в кишеню за черговим слівцем, що імпонувало завжди вимогливим і критично строгим спортивним журналістам. Тому і Кальмунд, і "Байер" завжди мали "гарну пресу".

Керуючи клубом, Кальмунд завжди дозволяв співробітникам працювати так, як вони вважають за потрібне, не втручаючи в їхні справи і не роблячи тиску. Головне для нього - результат. При такому підході персонал відчуває свою особисту відповідальність і готовий працювати по 16 годин на добу. Причому люди працюють не за страх або гроші, а на совість, тому що люблять свій клуб, вболівають за його інтереси. Навіть продавщиці в клубному магазині, секретарки, вахтери ходять на роботу з задоволенням, переживають за справи "Байера", вболівають за нього, радуються перемогам і засмутовуються поразкам. І це все при тім, що їхній зарібок залежить від зайнятого в турнірній таблиці місця і від набраних командою очків не залежить. Усе це винятково заслуга Кальмунда, якому удалося створити в "Байері" прекрасну атмосферу, почуття "однієї великої родини".

У футбольних колах Німеччини Кальмунда поважають і за те, що він уміє говорити на одній мові і з болільниками, і з хазяїнами фармацевтичного концерну. І, звичайно, із гравцями, які років десять назад находились тоді в чудовій формі Ульфу Кирстену, кращому бомбардирові "Байера", запропонували за дуже гарну винагороду виступати за один з північно-італійських клубів серії А. На переговори Кальмунд поїхав разом з Кирстеном. Італійці показали футболістові величезну віллу над озером, де він буде жити, малювали перед

ним райдужні перспективи. Але Кальмунд, добре знаючи характер гравця і не втрачаючи надії зберегти його в команді, сказав йому: "Такий великий будинок, і ти будеш у ньому зовсім один... Італійської не знаєш. Кухня тут зовсім інша, менталітет у людей теж різко відрізняється від нашого. Чи звикнеш ти, що виріс у дощовій Північній Німеччині, до палючого сонця Італії?". У результаті Кальмунду удалося переконати футболіста, що для нього краще грати в маленькому Леверкузені, де всі його знають і люблять, де він з усіма на "ти".

У той же час Кальмунд може бути твердим, коли він зіштовхується з нерозумінням з боку підлеглих, їх ролі і завдань на фірмі. Так, Кальмунд без коливань звільнив директора з маркетингу, який волів миготіти щодня в газетах і на телебаченні, щоб не виконувати своїх прямих функціональних обов'язків. Кожен новий співробітник проходить тест на лояльність, професіоналізм і сумісність з колективом, на готовність і здатність працювати в єдиній команді "Байера". Уміння працювати цінується в клубі особливо високо, тому що сам Кальмунд, дуже товариська людина, що не терпить самотності, намагається обговорити з найближчими співробітниками усі важливі питання, що відносяться до існування клубу і тільки після цього, як правило, прийняти рішення. Саме тому Кальмунд ніколи не відправляється в ділові поїздки на один.

Епікурейська натура Кальмунда виявляється й у тім, що, на відміну від більшості людей, він не знає, де в найбільших містах світу знаходяться головні визначні пам'ятки, такі як архітектурні пам'ятники, музеї, театри, зате прекрасно обізнаний про місце розташування кращих ресторанів.

Усім відомо, що Кальмунд любить смачно і багато поїсти, причому не один, а в компанії. Частенько, вечорами, будь те або в Леверкузені або за кордоном, збирає співробітників, або запрошує в ресторан. Трапези тривають довго, їдять усі багато. Під час візиту в Москву на матч із "Спартаком", на Кальмунда справило незгладиме враження російська гостинність і, особливо, вечеря в ресторані з характерною назвою "Розгуляй", де його нагодували до відвалу осетриною, ікрою, і все це під акомпанемент циганського ансамблю. За столом Кальмунд звичайно згадує всякі байки, анекдоти. Нерідко ті самі історії розповідає по кілька разів, але слухачі все рівно сміються. І не тільки тому, що Кальмунд - шеф. Він прекрасний оповідач, часом для більшого враження він стає на стілець, словом, з ним завжди цікаво, й у нього є чому повчитися. [10]

#### **Питання для аналізу**

- 1 Ідентифікуйте стиль управління, властиві Кальмунду, обґрунтуйте свою думку.
- 2 Наскільки ефективно Кальмунд застосовує ситуативний підхід до вибору стилю управління?
- 3 Наскільки даний стиль управління носить національні, галузеві риси чи він є універсальний?

#### **Ситуація 4.**

Юрій Масловський тільки що дізнається про призначення Миколи Степового віце-президентом з виробництва. Це посада про яку Юрій завжди мріяв і яку сподівався зайняти.

Микола Степовий з відзнакою закінчив інженерний факультет політехнічного університету, йому 31 рік.

Юрію Масловському 50 років, протягом останніх семи років він працював виробничим директором комбінату. На підприємстві Юрій пропрацював понад 30 років, і всі-у виробничих підрозділах. Починав він з посади машинного оператора, потім працював інспектором якості продукції, далі провідним спеціалістом. Згодом досить довго працював на різних управлінських посадах, починаючи від виробничого майстра, продовжуючи начальником цеху, заступником виробничого директора, доки не зайняв посаду виробничого директора.

Після закінчення школи Юрій зразу не пішов працювати, оскільки, у зв'язку із смертю батька, сім'ї була потрібна допомога. Протягом трудової діяльності він брав участь у декількох виробничих та управлінських семінарах. Юрій був компетентним працівником, тому користувався повагою. Крім цього він був досить комунікабельним і співробітники та підлеглі любили Юрія.

Коли президент комбінату Олександр Новаківський сказав Юрію про його нового

начальника, той відповів: ”Я не знаю, чи зможу працювати з людиною, яка майже на 20 років молодша за мене. Крім цього, що може ця людина, якщо вона майже не має виробничого досвіду, ніколи не працювала з машинами і ніколи не ремонтувала їх? ”

На наступний день президент викликав до себе Миколу Степового і сказав йому: ”Я думаю, що у тебе будуть проблеми з Юрієм Масловським . Він є хорошою людиною, хорошим спеціалістом, але він дуже ображений. Як ти думаєш працювати з ним і відчувати його підтримку?”

#### **Питання для аналізу**

- 1 Як ви вважаєте, чому президент вибрав саме Миколу, а не Юрія? Чи ви погоджуєтесь з ним?
- 2 Чи не був на вашу думку, Юрій зверхнім у своїх словах щодо Миколи?
- 3 Як, з вашої точки зору, повинен повести себе у даній ситуації Микола Степовий?

#### **Ситуація 5.**

Новий низовий керівник зайняв свою посаду після попередження, отриманого від директора по кадрах, що діяльність персоналу очоленого ним підрозділу на сьогоднішній день є незадовільною. Протягом перших тижнів, проведених зі спеціалістами даного підрозділу, новий керівник став очевидцем їх недбалої, неакуратної та неякісної роботи.

Він зробив висновок, що підлегли потребують суворої дисципліни і скликав збори, на яких “встановив порядок” і не стримався, щоб не висловити свою думку про підлеглих та їх працездатність.

Через кілька годин цей керівник зустрівся зі своїм знайомим, теж керівником низової ланки і розповів йому про свої дії: “Я оголосив перелік проблем, які виникають у мене при керівництві підрозділом, і повідомив, що з наступного дня все буде організоване по-новому. Я знаю, що вони здатні працювати добре. Прийшов час, коли вони почнуть заробляти свою зарплату, а я буду наглядати за ними, і у разі виявлених недоліків буду вдаватися до дисциплінарних заходів.”

Колега запропонував йому використати консультативний підхід у роботі з підлеглими.

#### **Питання для аналізу**

- 1 При вирішенні людських проблем у своєму підрозділі новому керівнику низової ланки необхідно буде використовувати багато знань з управління. Які вони і в яких випадках він буде їх використовувати?
- 2 Керівник приймає на себе багато ролей. Які ролі буде виконувати описаний керівник?
- 3 Чи існує ймовірність того, що при переговорах з підлеглими вони відчують, що керівник маніпулює ними. Якщо так, то що може зробити керівник для розвіювання такого враження?

### **1.3 Тест для самооцінки**

#### **«Здійснення самооцінки толерантності»**

<b>№</b>	<b>Запитання</b>	<b>А</b>	<b>Б</b>
1	Чи засмучуєтесь ви, якщо вашу цікаву ідею не підтримали?	Так	Ні
2	Ви зустрічаєтесь з друзями, і хтось пропонує розпочати гру. Чому ви віддаєте перевагу?	Щоб брали участь лише ті, хто добре грає	Щоб грали і ті, хто ще не знає правил
3	Чи спокійно ви сприймаєте неприємну для вас новину?	Так	Ні
4	Чи дратують вас люди, котрі з’являються у громадських місцях нетверезими?	Так	Ні
5	Чи знаходите ви контакт з людьми, які мають інші, ніж у вас, звичаї, професію, соціальне становище?	Так	Ні



6	Як ви реагуєте на жарти, об'єктом яких стаєте ви самі?	Байдуже	Я відповідаю на ці жарти ще гостріше
7	Чи згодні ви з думкою, що багато людей «сидить не на своєму місці»?	Так	Ні
8	Як ви реагуєте, якщо ваш друг (подруга) повертає до себе велику загальну увагу?	Мені це не дуже приємно	Я радію за нього (неї)

*Інструкція:* підрахуйте бали і запишіть по 2 бали за відповіді на запитання 1-Б, 2-Б, 3-Б, 4-А, 5-А, 6-Б, 7-Б, 8-Б.

*Результат:* 0 – 4 бали: ви непохитні і, даруйте, вперті. З вашою вдачею важко підтримувати нормальні стосунки з оточенням; 6–12 балів: ви здатні твердо обстоювати свої переконання, але, безумовно, можете і вести діалог та змінювати свою думку, якщо це потрібно; 14–16 балів: твердість ваших переконань чудово поєднується з великою тонкістю, гнучкістю вашого розуму. Ви можете сприймати будь-яку ідею і з розумінням ставитися до парадоксального на перший погляд вчинку.

#### 1.4 Практичні завдання до самостійного виконання:

##### **Завдання 1. Експериментальне дослідження лідерства в рамках різних теорій.**

Користуючись літературою, дослідіть, теорії лідерства в ході психологічних експериментів та емпіричних досліджень?

##### **Завдання 2. Сутнісне порівняння теорій лідерства.**

Проведіть попарне порівняння теорій лідерства, виділяючи риси, що є спільними, та що відрізняються.

##### **Завдання 3. Дослідження атрибутів у повсякденному житті.**

Наведіть приклади: Расових атрибутів. Гендерних атрибутів.

Професійних атрибутів. Атрибутів у навчанні.

Чи зіштовхувалися Ви у своєму житті з несправедливими атрибутами?

##### **Завдання 4. Чому і як виникає лідерство? Обґрунтуйте свою точку зору.**

#### 1.5 Питання для самоперевірки

1 Сила влади залежить не стільки від рівня ієрархії в організації, скільки від ступеня залежності однієї особи від іншої. У чому проявляється ця залежність?

2 Основними формами впливу можуть вважатися: навіювання, переконання, прохання, погроза, підкуп, наказ. У чому полягає їх основна сутність?

3 Основними типами влади є: заснована на примусі, заснована на винагороді, експертна, еталонна (харизма), законна (традиційна) тощо. У чому полягає їх сутність?

4 Стиль керівництва – це звична манера поведінки керівника стосовно підлеглих. У чому полягає звичність поведінки керівника?

5 Основними стилями керівництва є: автократичний, демократичний, ліберальний. У чому полягає їх основна сутність?

6 Негативним у керівника-автократа є: надмірна централізація влади, свідоме обмеження контактів з підлеглими. Ще які вади поведінки Ви знаєте?

