



544343-TEMPUS-1-2013-  
1-LT-TEMPUS-SMHES  
Number of the Grant Agreement  
2013-4580/001-001



**Проект TEMPUS ELITE «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»**

## **ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРА**

***НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК***

**Харків - 2017**

УДК 159.9:316.46

ББК - 88.4,  
Р-69

Публікацію здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging).

Рекомендовано до друку редакційно-видавничою радою Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (протокол № 3 від 22 грудня 2016 р.)

**Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник** / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко – Харків, 2017 р. – 100 стор.

#### РЕЦЕНЗЕНТИ:

Богдан Жанна Борисівна, доцент кафедри педагогіки та психології управління соціальними системами, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Євдокимова Олена Олександрівна, завідувач кафедри соціології та психології Харківського Національного університету внутрішніх справ,

This publication has been funded with support from the European Union. The publication reflects the views only of the authors, and the Union cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

© Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)

© О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко, 2017

## Опис посібника «Теорія і практика формування лідера»

**Мета посібника** – розвиток управлінської компетентності майбутніх психологів через поглиблення розуміння природи лідерства та цілеспрямований розвиток практичних навичок лідерства.

**Цільова аудиторія** – студенти, що навчаються за спеціальностями «Психологія», «Публічне управління та адміністрування», «Педагогіка вищої школи».

### Тематичний план посібника:

- Тема 1. ВСТУП ДО ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРА
- Тема 2. СТРУКТУРА ЛІДЕРСТВА ТА ТЕОРІЇ ЙОГО ПОХОДЖЕННЯ
- Тема 3. ХАРИЗМАТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО.
- Тема 4. ПСИХОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА В ОСВІТНІЙ СФЕРІ
- Тема 5. ЛІДЕРИ НОВОГО ПОКОЛІННЯ.
- Тема 6. РЕЗОНАНСНЕ ЛІДЕРСТВО.
- Тема 7. СТИЛІ ЕМОЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА.
- Тема 8. ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ПРОЯВУ ЛІДЕРСТВА.

### Результати навчання:

очікується, що після завершення навчання студент буде

- давати визначення поняттям лідер, лідерство, команда, вплив, мета, взаємодія;
- розуміти сутність основних етапів історії дослідження феномену лідерства;
- описувати моделі лідерства, представлені в класичних теоріях;
- перераховувати дослідників, що займалися емпіричним дослідженням феномену лідер;
- пояснювати значення лідерства для досягнення успіху в професійній діяльності;
- розпізнавати стилі лідерства за окремими ознаками;
- використовувати прийоми рефлексії, аналізу ситуацій з метою розвитку власних навичок лідерства;
- ілюструвати теоретичні моделі конкретними прикладами з практики лідерства;
- будувати профіль лідера;
- формувати програму розвитку лідерського потенціалу на основі психологічного профілю особистості;
- аналізувати гендерні стереотипи, щодо лідерства в різних сферах суспільної діяльності;
- використовувати навички лідерства для розв'язання проблемних і конфліктних ситуацій;
- налагоджувати міжособистісні контакти для досягнення групової мети.

**Змістовий модуль 1. Лідерство та теорії його походження**  
**Структурно-логічна схема модуля**

<b>Мета модуля</b> – розвиток уявлень про феномен лідерства, його структуру та теорії походження
<b>Цільова аудиторія</b> – студенти, що навчаються за спеціальностями «Психологія», «Публічне управління та адміністрування», «Педагогіка вищої школи»

<b>Теми</b>	<b>Результати навчання</b>	<b>Методи навчання в аудиторії</b>	<b>Самостійна робота Методи оцінювання результатів навчання</b>
Тема 1. Вступ до теорії і практики формування лідера	<i>Розуміння</i> феномену лідерства <i>Вміння</i> сутнісного описання основних складників лідерства <i>Здатність</i> до аналізу	Лекція-презентація  Практичне заняття «Оцінка лідерського потенціалу»	Ознайомлення з рекомендованими джерелами  Індивідуальне практичне завдання «Портрет ідеального лідера»
Тема 2. Структура лідерства та теорії його походження	<i>Розуміння</i> структури лідерства та класичних теорій його походження <i>Вміння</i> аналізувати характерні риси різних теорій лідерства <i>Здатність</i> до застосування на практиці знань	Лекція-презентація  Групове практичне заняття «Звідки приходять лідери?»	Ознайомлення з рекомендованими джерелами  Індивідуальне практичне завдання «Дослідження власних проявів лідерства повсякденному житті»
Тема 3. Харизматичне лідерство.	<i>Вміння</i> аналізувати виміри харизматичного лідерства <i>Здатність</i> до застосування на практиці знань	Лекція-презентація  Групове практичне заняття «Портрет лідера»	Індивідуальне практичне завдання  Контрольна робота

<b>Структура та обсяг</b>	<b>Аудиторна робота</b>	<b>Самостійна робота</b>
Тема 1.	8 год.	10,75 год.
Тема 2.	8 год.	10,75 год.
Тема 3.	8 год.	10,75 год.
Всього – 56,25 год., 2 кредити	24 год.	32,25 год.

## Тема 1. Вступ до теорії і практики формування лідера

### Теоретичний матеріал до Теми 1

#### Що таке «Лідерство»?

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

Курс «Теорія та практика формування лідера» ставить собі на меті дослідження теоретичних аспектів лідерства та впровадження системи практичної підготовки лідерів.

Основними завданнями курсу є:

1. Формування у студентів наукових уявлень про феномен лідерства та підходи до його вивчення.
2. Вивчення видів та типів прояву лідерства у різних сферах суспільного життя.
3. Діагностика рівню розвитку лідерських якостей та створення індивідуального профілю лідерських якостей студента.
4. Практичний розвиток лідерських якостей та здібностей за допомогою активних засобів навчання.

Поняття лідерства активно досліджується у науці починаючи з 1920-х років. За час його дослідження науковцями було розроблено більше 65<sup>1</sup> кваліфікаційних систем, кожна з яких має свої підходи до визначення лідерства.