7 Основними позитивними характеристиками керівника-демократа є: справедливість, ввічливість, повага до підлеглих, турбота про них. Ще які позитивні риси Ви знаєте?

8 Негативним у керівника-ліберала є: відсутність ініціативи, очікування вказівок зверху. Ще які риси поведінки належать до негативних?

9 Опишіть моделі керівництва Блейка - Мутона. Який стиль керівництва ці дослідники вважали найефективнішим?

10 Новий тип лідера «парадоксальний керівник».

## Практичне 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.

#### 2.1 Питання для обговорення

- 1 Когнітивний (пізнавальний) інтелект.
- 2 Ментальна модель і розвиток мислення лідера.
- 3 Емоційний інтелект лідера.
- 4 Управління особистісним стресом.

#### 2.2 Робота в аудиторії

##### Завдання 1.

Лідер, який уміє управляти власними емоціями та емоціями інших дотримується основних принципів:

- принцип ціле покладання;
- принцип цивілізованого впливу;
- принцип прийняття емоцій інших.

Запишіть, які із принципів прийнятні Вам. Наведіть приклад дотримання вами названих принципів.

##### Завдання 2.

Ознайомтесь із матеріалами про життя та діяльність Лінди Вачнер (**знайти в Інтернеті**), Опри Вінфрі (**знайти в Інтернеті**) та Мері Кей Еш (**знайти в Інтернеті**). Виокреміть та проаналізуйте ключові події на шляху до успіху цих людей. Які риси характеру їх об'єднують, а які різнять? Запишіть коротко, що Вас найбільше вразило чи захопило.

##### Завдання 3.

Ознайомтесь з матеріалами журналу «Forbes. Україна», розділ «Люди та Компанії». Проаналізуйте одну з історій особистого (командного) успіху. Охарактеризуйте лідерські якості героя (героїв) статті.

«Forbes. Україна». Рік/місяць видання \_\_\_\_\_, № \_\_\_\_\_, Сторінки \_\_\_\_\_  
Назва статті \_\_\_\_\_ *(або подайте посилання на відповідну статтю на порталі forbes.ua)*

#### 2.3 Тест для самооцінки

##### Тест «Визначення стилю мислення»

Подані нижче групи характеристик пов'язані з чотирма квадрантами, що ототожені з моделлю цілісного мозку Геррманна. Подумайте про те, як ви аналізуєте проблеми й приймаєте рішення. Потім подумайте, як ви виконуєте робочі або навчальні завдання та взаємодієте з оточуючими. Обведіть олівцем десять поданих нижче термінів, що найкраще описують ваш когнітивний стиль. Намагайтеся зберігати об'єктивність. Обрані вами терміни мають відображати ваші реальні якості, а не ті, які б ви хотіли мати. У цій справі немає «правильних» або «неправильних» відповідей.

А	В	С	Д
Аналітичний	Організований	Доброзичливий	Цілісний
Заснований на фактах	Планований	Сприйнятливий	Наділений уявою
Директивний	Контрольований	Сповнений ентузіазму	Інтуїтивний
Точний	Деталізований	Такий, що розуміє	Такий, що синтезує
Реалістичний	Консервативний	Експресивний	Допитливий
Інтелектуальний	Дисциплінований	Чуттєвий	Спонтанний
Об'єктивний	Практичний	Довірливий	Гнучкий
Свідомий	Старанний	Чуйний	Відкритий
Яскравий	Наполегливий	Пристрасний	Концептуальний
Чіткий	Ретельний	Гуманний	Авантюрний

Терміни, розташовані в колонці А, пов'язані з логічним, аналітичним мисленням (квадрант А); терміни в колонці В – з організованим і деталізованим мисленням (квадрант В); терміни в колонці С – з емоційним і чуттєвим мисленням (квадрант С); терміни у колонці Д – з інтегрованим і творчим мисленням (квадрант Д). Чи потрапляють виділені вами терміни в одну колонку, чи вони розподілені більш рівномірно у чотирьох колонках? Якщо виділені терміни потрапляють в одну колонку, чи дивує вас це?

## 2.4 Практичні завдання до самостійного виконання:

**Завдання 1. Оберіть з наведених нижче списків пару лідерів: лідера з ХХ століття та лідера з ХХІ століття.**

Дослідіть біографічні довідки обраних лідерів.

Користуючись шаблоном, проаналізуйте особливості викликів, з якими зіштовхувалися лідери та специфіку їх стилів вирішення проблем.

Зробіть висновок про особливості лідерства у ХХ та ХХІ столітті.

Лідери ХХ століття	Лідери ХХІ століття
Маргарет Тетчер Мартін Лютер Кінг Маргарет Мід Джуліус Роберт Опенгеймер Джордж Маршалл	Ілон Маск Марк Цукерберг Сергій Брін Річард Докінз Джоан Роулінг

## Завдання 2. Порівняння лідерів ХХ та ХХІ століття.

Компоненти аналізу	Лідер ХХ століття	Лідер ХХІ століття
Особливості проблем, з якими зіштовхувалися		
Особистісні риси, що допомагали переборювати перешкоди		
Особливості взаємодії з послідовниками		
Особливості взаємодії з суспільством		
Найбільші успіхи		

## Завдання 3. «Розуміння власних емоцій»

Прочитайте інформацію про базові емоції та подумайте над тим, як вони проявляються у Вас:

Подив – найбільш короткотермінова емоція, що виступає як негайна реакція на несподівану подію.

Страх – емоційний стан, о викликається реальною, або уявленою загрозою.

Гнів – емоційний стан бурхливого збудження, що часто викликаний почуттям злості.

Відраза – негативна емоція, щ виражається у глибокій формі неприязні до когось, або чогось.

Радість – активна позитивна емоція, що проявляється у відчутті щастя та доброму настрої.

Сум – негативно забарвлена емоція, що виникає в ситуаціях незадоволення та розчарування.

## **2.5 Питання для самоперевірки**

- 1 Які компоненти включає емоційний інтелект і в чому їх суть?
- 2 Які навички формує емоційний інтелект?
- 3 Опишіть основні шляхи розвитку емоційного інтелекту.
- 4 У чому суть поняття «самооцінка»?
- 5 Назвіть основні аспекти оцінки свідомої Я-концепції людини.
- 6 Які стратегії використовуються для усунення стресорів очікування, протистояння, пов'язаних із дефіцитом часу та ситуативних?
- 7 У чому відмінність понять «ефективне управління робочим часом» і «розумне управління робочим часом»?
- 8 Назвіть основні прийоми та методи ефективного використання робочого часу.
- 9 Наведіть приклади неправильного використання робочого часу.
- 10 Охарактеризуйте модель реорганізації роботи Хекмана.

## **Практичне 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.

#### **3.1 Питання для обговорення**

- 1 Що є колесом навчання за Д. Кімом?
- 2 Головні ролі лідера в процесі стратегічного планування.
- 3 Які характеристики властиві інноваційним організаціям та творчим особистостям?
- 4 Які принципи підтримки інноваційного духу ви знаєте? Опишіть їх.
- 5 Які ролі необхідно ввести для підтримки інноваційного духу?
- 6 Комунікаційні навички лідера.
- 7 Етична складова лідера.
- 8 НЛП як інструмент сучасного лідера.
- 9 PR і його основні елементи
- 10 Організаційний розвиток сучасної організації.
- 11 Процес трансформаційного лідерства в дослідженнях Тічі і Девані.

#### **3.2 Робота в аудиторії**

##### **Ситуація 1 «Команда Electra - Quick».**

Віце-президент з виробництва Барбара Расселл ішла на щомісячні збори працівників компанії з легким серцем і надією, чого не відчувала вже давно. Новий, динамічний виконавчий директор компанії повинен був оголосити про початок епохи наділення владою в Electra-Quick - публічної компанії, що не так давно лідирувала за обсягами виробництва і реалізації електротоварів і аксесуарів. Проте останніми роками на компанію, як сніг на голову, звалилася купа проблем: через внутрішню й зарубіжну конкуренцію скоротилася частка ринку, нових розробок майже не було, між деякими відділами (наприклад, виробництва і збуту) зв'язки практично зникли, рівень морального стану працівників упав до небувало низької позначки, а самі співробітники активно підшукували собі місця в інших компаніях. Загалом, порція надії була необхідна, як ковток повітря.

Новий глава компанії Мартін Гріффін, запрошений спеціально для того, щоб очолити її відродження, відкрив збори такими словами: «Ми стикаємося зі зростаючою конкуренцією, значить, нам потрібні нові ідеї, нова енергія, новий настрій - тільки так ми зможемо повстати з попелу. І джерелом відродження станете ви, кожен з вас». Далі він пояснив, що компанія наділення владою включає забезпечення працівників інформацією про стан справ у фірмі та надання можливості творчого підходу до роботи як поодиночці, так і в компанії з колегами. М. Гріффін оголосив про початок нової ери довіри і кооперації. Слухаючи його, Барбара відчувала справжнісінький душевний підйом, але ... варто було їй озирнутися навколо, і вона побачила, що оточення, в тому числі і її друг Гаррі, недовірливо заковчують очі. «Чергова порція корпоративної нісенітництва», - сказав Гаррі пізніше. - Спочатку вони все спрощують, потім вдаряються в реінжиніринг, а коли нічого не виходить, - починають реструктурувати. Тепер ось Марін пропагує делегування, хоча всього лиш і треба, що наполегливо працювати і трішечки вірити в людей, які віддали компанії багато років. Одного разу ми вже зробили її великою, і зможемо зробити це знову. Аби ніхто не заважав». Гаррі працював інженером-технологом і провів в Electra-Quick вже понад 20 років. Барбара знала, наскільки він лояльний до компанії. І в той же час вона була впевнена, що Гаррі, як і багато інших, так само, як і він, будуть перешкодою в реалізації ідеї наділення владою.

Керівництво компанії сформувало з менеджерів кілька команд, кожна з яких повинна

була запропонувати свої ідеї щодо впровадження нової ініціативи. Барбара з ентузіазмом сприйняла призначення на роль лідера виробничої команди, вирішивши зайнятися оптимізацією поставок готової продукції в магазини. Команда успішно виконувала робочі завдання, довіра між учасниками міцніла. Іноді вони працювали над своїм проектом ночами й у вихідні. Учасники команди пишалися своїми ідеями, - інноваційними, але досяжними: дозволити менеджеру супроводжувати товар від проектування до продажу кінцевим покупцям, дозволити продавцям приймати повернутий товар вартістю до \$ 500 без будь-яких зволікань, забезпечувати торгових працівників інформацією про нові розробки, організувати короткострокову ротацію кадрів між відділами виробництва і збуту, щоб їх співробітники ближче ознайомилися з роботою один одного.

Коли представники команди виступали зі своїми пропозиціями перед радою керівників відділів, М. Гріффін слухав їх з великим ентузіазмом. Однак через деякий час він змушений був піти з наради, бо потрібно було терміново обговорювати угоду з однією великою мережею магазинів електротоварів.

За відсутності Мартіна начальники відділів тут же вибудували «стіну опору». Директор з персоналу заявив, що ідея ротації кадрів буде означати кінець щойно виробленій класифікації робіт у компанії. Представник фінансового відділу однозначно сказав, що можливість повернення товару на суму до \$ 500 - золота жила для недобросовісних покупців і продавців. У юридичному відділі засумнівалися в продуманості ідеї про надання інформації про майбутні розробки - а як же, мовляв, промислове шпигунство?

Члени команди були шоковані. Пізніше, коли Барбара розмірковувала про те, що сталося, вона знайшла кілька варіантів виходу з ситуації, що склалася: тримати язик за зубами; скористатися можливістю і засумніватися в чесності намірів М. Гріффіна щодо наділення владою; непомітно «проштовхувати» реформи і шукати підтримку в інших командах. І нарешті, у неї залишалася можливість почати пошук роботи в інших фірмах ... Ні, покинути Electra-Quick їй хотілося найменше.

#### **Питання**

1. Як вищому керівництву слід було підійти до реформування Electra-Quick? Що можна зробити зараз, щоб відродити ідею наділення владою?
2. Чи могли Барбара і її команда уникнути проблем з непорозумінням з боку керівників відділів, і якщо так, то яким чином?
3. А як би ви вчинили, якби ви були на місці Барбари Расселл? Чому саме так?

#### **Ситуація 2 Стратегія лідерства Олександра Македонського.**

Коли місцеві провідники заблукали, то в багатьох зникла остання надія вижити. Одні, охоплені апатією, напівмертві, упавши на дорозі, просто не могли піднятися. Інші, довідавшись про те, що заблукали, починали тремтіти всім тілом, а м'язи їхніх рук і ніг судорожно стискувалися, після чого наставала смерть. Треті, всупереч строгому наказові, залишали свої підрозділи, валилися з ніг і втрачали підтримку товаришів. Наодинці в них не було шансів вижити.

Але найбільше їх мучила спрага. Бажання напитися води було таким великим, що межувало з божевіллям, і табір доводилося розбивати на відстані не менш двох з половиною кілометрів від джерела.

Люди вели себе необережно, кидалися до води в обмундируванні, зі зброєю, найчастіше тонули, а потім з роздутими животами спливали на поверхню і заражали дорогоцінну вологу.

У цій, майже безнадійній ситуації Олександр виявив такі особливості лідера, що зробили його знаменитим: здатність особисто бути прикладом і сценічний талант, точніше сказати, те, що дозволяє простим жестом створити міф величезної мотивуючої сили.

Як природжений вождь Олександр розумів, що для воїнів вирішальним є не тільки те, що робить командир, але більше те, як він це робить! Героїчне діяння – одна справа, але драматичний жест героя – інше, ще більш важливе. Саме про це свідчить такий приклад.

Коли військо ледве рухалося під пекучим сонцем (не завжди можна було пересуватися вночі), раптом з'явився солдат з повним шоломом свіжої води для Олександра. Незрівнянна цінність у цій жорстокій пустелі! І величним жестом примирення (після заколоту!) цей

простий солдат простягнув шолом своєму цареві. Що робить Олександр?

Він чекав, щоб навколишні звернули увагу на те, що відбувається, і вони з цікавістю оточили його, збираючи все більше глядачів.

Тільки тоді, коли всі змогли ясно побачити, що він зробить, прийняв шолом і повільно вилив воду на землю на очах розгублених глядачів.

При цьому вимовив: “Для одного занадто багато, для всіх – мало!” Легко уявити собі, як швидко чутки про цей випадок рознесли по всьому табору. Олександр добровільно відмовився від води. Він

страждав точнісінько так само, як всі! Він взяв на себе таке саме навантаження! І цілком можна зрозуміти, що ця думка хоча б на якийсь час повернула зневіреним людям мужність і стійкість.

Звичайно, цей епізод в жодному разі не міг бути імпровізацією, це була свідомо інсценівка з метою зміцнити дух війська. Адже недаремно цей добродесний вчинок став легендарним і, зрештою, міфом.

А хіба можна досягти цього без “випадкової” юрби, що зібралася на місці події, без глядачів і без послужливого літописця?

Олександр свідомо інсценував цей жест доброї волі, оскільки хотів продемонструвати кожному членові своєї команди, що ні від кого не вимагає більше того, що готовий перенести сам. Він зробив це привселюдно, тому що знав: зразкова поведінка, що виражає уявлення про цінності і спрямована на мотивацію, повинна бути очевидною.

#### **Завдання**

1. Визначте моделі лідерства, які використовував Олександр Македонський.
2. До якого типу лідерів ви відносите Олександра Македонського?
3. Які лідерські якості Олександра Македонського зображені в ситуаційній вправі?
4. Чи можна методи Олександра Македонського використовувати сучасним лідерам?

#### **Імітаційна “ГРА РОДЖЕРА”**

*Необхідний час:* 30 – 40 хв.

*Мета:* визначити здатність лідерів примусити людей поводитися так, як вони не поведуться за інших обставин.

*Чисельність групи:* 8 – 10 осіб.

*Умови:* класна кімната, кімната для семінарів, конференц-зал. Велика дошка з крейдою або проектор з екраном та маркери для запису. Для вправи потрібен грошовий фонд або призи. В ідеалі грошовий фонд має бути створено за кошти учасників.

*Порядок проведення гри*

1. Оголошується, що гра присвячена виграшам та програшам.
2. Необхідно взяти з кожного учасника 1-2 гривні для створення призового фонду. Чим більше грошей у фонді, тим краще мотивовані гравці.
3. Накресліть на дошці або на плівці для графопроєктора 36 клітин.
4. Призначте 2 осіб капітанами команд. Капітани призначаються з числа учасників, які виявляють схильність до суперництва та холеричний темперамент. Для підвищення завзятого настрою необхідно використовувати слова —капітан!, —член команди!.
5. Капітани мають набрати собі команди, обираючи по одному з учасників, поки не розберуть усіх. Потрібно кинути монетку, щоб вирішити, кому обирати першим.
6. Коли команди будуть вибрані, їм видаються маркери різного кольору.
7. Учасників інформують, що це різновид гри —хрестики-нулики!. Кожний член команди за чергою, яку встановлює капітан, ставить хрестик або нулик на трафареті (табл. 3.1). Усього буде 18 ходів для кожної команди.

Таблиця 3.1 —Гра Роджера


**Завдання** кожної команди – заповнити якомога більше вертикальних або горизонтальних рядів хрестиків або нуликів. Командам дається 2 хв для обрання стратегії та обрання послідовності участі кожного члена в грі.

8. Команда, яка закінчить більше рядів, отримає призовий фонд.

9. Поставте обидві команди перед дошкою, капітанів поставте першими. Почніть гру, зв'язуючись із секундною стрілкою годинника. На кожний хід давайте учасникам не більше ніж 15 с.

10. Кожний член команди протягом 15 с підходить до дошки, ставить хрестик або нулик, передає маркер іншому учаснику і йде в кінець шеренги. Таким чином кожна команда робить відмітки, поки не вичерпуються всі ходи.

11. Необхідно попередити, що, коли команда витрачає на організацію ходу більше ніж 15 с, право ходу переходить до іншої команди.

**Аналіз.** Підготовка до гри має створити дух суперництва. Мінімум один з учасників заважає супротивникам закінчити ряд. Товариші з команди підганяють саботажників. Як правило, результатом гри буває нічия або помилка, допущена будь-ким через хвилювання, яка дала можливість суперникам побудувати рядок.

При обговоренні результатів ставиться питання: —*Що або хто вам заважав побудувати максимальну кількість рядків?*».

Слід наголосити, що кожна команда може побудувати максимальну кількість рядків, яка дорівнює трьом. Максимального результату можуть домогтися тільки обидві команди разом.

Чи в кожній ситуації виграш обов'язково означає програш для іншої команди?

Щоб виграти в даній ситуації, чи обов'язково треба було завдавати поразки команді-супернику? А може, необхідне не суперництво, а співпраця між командами?

Чи часто у вашій практиці бувають ситуації, коли виграти можна за допомогою інших?

Чи бувають ситуації, коли інші можуть вам допомогти, якщо знають, що матимуть від цього користь?

Ведучий гри виступав у ролі лідера, він змусив команди суперничати, хоча їм було це не вигідно. З цієї метою:

- вибрав капітанами членів групи, які більше за інших схильні до суперництва;
- назвав гру змаганням і цим окреслив ставлення до неї гравців;
- установив часові обмеження, тому гравці не мали змоги зупинитися й обміркувати альтернативні засоби гри;
- мотивував гравців до суперництва, створивши призовий фонд.

Отже, тактика гри ґрунтувалась не тільки на об'єктивних критеріях; на сприйняття гри впливав спосіб, яким була представлена справа.

### **3.3 Тест для самооцінки**

#### **Тест «Визначення ступеню мотивації та креативності особистості»**

Дайте відповідь —так| або —ні| на такі запитання:

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити скоріше, ніж відкласти на певний час.

2. Я легко роздратовуюсь, коли помічаю, що не можу на всі 100 % виконати завдання.

3. Коли я працюю, це має такий вигляд, ніби я все ставлю на карту.

4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним з останніх.

5. Коли я два дні не маю роботи, то втрачаю спокій.

6. У деякі дні мої успіхи нижчі середніх.

7. До себе я суворіший, ніж до інших.

8. Я більш доброзичливий, ніж інші.

9. Коли я відмовляюсь від важкого завдання, то потім суворо засуджую себе, бо знаю, що, виконуючи його, я добився б успіху.

10. У процесі роботи я потребую невеликих перерв для відпочинку.

11. Старанність – не моя мрія.

12. Мої досягнення в роботі не завжди однакові.



13. Мене приваблює більше інша робота, ніж та, яку я виконую.
14. Догана мене стимулює більше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене розумною людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення більш упевненими.
17. У мені легко пробудити честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, то розраховую на допомогу інших.
19. Під час роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Деколи я відкладаю те, що повинен зробити зараз.
21. Треба розраховувати тільки на самого себе.
22. У житті мало речей важливіших, ніж гроші.
23. Завжди, коли мені належить виконати завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.
25. У кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Коли я налаштований на роботу, я її роблю краще й кваліфікованіше, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати.
28. Коли у мене немає справ, я відчуваю, що мені не по собі.
29. Мені доводиться виконувати роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли мені випадає приймати рішення, я стараюсь робити це якомога краще.
31. Мої друзі вважають мене інколи ледачим.
32. Мої успіхи деякою мірою залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.
36. Я зазвичай мало уваги звертаю на свої досягнення.
37. Коли я працюю разом з іншими, то досягаю більш високих результатів, ніж інші.
38. Багато чого, за що я берусь, не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не дуже завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади.
41. Коли я впевнений, що я на правильному шляху, для доведення своєї справи вживаю крайніх заходів.

#### **Ключ**

*Поставте по одному балу: за кожну відповідь “так” на запитання 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41; за кожну відповідь “ні” на запитання 6, 11, 12, 13, 18, 20, 24, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40.*

**0–14 балів.** *Мотивація до успіху у вас досить слабка. Ви задоволені собою і своїм становищем. На роботі “не горите”, впевнені, що незалежно від ваших зусиль усе йде своєю чергою.*

**15–27 балів.** *У вас середня мотивація до успіху, така, як у більшості людей. Прагнення до мети приходять до вас у формі припливів і відпливів. Деколи вам хочеться все кинути, оскільки вважаєте, що мета, до якої ви прагнете, недосяжна.*

**28–41 бал.** *У вас сильна мотивація до успіху, ви наполегливі у досягненні мети, готові побороти будь-які перешкоди.*

### **3.4 Практичні завдання до самостійного виконання:**

**Завдання 1.** Напишіть есе на тему «Як можна встановити рівновагу між кількістю жінок та чоловіків лідерів?»

**Завдання 2.** Розробіть рекламний проспект для товарів та послуг підприємства, на якому Ви проходили практику.

**Завдання 3.** Наведіть атрибутивні іміджеві характеристики підприємства, на якому ви проходите виробниче навчання: логотипи, гасла, девізи, поліграфічні константи, друковану продукцію, форму працівників.

**Завдання 4.** Надати відповіді на питання:

1. У чому полягають відмінності між трансформаційним і трансакційним лідерством?
2. Розкрийте особливості процесу трансформаційного лідерства в дослідженнях Тічі і Девані.
3. Охарактеризуйте основні положення щодо лідерства в концепції Б. Баса.

### **3.5 Питання для самоперевірки**

- 1 Як лідери можуть реалізувати бачення?
2. З якими проблемами може зіткнутися лідер при формуванні бачення?
- 3 Що являє собою стратегічне лідерство?
- 4 Які аспекти організаційної діяльності відносяться до сфери стратегічного лідерства?
- 5 У чому полягає сутність понять "ключова компетенція", "синергізм" і "створення цінності" як компонентів стратегії?
- 6 Опишіть модель ухвалення стратегічних рішень.
- 7 Які типи лідерів ви знаєте?
- 8 Чому позитивний імідж підприємства розглядають як важливий сучасний компонент методичного продукту і додатковий ресурс управління?
- 9 Розв'язання яких завдань допускає побудова іміджу підприємства?
- 10 Що таке пабліситі?

## Практичне заняття № 4 «Лідер і корпоративна культура»

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

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

### 4.1 Питання для обговорення

1. Теоретичний підхід до тлумачення корпоративної культури
2. Види та типологія корпоративної культури
3. Модель формування корпоративної культури компаніях.

### 4.2 Робота в аудиторії

#### Завдання 1.

Як ви розумієте поняття: корпоративна культура? Що складає її основу, які рівні корпоративної культури розрізняють?

#### Завдання 2.

35 % підприємців у нашій країні намагаються формувати корпоративну культуру в своїх організаціях, орієнтуючись на західні технології, 35 % – визнають необхідність створення корпоративної культури, але жодних спеціальних дій для цього не роблять, 30 % – вважають це марною тратою часу. А як вважаєте Ви? (Цифри наведені за матеріалами статті «Культурний шок» («Власть денег», 2008, № 19, с. 52–53).

#### Завдання 3.

Запишіть позитивні моменти, які сприятимуть успіху при використанні кожного із видів культури.

Культура досягнень	Кланова культура	Бюрократична культура
Культура, для якої характерне чітке бачення цілей і орієнтації лідерів на вирішення специфічних завдань	Культура, в якій увага концентрується на залученні співробітників до вирішення корпоративних завдань, що дозволяє відповідати змінюваним запитам споживачів	Культура, послідовно орієнтована на стабільне зовнішнє середовище

#### Завдання 4.

Сформулюйте своє бачення наведеної нижче ситуації. Про який рівень корпоративної культури організації вони свідчать? Запишіть.

«У мережі ресторанів, де я починала працювати менеджером з персоналу, плинність кадрів перевищувала 70 %. Тому що всіх нещадно штрафували. Офіціанта, якщо він з'являвся без підносу, прибиральницю – без швабри, кухаря – без головного убору. Дійшло до маразму: люди навіть у туалет змушені були ходити зі своїми знаряддями праці», – Ольга Ляд, директор з персоналу ВАТ «Ок-стиль» (м. Харків, виробництво і продаж металопластикових конструкцій, штат – 100 чол.) ( за матеріалами журналу «Власть денег», 2008, № 19, с. 53).

#### Завдання 5.

Заповніть таблицю про рівень розвитку культури організації з Вашого останнього місця практики (або довільний варіант будь-якої організації, яку Вам довелось бачити у своєму житті: банк, лікарня, крамниця, будинок відпочинку, спортклуб, інше).

Назва організації		
Видимі цінності	Артефакти: стиль одягу, дизайн офісу, символи, слогани, церемонії	
Невидимі цінності	Глибокі переконання і цінності, спільні для всіх членів організації: «цікава ідея», «правильний спосіб дії»	
Фундаментальні цінності	Глибинні уявлення і переконання: «Люди тут піклуються одне про одного, як члени однієї родини»	

### Завдання 6.

Висловіть власну думку з приводу наведеного нижче прикладу.

У статті «В каждой избушке – свои грушки» («Власть денег», 2008, № 19–23, с. 53) наводиться думка Ольги Шаповаленко, керівника відділу консалтингу компанії «Staff Service»: «Говорити про дивні чи незвичайні речі у корпоративній культурі можна лише оцінюючи її поверхово, або не вдаючись у розуміння виникнення причин незвичності корпоративної культури. Адже на формування корпоративного стилю діяльності впливає, як мінімум, три фактори: специфіка діяльності компанії, особистість керівника і вся багатогранність особистостей співробітників усіх рівнів». У якості прикладу О. Шаповаленко наводить вимоги до кандидатів на вакантні посади, в яких проявляються особливості корпоративної культури, визначені специфікою діяльності компанії: «Наприклад, одна із компаній шукала менеджера з продажу, в якого обов'язково мала бути домашня тваринка. На перший погляд дивна вимога, але, якщо врахувати, що компанія займалася виготовленням і продажем кормів для котів і собак, все стає на свої місця»

### Завдання 7.

Напишіть коротке есе на тему:

1. «Як створити компанію, де люди люблять свою роботу?»

### Завдання 8.

Ознайомтесь із матеріалами про життя та діяльність Роберта Луца (**знайти в Інтернеті**), Аристотеля Онасиса (**знайти в Інтернеті**) та Соломона Прайса (**знайти в Інтернеті**).

Виокреміть та проаналізуйте ключові події на шляху до успіху цих людей. Які риси характеру їх об'єднують, а які різнять? Запишіть коротко, що Вас найбільше вразило чи захопило.

### Завдання 9.

Ознайомтесь з матеріалами журналу «Forbes. Україна», розділ «Люди та Компанії». Проаналізуйте одну з історій особистого (командного) успіху. Охарактеризуйте лідерські якості героя (героїв) статті.

«Forbes. Україна». Рік/місяць видання \_\_\_\_\_, № \_\_\_\_\_, Сторінки \_\_\_\_\_ Назва статті \_\_\_\_\_ (або подайте посилання на відповідну статтю на порталі [forbes.ua](http://forbes.ua))

### 4.3 Тест для самооцінки

Визначити свій особистий стиль можна з допомогою значної кількості доступних тестів.

Зайшовши, на сайт Adizes®InstituteWorldwide ([https://adizes.me/paei\\_test/](https://adizes.me/paei_test/)), кожен охочий може визначити притаманний йому стиль управління за розробленим І. Адізом тестовим інструментом PAEI (акронім утворений першими буквами англійських назв ролей керівника), відповівши на 48 запитань.

Результат тестування буде представлено у вигляді розподілу Ваших здібностей до виконання 4-х ролей: Producer – продюсера, Administrator – адміністратора, Entrepreneur –

підприємець, Integrator – інтегратор).

#### **4.4 Практичні завдання до самостійного виконання:**

##### **Завдання 1.**

1. Визначити рівень корпоративної культури групи в організації (підрозділ на роботі, підрозділ на попередній роботі, група в соцмережах).
2. Скласти список аргументів, чому була дана така оцінка.
3. Оцінити, чи допомагає рівень к.к. оцінюваних працівників виконувати їм їх роботу.
4. Скласти програму переходу на вищий рівень к.к. оцінюваної групи.
5. Описати можливий діалог вас із таким працівником. Від вас - заохочення працівника потрапити на вищий рівень к.к., ймовірні зауваження працівника, ваші відповіді і аргументи

##### **Завдання 2.**

Розробіть кейс «Формування атрибутів корпоративної культури» (за результатами самостійних робіт).

#### **4.5 Питання для самоперевірки**

1. Хто такий у вашому розумінні лідер?
2. Які саме складні рішення вам довелося приймати? Що в результаті вирішили?
3. Як ви розумієте термін «стратегічне планування?» Чим воно відрізняється від тактичного?
4. Назвіть елементи корпоративної культури.
5. На ваш погляд, чому те, що задеклароване в корпоративному кодексі, в деяких організаціях не працює?
6. Як ви допомагаєте колегам, які втратили натхнення?
7. Які свої особисті якості ви намагаєтесь розвивати останнім часом? Як саме?
8. Як керівник може завоювати авторитет у підлеглих?
9. Як ви заохочували свою команду бути більш креативною/інноваційною?
10. Ваші підлеглі не виконують вчасно завдання. Ваші дії?
11. Чого ви плануєте досягти за перші три/шість місяців роботи в нашій компанії?
12. Конфлікт – це погано чи добре?
13. Чому не завжди сильного професіонала вибирають керівником?
14. Як ви вважаєте, кожний керівник є лідером? Аргументуйте свою думку.
15. Як керівник може впливати на соціально-психологічний клімат у колективі?
16. Згадайте ситуацію, коли вам довелося приймати непопулярне рішення. Що ви відчували? Як пояснили своїм підлеглим необхідність такого рішення? Як складались ваші відносини надалі?
17. У компанії сімейна організаційна культура. Власник планує перехід на ринкову. Ви, як топ-менеджер цієї компанії, які бачите плюси в цьому? Які ризики? Які б ви дали рекомендації?
18. За результатами діяльності працівників ви бачите, що система мотивації, яка існує в вашій компанії, неефективна. Ви також розумієте, що будь-яка зміна в системі спровокує негатив колективу. Ваші дії?
19. Ваш підлеглий систематично порушує терміни виконання завдань. Але до самого виконання підходить креативно та професійно. Як ви побудуєте з ним розмову?
20. Вам поставили завдання: посилити корпоративну культуру. З чого почнете?

## Практичне 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.

### 5.1 Питання для обговорення

1. Групи ролей в команді. Функціональні та командні ролі.
2. Роль лідера в команді. Типологія лідерства.
3. Професійно важливі якості керівника команди (організаційно-психологічний аналіз).
5. Особливості лідерства у командах соціокультурної сфери.

### 5.2 Робота в аудиторії

#### Завдання 1. «Визначення етапів розвитку ефективної команди»

1. Визначте команду для аналізу та її склад.
2. Використовуючи «Модель розвитку команди за В. Tuckman» визначте етап, на якому знаходиться Ваша команда.  
Обґрунтуйте Вашу думку.
3. Розробіть рекомендації для переходу команди на наступний етап формування та розвитку.

Таблиця 5.1 - Шаблон для виконання

Склад команди	
Ім'я, прізвище члена команди	Функції або ролі, які виконує у команді
Етап розвитку команди:	
Характеристика	Обґрунтування
Рекомендації для переходу на наступний рівень розвитку команди	
1.	
2.	
3.	

**Завдання 2.** Оберіть з наведених нижче списків пару лідерів: лідера з ХХ століття та лідера з ХХІ століття. Дослідіть біографічні довідки обраних лідерів.

Користуючись шаблоном, проаналізуйте особливості викликів, з якими зіштовхувалися лідери та специфіку їх стилів вирішення проблем.

Таблиця 5.2 - Порівняння лідерів ХХ та ХХІ століття

Компоненти аналізу	Лідер ХХ століття	Лідер ХХІ століття
Особливості проблем, з якими зіштовхувалися		
Особистісні риси, що допомагали переборювати перешкоди		
Особливості взаємодії з послідовниками		
Особливості взаємодії з суспільством		
Найбільші успіхи		

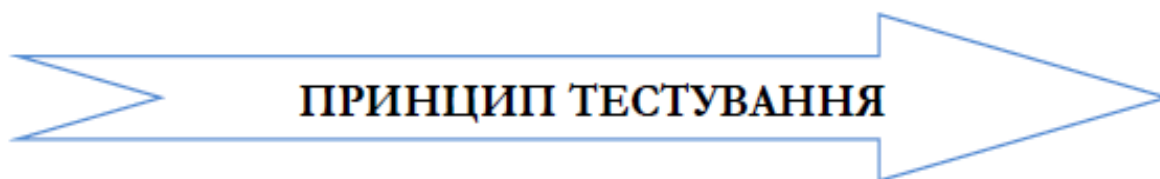
### Завдання 3. Зробіть висновок про особливості лідерства у XX та XXI столітті.

Лідери XX століття	Лідери XXI століття
Маргарет Тетчер	Ілон Маск
Мартін Лютер Кінг	Марк Цукерберг
Маргарет Мід	Сергій Брін
Джуліус Роберт Оппенгеймер	Річард Докінз
Джордж Маршалл	Джоан Роулінг

#### 5.3 Тест для самооцінки

##### Тест «Командні ролі»

Здійсніть діагностику функціонально-рольових позицій за методикою Р.М. Белбіна.



Вам поставлено 7 запитань, на кожне з яких є вісім варіантів відповідей. Причому Вам не обов'язково обирати один варіант. Вам потрібно розподілити 10 балів між усіма варіантами.

Наприклад, якщо Ви вважаєте, що серед пропонувананих варіантів вам підходить лише один, та ставте всі 10 балів йому. Якщо однаково підходять дві відповіді, то ставте їм по 5 балів і т.д. Можливі будь-які варіанти, головне, щоб сума **дорівнювала 10**.

Під час проходження тесту рекомендується дуже уважно читати запитання і варіанти відповідей. Це не тест на швидкість реалізації, що точніше Ви розприділите кількість балів, то точніший буде результат, тому поспішати не варто.

Але як і під час проходження будь-якого іншого психологічного тесту, потрібно відповідати максимально відверто, інакше довіряти результату не можна.

З іншого боку, результат обраховується за загальними даними, тому незначні помилки (неточний розподіл балів) його не змінить.

Для правильної інтерпретації відповідей варто дотримувати кількох правил під час проходження тесту.

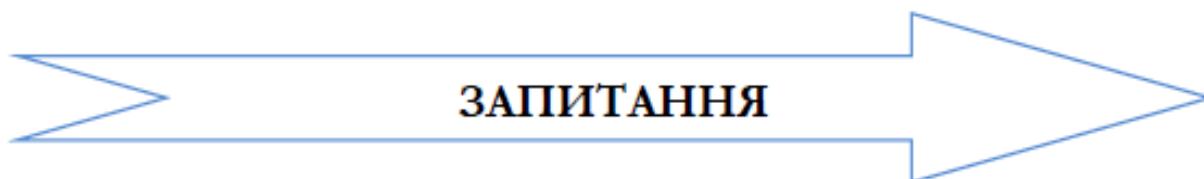
- У кожному із семи блоків даного опитувальника розподіліть 10 балів між імовірними відповідями згідно з тим, як, на Вашу думку, вони найкраще підходять щодо вашої поведінки.

- Якщо Ви згодні з певним твердженням на всі 100%, Ви можете віддати йому всі 10 балів.

- Одному твердженню можна присвоїти мінімум 2 бали (але **не більше 4**).

- Дані тесту буде записано після того, як Ви відповісте на останнє запитання і побачите підтвердження закінчення тесту. Якщо Ви закінчите тест раніше за останнє запитання і закриєте сторінку, дані не буде збережено.

- Тест можна проходити скільки завгодно разів.



### Питання 1. Який внесок я можу зробити в роботу команди

1	a.	Я думаю, що здатен швидко помічати нові можливості й отримувати від цього користь.
	b.	Я можу успішно працювати з різними людьми.
	c.	Генерування ідей – моя вроджена перевага.
	d.	Моєю перевагою є вміння знаходити людей, здатних принести користь команді.
	e.	Моя здатність доводити все до завершення багато в чому забезпечила мою професійну активність.
	f.	Я готовий пережити тимчасову непопулярність, якщо бачу, що мої дії нарешті принесуть корисні результати.
	g.	Я швидко з'ясовую, що спрацює в даній ситуації, якщо у подібну ситуацію я вже потрапляв.
	h.	Особисті помилки і переконання не заважають мені знаходити й доводити переваги альтернативних дій.

### Питання 2. Мої недоліки, що можуть виявитися під час командної роботи

2	a.	Я почуваюся не впевнено, якщо відсутній чіткий порядок денний і контроль за його дотриманням.
	b.	Я схильний(а) бути надто великодушним(а) стосовно людей, які мають правильну точку зору, але не висловлюють її відкрито.
	c.	Я схильний(а) надто багато говорити, коли в групі обговорюються нові ідеї.
	d.	Через свою передбачливість я не схильний(а) швидко й з



		ентузіазмом підтримувати думку колег.
e.		Я інколи маю вигляд авторитарного (ї) й нетерплячого (ї), коли відчуваю потребу досягти чогось.
f.		Мені важко повести людей за собою, оскільки я надто схильний(а) до впливу атмосфери, що панує в групі.
g.		Я надто захоплений(а) ідеями, що мені приходять в голову, і тому погано стежу за тим, що відбувається навколо.
h.		Мої колеги думають, що я надто багато часу приділяю дрібницям і надто переймаюся тим, що справи йдуть неправильно.

### Питання 3. Участь у спільному проєкті

3	a.	Я можу впливати на людей, не чинячи на них тиску.
	b.	Уроджена передбачливість убезпечує мене від помилок, що виникають через неухважність.
	c.	Я готовий(а) чинити тиск, для того щоб нарада не перетворилася на гаяння часу і не губилася основна мета обговорення.
	d.	Можна очікувати на надходження від мене оригінальних пропозицій.
	e.	Я завжди готовий(а) підтримати будь-яку пропозицію, якщо вона слугуватиме загальним інтересам.
	f.	Я енергійно шукаю серед нових ідей і розробок найактуальніші.
	g.	Я сподіваюсь, що моє вміння робити точні твердження визнаються всіма, хто мене знає.
	h.	На мене можна покласти обов'язки стежити за тим, щоб найсуттєвішу роботу було організовано належним чином.

#### Питання 4. Особливості мого стилю роботи в команді

4	a.	Я постійно намагаюся краще пізнати своїх колег.
	b.	Я неохоче заперечую своїм колегам і не люблю бути в меншості.
	c.	Я зазвичай самостійно знаходжу вагому аргументацію проти поганих пропозицій.
	d.	Я припускаю, що володію талантом швидко організовувати виконання схвальних планів.
	e.	Я володію здатністю уникати очевидних рішень та вмю знаходити неочікувані.
	f.	Я намагаюся домогтися досконалості під час виконання будь-якої ролі в командній роботі.
	g.	Я вмю встановлювати контакти із зовнішнім оточенням команди.
	h.	Я здатен сприймати будь-які встановлені думки, проте без заперечень підкоряюся думці більшості після прийняття рішення.

#### Питання 5. Я отримую задоволення від роботи, оскільки:

5	a.	Мені приносить задоволення аналіз ситуацій і оцінювання всіх шансів.
	b.	Мені подобається знаходити практичні вирішення завдань.
	c.	Мені подобається усвідомлювати, що я встановлюю хороші робочі взаємини.
	d.	Я здатен(на) чинити сильний вплив на прийняття рішень.
	e.	Я отримую можливість зустрітися з людьми, які можуть запропонувати щось нове для мене.
	f.	Я можу домогтися згоди людей на реалізацію необхідного напрямку дій.
	g.	Я почуваюся у своїй стихії, коли можу приділити вирішенню завдання всю свою увагу.
	h.	Мені подобається знаходити завдання, що потребують напруження уяви.

**Питання 6. Якщо мені раптом запропонують вирішити важке завдання за обмежений час із незнайомими людьми, то:**

6	a.	Я б відчував(ла) необхідність наодинці обдумати шляхи виходу з глухого кута, перед тим як почати діяти.
	b.	Я був(ла) би(б) готовий(а) працювати з людиною, яка вказала найбільш позитивний підхід, якими б не були труднощі, із цим пов'язані.
	c.	Я б спробував(ла) знайти спосіб розбивання завдання на частини відповідно до того, що найкраще можуть робити окремі частини команди.
	d.	Властива мені обов'язковість допомогла б мені не відставати від графіка.
	e.	Я сподіваюся, що мені вдалося зберегти холонокровність і здатність логічно мислити.
	f.	Я б наполегливо добивав(ла)ся досягнення мети, незважаючи на будь-які завади.
	g.	Я був(ла) би(б) готовий(а) діяти силою позитивного прикладу під час появи ознак відсутності прогресу в командній роботі.
	h.	Я б організував(ла) дискусію, щоб стимулювати висунення нових ідей і надати початковий імпульс командній роботі.

**Питання 7. Проблеми, з якими я зіштовхуюся, працюючи в команді:**

7	a.	Я схильний(а) виявляти нетерпимість стосовно людей, які заважають, на мою думку, прогресу в справах групи.
	b.	Оточення інколи критикує мене за надто великий раціоналізм і нездатність до інтуїтивних рішень.
	c.	Мої намагання забезпечити умови, щоб робота виконувалася правильно, може призводити до зменшення темпів.
	d.	Я надто швидко втрачаю ентузіазм і намагаюся почерпнути його в найбільш активних членів групи.
	e.	Я важкий(а) на підйом, якщо не маю чітких цілей.
	f.	Мені буває досить складно розібратися з труднощами, що трапляються на шляху.
	g.	Я соромлюся звернутися по допомогу до інших, нічого не можу із цим удіяти.
	h.	Я відчуваю труднощі з обґрунтуванням своєї точки зору, коли зіштовхуюся із серйозними запереченнями.

Переконайтесь, що в кожному питанні опитувальника ви розподілили саме 10 балів, а сума всіх поставлених балів дорівнює 70.

### Зведена таблиця балів

Питання	Відповіді							
	a	b	c	d	e	f	g	h
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Перенесіть у таблицю результати з таблиці балів строго за стовпчиками і рядками. Потім *підсумуйте бали* у кожному стовпчику для отримання загальної оцінки командної роботи.

### Аналіз результатів

Питання	Відповіді									
	В	Г	Ф	М	Р	О	К	Д		
1	g	d	f	c	a	h	b	e		
2	a	b	e	g	c	d	f	h		
3	h	a	c	d	f	g	e	b		
4	d	h	b	e	g	c	a	f		
5	b	f	d	h	e	a	c	g		
6	f	c	g	a	h	e	b	d		
7	e	g	a	f	d	b	h	c		
<b>Загалом</b>	5=	5=	5=	5=	5=	5=	5=	5=		

Найвищий бал за командною роллю показує, наскільки добре ви можете виконувати цю роль в управлінській команді. Наступний результат після найвищого може означати підтримувальну роль, на яку ви можете перемикатися, якщо ваша основна командна роль з будь-яких причин не потрібна групі. Два найнижчих бали за командною роллю виявляють ваші можливі «слабкі місця».

#### **5.4 Практичні завдання до самостійного виконання:**

**Завдання 1.** Використовуючи словники та енциклопедії, дати визначення основних термінів теми: творча команда, творчий колектив, конформність, соціальне розслаблення, соціальна лінь.

**Завдання 2.** Підбір аргументів для участі у дебатах на тему «Команда під завдання або завдання під команду? Плюси і мінуси різних типів команд».

**Завдання 3.** «Написання» портрета лідера-управлінця.

**Завдання 4.** «Написання» портрета ефективного члена команди.

#### **5.5 Питання для самоперевірки**

1. Поняття лідерства західними та вітчизняними авторами.
2. Модель ефективного лідерства: її особливості та прояви.
3. Інноваційна організація лідерства та її характеристика на підприємстві сучасності.
4. Характеристика базисних типів влади.
5. Традиційне лідерство в історії розвитку суспільства.
6. Теорія лідерства як функція групи.
7. Характеристики лідера-керівника на сучасному етапі розвитку.
8. Концепції харизматичного лідерства.
9. Завдання, які стоять перед лідером у сучасних умовах господарювання.
10. Особистісні та ділові якості лідерів.
11. Основні джерела влади як основи лідерства.
12. Особливості реформаторського лідерства у великих групах.
13. Природа та визначення лідерства у сучасному менеджменті.
14. Проблеми управління лідерством в організації.
15. Роль лідера в управлінні зовнішніми зв'язками та проведення переговорів.
16. Закордонні дослідження психології лідерства.

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

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

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

### 6.1 Питання для обговорення

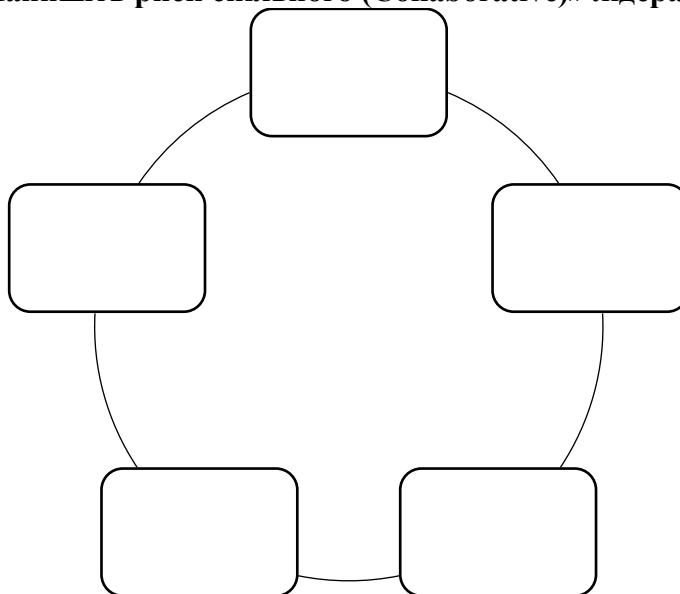
1. Вплив на діяльність організації спільного лідерства у масштабах всієї організації та окремих підрозділів.
2. Проблеми пошуку співпраці.
3. Поняття кар'єри та сфери її реалізації.
4. Концепція спільного лідерства.
5. Концепція зміни лідерства.

### 6.2 Робота в аудиторії

#### Завдання 1.

Ви – лідер у своїй команді впродовж багатьох років, але з'являється молодий перспективний співробітник, який розробляє цікаві проекти. Йому потрібна Ваша підтримка. Ви бачите, що ця людина явно прагне зайняти ваше місце. У черговий раз, коли він звернувся за допомогою, ви говорите:

#### Завдання 2. Напишіть риси спільного (Collaborative) лідера



Зробіть висновок.

#### Завдання 3. Визначення стилю керівництва.

Необхідно визначити стиль керівництва будь-якого керівника (наприклад, голови студентського комітету самоврядування або старости групи).

Щоб визначити стиль керівництва, необхідно проаналізувати обраного вами керівника за 20 твердженнями, наведеними нижче.

Оцінювання проводиться за 5-бальною шкалою: 5 балів – постійно так робить; 1 бал – ніколи так не робить.

1. Постійно вказує, як потрібно робити.

2. Вислуховує думки інших людей.
3. Дає можливість студентам брати участь у прийнятті управлінських рішень.
4. Дає можливість студентам діяти самостійно.
5. Наполегливо пояснює, як потрібно що-небудь виконувати.
6. Навчає студентів працювати.
7. Радиться з іншими викладачами та студентським активом.
8. Не заважає іншим працювати.
9. Вказує, коли потрібно виконати роботу.
10. Враховує успіхи інших.
11. Підтримує ініціативу.
12. Не втручається у виховний процес.
13. Показує, як потрібно робити.
14. Іноді надає студентам можливість брати участь у вирішенні проблем факультету.
15. Уважно вислуховує співрозмовників.
16. Якщо втручається в студентські справи, то по-діловому.
17. Думки інших не поділяє.
18. Докладає чимало зусиль для усунення конфліктів (між студентами, між студентами та викладачами).
19. Намагається враховувати різні думки.
20. Якщо дає доручення, то не втручається в хід його виконання.

### **Визначення результатів аналізу**

**А. Визначте загальну кількість балів.**

Показник у *70-50 балів* свідчить про спрямованість до взаємодії з людьми, зокрема зі студентами.

Показник у *30-40 балів* свідчить про пасивність людини в колективній діяльності.

**Б. Визначте схильність до певного стилю керівництва.** Сума балів тверджень 1, 5, 9, 13, 17 свідчить про *адміністративний* стиль керівництва.

Сума балів тверджень 3, 7, 11, 15, 19 свідчить про *демократичний* стиль керівництва.

Сума балів тверджень 4, 8, 12, 16, 20 свідчить про *ліберальний* стиль керівництва.

У кожній групі максимально можна набрати 25 балів.

Якщо особа, яку ви аналізуєте, набрала 20 балів і більше, то вона схильна до певного стилю керівництва.

Якщо керівник, якого ви аналізуєте, набрав 12-14 балів, то іноді він схильний виявляти саме цей стиль керівництва.

### **6.3 Практичні завдання до самостійного виконання:**

Навички концептуального мислення стосуються здатності менеджера мислити абстрактно. Наведена нижче вправа дасть змогу застосувати їх для визначення лідерських рис в інших.

#### **Завдання**

1. Працюючи самостійно, складіть список з десяти осіб та визначте, кого з них можна назвати лідерами. Не потрібно обмежуватись лише хорошими лідерами. Ваше завдання – визначити сильних лідерів.

2. Порівняйте свій список зі списками інших студентів, об'єднаних у групи по три-чотири особи. Зосередьте увагу на спільних і відмінних прикладах, а також на типі особи (наприклад, жінка це чи чоловік, сучасна людина чи історична постать, бізнесмен чи ні).

3. На підставі всіх складених списків виберіть двох лідерів, яких більшість вашої групи вважає найбільш і найменш успішними.

4. Визначте подібні і відмінні риси двох успішних і двох менш успішних лідерів.

5. З'ясуйте зв'язок між успішними та менш успішними лідерами і принаймні однією з теорій чи поглядів, які обговорено в цьому розділі.

6. Виберіть одного члена групи для повідомлення ваших результатів решті аудиторії.

## Практичне 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.

### 7.1 Питання для обговорення

1. Шляхи регулювання психологічного клімату в колективі.
2. Чим можлива дружба між лідером і підлеглим?
3. Які фактори сприяють позитивному клімату в колективі?
4. Які ознаки мають бути присутніми в «здоровому» колективі?
5. Які психологічні методи взаємодії необхідно використовувати/застосовувати для ефективної взаємодії?





### 7.2 Робота в аудиторії

#### Завдання 1. «Пошук мети життя»

1. Підготувати схему - рисунок 7.1.
2. У кутах схеми, де цифри 1, 2, 3, 4 вписуються важливі для Вас категорії, цінності.
3. 1 + 2, 1 + 3 або 2 + 4 або 3 + 4 - вписується поняття, категорія, цінність, що завгодно Вашому серцю, яке об'єднує відповідно 1 і 2 або 2 і 4 або 3 і 4 або 1 і 3.

Тобто задаємо собі питання, "Що спільного між ними? Що їх об'єднує? Для чого єдиного вони служать? "

4 Далі за таким же принципом знаходимо поняття в секторах квадрата.

5 Потім відбувається об'єднання трьох понять, що знаходяться навпроти сердечка, зліва і справа  , об'єднання трьох понять, що знаходяться навпроти хрестика, зліва і справа  , об'єднання трьох понять, що знаходяться навпроти колечка, зліва і справа  , об'єднання трьох понять, що знаходяться навпроти місяця, зліва і справа .

6 Останній крок - об'єднання понять, які перебувають в пелюстках, всіх чотирьох в центральне коло. Це і є реальна (не декларована) мета життя.

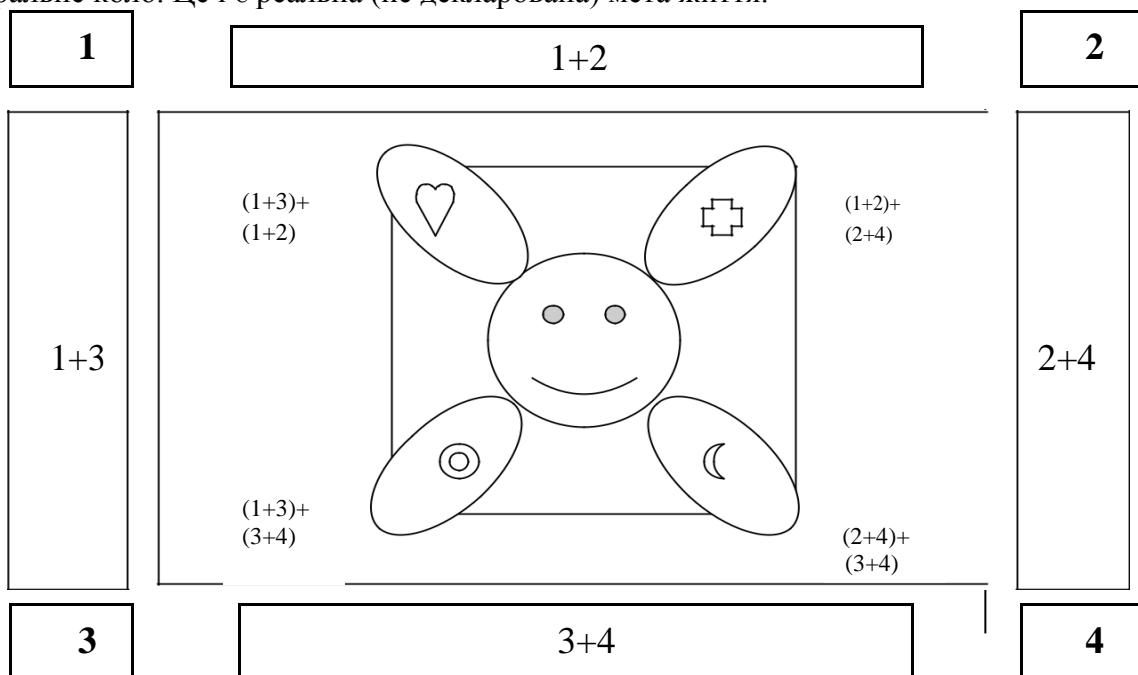


Рисунок 7.1 – Схема визначення мети життя



## **Завдання 2. Знайдіть рішення кейса.**

У компанії «Бета» з виробництва шоколадної продукції після відходу начальника відділу технології на його місце була призначена Катерина В., яка до цього працювала провідним спеціалістом. Но взагалі-то кандидатів було двоє: Катерина В. і Еліза Н., яка займала таку ж посаду, як і Катерина. Обидві мали однаковий рівень знань, умінь і навичок, але керівники вибрали Катерину, так як вона довше працювала в організації. А у Елізи набагато більший загальний стаж роботи. Через півроку стали з'являтися недоліки в роботі Катерини. За характером вона була дуже скрупульозна і перевіряла до точки всі розрахунки і звіти співробітників, так як нікому не довіряла. У групі були дуже кваліфіковані співробітники, які здавали все вчасно, і після перших перевірок їх роботи було ясно, що вони не допускають помилок. Але навіть через два місяці перебування на посаді Катерина продовжувала перевіряти звіти досвідчених співробітників і новачків і залишалася допізна.

В результаті накопичилася втома, вона перестала встигати. Вона не прислухалася до колег і робила так, як вважала за потрібне. З огляду на, що преміальні отримували на весь відділ, а з звітами весь час запізнювалися, керівництво стало урізати преміальні на колектив, а вони виплачувалися один раз в квартал. Катерина відповідала на обурення старих співробітників тим, що вона не може подати по одному їх звіти і окремо результати роботи молодих співробітників. Тому затримки відбуваються не з її вини, а тому що у новачків дуже багато помилок, і всі звіти доводиться затримувати.

Отже, цілком справедливо, що відділ отримує менше преміальних, ніж зазвичай.

Запитання:

- 1) Хто з учасників, на Вашу думку, більшою мірою впливає на ситуацію?
- 2) Що можна зробити, щоб керівництво компанії отримувало звіти від відділу вчасно?
- 3) Дайте рекомендації Катерині: як налагодити порядок подачі і перевірки роботи співробітників відділу.

## **Завдання 3. Подумайте над такими запитаннями:**

1. Чому серед лідерів так мало жінок?
2. З якими проблемами зіштовхуються сучасні жінки на шляху до лідерства? Як можна подолати ці труднощі?
3. Наскільки збільшилася кількість жінок-лідерів у світі на сучасному етапі? Чому, на вашу думку, це відбувається?
4. Виділіть основні особливості жіночого лідерства.

## **7.3 Практичні завдання до самостійного виконання:**

**Завдання 1.** Напишіть есе на тему «Як можна встановити рівновагу між кількістю жінок та чоловіків лідерів?»

**Завдання 2.** Подивіться відео «Шість стилів лідерства Гоулмана»  
<https://www.youtube.com/watch?v=fOGWwcQC7fw>

Який зі стилів Ви вважаєте найбільш продуктивним? Поясніть свою точку зору.

## **7.4 Тест для самооцінки.**

Проведіть тест за методикою Ганса Айзенка для визначення типу темпераменту.

*Інструкція випробуваному.* Вам пропонується ряд запитань про особливості поведінки людини. Якщо Ви відповідаєте на запитання ствердно (згоден), то поставте у відповідній клітинці бланку відповідей знак „+”. Якщо Ваша відповідь негативна, то знак „-”. Відповідайте швидко на всі запитання, не пропускайте жодного.

1. Вам подобається гамір, жвавість, енергійність у Вашому оточенні?
2. Вам потрібні друзі, які змогли б підтримати Вас?
3. Ви завжди швидко відповідаєте, коли Вас запитують?
4. Буває так, що Ви роздратовані чимось?
5. У Вас часто змінюється настрій?
6. Це правда, що Вам легко і приємніше із книжками, ніж із людьми?

7. У Вас буває таке, що різні думки заважають заснути?
8. Ви завжди робите так, як Вам говорять?
9. Вам подобається, коли хтось ніяковіє від Ваших гострих слів у його адресу?
10. Ви коли-небудь відчували себе нещасливими, хоча для цього не було причини?
11. Ви хочете сказати про себе, що Ви весела, жвава людина?
12. Ви порушували встановлені правила поведінки?
13. Це правда, що ви буваєте часто роздратовані?
14. Вам подобається все робити швидко?
15. Ви дуже переживаєте про неприємні події, які ледве не сталися з Вами, хоча все скінчилось добре?
16. Вам можна довірити таємницю?
17. Ви можете без зайвих зусиль внести пожвавлення в невеселе товариство?
18. У Вас бувають випадки, коли Ваше серце б'ється дуже швидко?
19. У більшості випадків Ви робите перший крок, щоб потоваришувати з ким небудь?
20. Ви говорили коли-небудь неправду?
21. Ви дуже переживаєте, коли Вас критикують?
22. У Вас гарне почуття гумору і Ви часто розповідаєте веселі історії своїм друзям?
23. Ви часто відчуваєте себе стомленим?
24. Ви завжди спочатку виконуєте тяжче завдання, а потім інші?
25. У більшості випадків Ви веселі й задоволені всім?
26. Вас легко образити?
27. Вам подобається спілкуватися з людьми?
28. Ви завжди допомагаєте іншим, коли Вас просять про це?
29. У Вас бувають запаморочення голови?
30. Бувають випадки, коли Ваші дії ставлять у незручне становище інших?
31. Ви часто відчуваєте, що Вам все набридло?
32. Вам подобається дещо скрашувати свої досягнення?
33. Ви в більшості випадків мовчите, коли знаходитесь в товаристві незнайомих людей?
34. Ви іноді хвилюєтесь так, що не можете всидіти на місці?
35. Ви швидко приймаєте рішення?
36. Ви завжди розмовляєте голосно?
37. Ви часто бачите страшні сни?
38. Ви можете дати волю почуттям, відпочити і повеселитися в товаристві?
39. Вас легко вразити?
40. Вам траплялось говорити про когось погано?
41. Це правда, що ви здебільшого говорите й дієте швидко, не затримуючись довго над обдумуванням.
42. Якщо Ви потрапили в незручне становище, Ви легко це переносите?
43. Вам подобаються веселі ігри?
44. Ви завжди їсте те, що Вам подають?
45. Вам важко відповісти „ні”, коли у Вас щось прохають?
46. Вам подобається ходити в гості?
47. У Вас бувають такі хвилини, коли Вам не хочеться жити?
48. Про Вас можна сказати, що Ви грубіян?
49. Товариші вважають, що Ви весела й жвава людина?
50. Вам важко зосередитись на чомусь одному?
51. Ви здебільшого сидите і дивитесь, ніж приймаєте участь у чомусь?
52. Вам буває важко через різні думки?
53. Ви завжди впевнені втому, що зможете виконати те завдання, яке стоїть перед Вами?
54. У Вас трапляються випадки, коли Ви відчуваєте себе самотійним?
55. Вам важко заговорити першими з незнайомою людиною?
56. У Вас бувають випадки, коли Ви думаєте, що те, що зробили, можна було б зробити по іншому?

57. Коли на Вас хтось підвищує голос, Ваша реакція така ж?  
 58. Трапляється так, що Ви відчуваєте себе веселим або невеселим без будь-якої причини?  
 59. Ви вважаєте, що рідко можна отримати задоволення від веселого товариства?  
 60. Ви часто хвилюєтесь через те, що зробили щось не обміркувавши?

*Бланк відповідей*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60

Дешифратор до бланку відповідей:

1. *Екстраверсія /Е/.*

„Так” - 1, 3, 9, 11, 14, 17, 19, 22, 25, 27, 30, 35, 38, 41, 43, 46, 49, 53, 57

„Ні” - 6, 33, 51, 55, 59.

2. *Невротизм /Н/.*

„Ні” - 2, 5, 7, 10, 13, 15, 18, 21, 23, 26, 29, 31, 34, 37, 39, 42, 45, 47, 50, 52, 54, 56, 58, 60.

3. *Правдивість.*

„Так” - 8, 16, 24, 28, 36, 44.

„Ні” - 4, 12, 20, 32, 40, 48.

Якщо загальна сума співпадінь у першій шкалі перевищує 12, то це виражений екстраверт, якщо менше - інтроверт.

Інтроверсія		Екстраверсія	
Значна	Помірна	Значна	Помірна
1-7	8-11	12-18	19- 24

Підраховавши кількість співпадань, визначте рівень невротизму. Якщо їх більше 14, то можна вважати, що особа емоційно нестійка.

Емоційна стабільність		Емоційна нестабільність	
Висока	Середня	Висока	Середня
1 - 10	11 - 14	15- 18	19- 24

3. Підраховавши кількість співпадань за шкалою „правдивість”, визначте рівень щирості відповідей. Якщо загальна сума перевищує 4-5 співпадань, то це свідчить про нещирість у відповідях. Тому достовірність отриманих результатів потрібно поставити під сумнів.

## Перелік тестових питань

1 Здатність чинити вплив на окремих осіб або групи з метою досягнення цілей організації – це:

- а) керівництво;
- б) управління;
- в) менеджмент;
- г) бізнес;
- д) лідерство;
- е) підприємництво.

2 Керівництво – це:

- а) ефектне використання усіх керівних функцій;
- б) ефектне використання усіх управлінських функцій;
- в) можливість чинити вплив на багатьох осіб, з метою отримання доходу;
- г) можливість чинити вплив на окремих осіб або групи, направляючи їх зусилля на досягнення цілей організації;
- д) правильної відповіді немає.

3 Вплив – це:

- а) поведінка особи;
- б) стиль керівника;
- в) така поведінка однієї особи, що змінює поведінку іншої особи;
- г) ступінь залежності підлеглого від керівника;
- д) правильної відповіді немає.

4 Можливість впливати на поведінку інших – це:

- а) вплив;
- б) влада;
- в) керівництво;
- г) управління;
- д) менеджмент;
- е) бізнес.

5 Залежність підлеглого від керівника полягає у (4 відповіді):

- а) підвищенні продуктивності праці;
- б) підвищенні зарплати;
- в) русі по службі;
- г) необхідній об'єктивній інформації для прийняття рішення;
- д) розміщенні повноважень;
- е) здатності підлеглих виконувати завдання;
- є) моральному заохоченні;
- ж) зниженні з/пл;
- з) задоволенні соціальних потреб.

6 Основні підходи до суті лідерства:

- а) ситуаційний;
- б) підхід з позиції особистих якостей;
- в) підхід з позиції процесу;
- г) підхід з позиції поведінки;
- д) системний;
- е) підхід з позиції ситуації;
- є) програмний.

7 Стиль керівництва – це:

- а) незвична манера поведінки керівника стосовно підлеглих;
- б) незвична манера поведінки підлеглих відносно керівника;
- в) манера поведінки керівника з підлеглими;
- г) звична манера поведінки керівника стосовно підлеглих, направлена на вплив на них, для досягнення цілей організації;
- д) правильної відповіді немає.

8 Види стилю керівництва:

- а) комуністичний;
- б) демократичний;
- в) лояльний;
- г) тоталітарний;
- д) соціальний;

- е) жорсткий;
- є) ліберальний;
- ж) еталонний;
- з) автократичний.

9 Керівник, який має достатній обсяг влади, щоб нав'язати свою волю підлеглим, – це:

- а) автократ;
- б) демократ;
- в) комуніст;
- г) ліберал;
- д) соціал-демократ;
- е) соціал-ліберал;
- є) деспот;
- ж) правильної відповіді немає.

10 Керівник, який надає своїм підлеглим майже повну волю у виборі завдань та контролю за своєю роботою, – це:

- а) автократ;
- б) демократ;
- в) менеджер;
- г) ліберал;
- д) соціал-демократ;
- е) соціал-ліберал;
- є) деспот;
- ж) бізнесмен;
- з) депутат;
- и) комуніст;
- і) підприємець;
- ї) правильної відповіді немає.

11 Позитивні риси при автократизмі:

- а) відданість роботі;
- б) оперативно виконує завдання;
- в) надмірна централізація влади;
- г) особисте вирішення дрібних питань;
- д) справедлива оцінка зусиль;
- е) формальне проведення нарад.

12 Позитивні риси демократичного керівника:

- а) справедлива оцінка зусиль підлеглих;
- б) оперативно виконує завдання;
- в) формальне проведення нарад;
- г) централізація влади;
- д) повага до підлеглих; турбота про них;
- е) відсутність ініціативи;
- є) сприймання конфліктів як позитивного явища;
- ж) часте застосування адміністративних стягнень;
- з) свідоме обмеження контактів з підлеглими;
- и) легко роздає нереальні обіцянки;
- і) легкість впливу оточуючих;
- ї) максимальне обґрунтування рішень, які приймаються;
- й) нетерпимість до заперечень і думок підлеглих;
- к) примушення працювати підлеглих у позаурочний час.

13 Влада в системі керівництва - це:

- а) залежність однієї людини від іншої;
- б) можливість впливати на поведінку інших;
- в) зміна діяльності підлеглого під тиском керівника.

14 Влада в системі керівництва - це:

- а) залежність однієї людини від іншої;
- б) можливість впливати на поведінку інших;
- в) зміна діяльності підлеглого під тиском керівника.

15 Згідно з науковим менеджментом лідерство - це:

- а) здатність впливати на окрему людину, або групи людей, направляючи їх зусилля на досягнення

цілей організації;

б) здатність формувати особистість;

в) вплив на людину таким чином, щоб вона виконувала необхідну роботу.

16 Визначити ознаки ліберального стилю керівництва:

а) чітка мова, непривітний тон;

б) конвенціональний тон;

в) позиція керівника осторонь від групи;

г) відсутність похвали і доган;

д) справи в групі плануються керівником заздалегідь, у всіх деталях.

17 Назвати ознаки автократичного стилю керівництва:

а) ділові стислі розпорядження, чітка мова, непривітний тон;

б) позиція керівника над групою;

в) позиція керівника всередині групи;

г) конвенціональний тон ;

д) суб'єктивні похвала й осуд.

18 Назвати ознаки демократичного стилю керівництва:

а) заборона без поблажливості, із загрозою;

б) інструкції у формі пропозицій;

в) заборона і розпорядження з дискусіями;

г) позиція керівника осторонь від групи;

д) позиція керівника всередині групи.

19 Назвати ознаки партисипативного управління:

а) оперативність у відносинах між керівниками і підлеглими;

б) справи у групі плануються керівником заздалегідь;

в) залучення підлеглих до розроблення і прийняття рішень;

г) жодного співробітництва;

д) створення особливих групових структур.

20 Яка форма влади є притаманною демократичному стилю управління:

а) примушення;

б) винагородження;

г) еталонна;

д) законна.

21 Форми влади, які притаманні автократичному стилю управління:

а) примушення;

б) винагородження;

в) експертна;

г) еталонна;

д) законна.

22 “Силове поле” Блейка та Муттон характеризує тип “5:5” управлінської поведінки, як:

а) організатор;

б) диктатор;

в) маніпулятор;

г) демократ.

23 Ліберальний тип керівника характеризує:

а) надмірна централізація влади;

б) відсутність розмаху в діяльності;

в) безініціативність;

г) небажання приймати на себе відповідальність.

24 Визначити три фактори, які впливають на персонал організації?

а) ієрархія; б) політика; в) демографія;

г) культура; д) соціально-етичний маркетинг;

е) ринок;

ж) контактні аудиторії; ж) науково-технічний прогрес.

## Перелік запитань на залік

1. Перелічіть та дайте визначення Теорій лідерства.
2. Чому і як виникає лідерство? Обґрунтуйте свою точку зору.
3. Розкрийте суть авторитарного, демократичного і ліберального стилів керівництва.
4. Опишіть, які основні риси притаманні харизматичному лідеру.
5. Розпишіть відмінності між поняттями «формальний лідер» і «неформальний лідер».
6. Розкрийте суть поглядів Фреда Фідлера на лідерство.
7. Опишіть складові модель «шлях - мета» Теренса Мітчелла і Роберта Гауса .
8. У чому суть управлінської решітки Д. Моуттона і Р. Блейкера?
9. Обґрунтуйте вимоги, які в умовах змін висуваються до лідера, до прикладу в бізнес організації та в освіті / науці.
10. Перелічіть суспільні виклики, що формують новий тип лідерства.
11. Яке відношення емоції мають до лідерства?
12. Розкрийте значущість особистих якостей керівника - лідера для ефективного управління.
13. Перелічіть суспільні виклики, що формують новий тип лідерства.
14. Яке відношення емоції мають до лідерства?
15. Що ви розумієте під цінністю?
16. Опишіть стилі емоційного лідерства.
17. Як суспільне середовище впливає на формування й розвиток етики управління?
18. Жіноче лідерство, його особливості.
19. Назвіть основні соціальні упередження, які стоять на шляху досягнення жінкою успіху.
20. Що таке спілкування?
21. Яке, на вашу думку, основне співвідношення між стилем керівництва, задоволеністю та продуктивністю?
22. Чому один і той самий стиль керівництва підходить не всім підлеглим? Наведіть приклади.
23. Опишіть стиль керівництва «життєвий цикл».
24. Визначте зміст моделі керівництва «шлях-ціль».
25. Порівняйте чотири ситуаційні моделі лідерства.
26. Який вплив на стиль керівництва має мінливість зовнішнього середовища організації? Наведіть приклади.
27. Зміст трьохмірної моделі Реддіна.
28. Вісім стилів лідерства запропоновані професором Кудряшовим.
29. Типи лідерів за Уотерменом.
30. Який стиль керівництва, на вашу думку, буде найбільш ефективним на початок нового століття?
31. Що таке автократичний стиль управління та які позитивні і негативні риси поведінки керівника-автократа?
32. Що таке демократичний стиль управління та які позитивні риси поведінки керівника-демократа?
33. Що таке ліберальний стиль управління та які позитивні і негативні риси поведінки керівника-ліберала?

**Домашня контрольна робота для студентів нестационарної/заочної  
форми навчання  
«План особистого та професійного розвитку лідера»**

**Мета:** сформувати навички постановки мети та планування шляхів її досягнення (для виконання даного завдання скористайтеся додатком А)

**Коротенько про себе**

Прізвище \_\_\_\_\_ Ім'я \_\_\_\_\_

Дата народження \_\_\_\_\_

Номер телефон \_\_\_\_\_

Електронна пошта \_\_\_\_\_

Освіта \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Успіхи \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Інші досягнення \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Хобі та особисті зацікавлення \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Соціальні навички \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Організаційні навички \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Технічні навички \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## Мої особисті стратегічні та оперативні цілі

Ким я планую/хочу бути в найближчий період часу \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

Мої сильні сторони \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Мої слабкі сторони \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Які риси планую вдосконалити/покращити: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

**«Велика картина життя»**  
На цій сторінці намалюй/створіть своє майбутнє

A large, empty rounded rectangular frame with a thin green border, intended for a drawing or writing about the future.

## Вправа для самостійного виконання «Планування досягнення мети».

**Мета:** сформувати навички постановки мети та планування шляхів її досягнення.

### Інструкції до вправи:

1 ознайомтесь з системою Браяна Трейсі «Дванадцять кроків досягнення мети», які представлені нижче;

2 пройшовши дванадцять кроків, розробіть план досягнення своєї мети (Анкета «Дванадцять кроків досягнення мети»);

3 після того, як роботу з розробки плану буде завершено, виберіть собі партнера і обговоріть написане.

### Анкета «Дванадцять кроків досягнення мети»

1. Чого ви бажаєте досягти?
2. На скільки відсотків реалістичною є можливість здійснення вашого бажання?
3. Сформулюйте як найконкретніше свою головну життєву мету, як ви її уявляєте на сьогоднішній день.
4. Складіть список усіх позитивних сторін, переваг, які дадуть вам досягнення вашої мети.
5. Визначте, якими професійними вміннями та навичками на цю мить ви володієте, які ваші особисті якості та риси характеру сприятимуть досягненню поставленої мети.
6. За який проміжок часу вашої мети можна буде досягнути?  
Які часткові цілі сприятимуть досягненню вашої мети?  
– Часткова ціль на 90 днів;  
– Часткова ціль на місяць;  
– Часткова ціль на тиждень;  
– Що вже сьогодні можна зробити, щоб наблизити вашу мету?
7. Складіть список усіх перешкод, які заважають вам досягнути поставленої мети.
8. Яка додаткова інформація потрібна вам для досягнення вашої мети?
9. Складіть список людей, чия допомога і співробітництво вам потрібні.
10. Складіть план дій. Хронологічний список починається з першої справи, яку слід зробити, і перелічуються всі інші дії, потрібні для досягнення вашої мети.
11. Створіть у своїй уяві щонайдетальнішу картинку вашої мети як такої, що вже реально досягнута.
12. Якою великою є ваша рішучість досягти поставленої мети?

### Рекомендації:

Ставте перед собою цілі і досягайте їх. Якщо не мати певної мети, то не може бути і шансів на успіх. Ви повинні знати, чого бажаєте, і розробити низку реалістичних кроків для досягнення поставленої мети.

Незалежно від того, мають ваші цілі стосунок до роботи, взаємостосунків, самовдосконалення, матеріальних благ або чогось іншого – процес буде один і той самий.

### Система досягнення мети «ДВАНADЦЯТЬ КРОКІВ» (за Браяном Трейсі)

Ця система базується на законі матеріалізації.

Мета системи «Дванадцять кроків» полягає в тому, щоб створити ментальний (уявний, той що в думках) образ того, що людина бажає досягти в зовнішньому світі.

Система «Дванадцять кроків» допоможе вам відшліфувати ваші думки щодо вашої мети та сприятиме швидшому і гарантованому її досягненню.

Система «Дванадцять кроків» – це своєрідна бігова доріжка, яка допоможе вам потрапити з того місця, де ви тепер перебуваєте, туди, де б ви хотіли опинитися. Отже, почніть рухатися по ній! Бажаємо успіху!

**Крок перший:** у вас має бути величезне бажання. Величезне бажання – це сила, яка переборює страх та інерцію. Адже не секрет, що страх потерпіти невдачу є тією основною перешкодою, яка стримує ініціативу, заставляє відмовитися від своїх «найзаповітніших мрій».

**Крок другий:** виробіть переконаність. Ви мусите бути впевнені в досяжності вашої мети.

**Крок третій:** запишіть ваші цілі. Цілі, не записані в письмовому вигляді, – це не цілі. Це просто бажання або фантазії.

**Крок четвертий:** складіть список усіх позитивних сторін, переваг, які вам дасть досягнення вашої мети. Відомий німецький філософ Фрідріх Вільгельм Ніцше, (Friedrich Wilhelm Nietzsche) писав: «Людина може витримати будь-яке «що», якщо в неї є досить велике «навіщо». Ваше «навіщо» повинно піднімати й надихати вас. І що більше у вас таких «навіщо», то більшим буде ваше прагнення досягти вашої мети, то більшою буде ваша переконаність, що ви зможете її досягти, і тоді вас ніщо не спинить на шляху до вашої мети.

**Крок п'ятий:** визначте своє початкове становище. Чітке бачення свого початкового становища допомагає краще усвідомити, в якому напрямку рухатися далі. Наприклад, якщо ваша мета – це стати першокласним майстром своєї справи, проаналізуйте, якими професійними вміннями та навичками на цю мить ви володієте, які ваші особистісні якості та риси характеру сприятимуть досягненню поставленої мети.

**Крок шостий:** установіть граничні строки. Встановлюючи терміни для вашої мети, ви програмуєте її досягнення у своїй свідомості.

**Крок сьомий:** складіть список усіх перешкод, які заважають вам досягти поставленої мети. Скрізь, де є можливість великого успіху, існують і значні перешкоди. Насправді перешкоди – це зворотний бік успіху і досягнень.

**Крок восьмий:** визначте, яка додаткова інформація вам знадобиться для досягнення вашої мети.

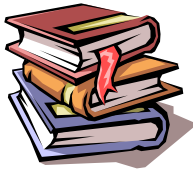
**Крок дев'ятий:** складіть список людей, чиї допомога і співробітництво вам потрібні. Як правило, для досягнення мети вам потрібна допомога інших людей.

**Крок десятий:** складіть план. План – це список того, що потрібно зробити, складений у порядку пріоритетності і хронології. Хронологічний список починається з першої справи, яку слід зробити, і перелічуються всі інші дії, потрібні для досягнення вашої цілі.

**Крок одинадцятий:** користуйтеся візуалізацією. Уявіть, що ви насправді досягли своєї мети. Створіть у своїй уяві картинку своєї мети.

**Крок дванадцятий:** заздалегідь ухваліть рішення про те, що ви ніколи не відступите. Підкріпіть свої мету і плани наполегливістю і рішучістю. Вирішіть триматися, хоч що б сталося. Вирішивши ніколи не здаватися, ви досягнете успіху!

## 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 Przywództwo 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. /Лилян 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 Короп 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 рилейнз [Текст] / Г. Почепцов. – К.: АДЕФ\_Україна, 1997. – 328 с.
- 33 Шепель В. М. Человековедческая 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.С. 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 НЛР: навыки эффективного лидерства. –СПб.: Питер, 2003.-224 с.
- 39 Ігор Губіліт, Ірина Новачук, Дмитро Пушкарьов. 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>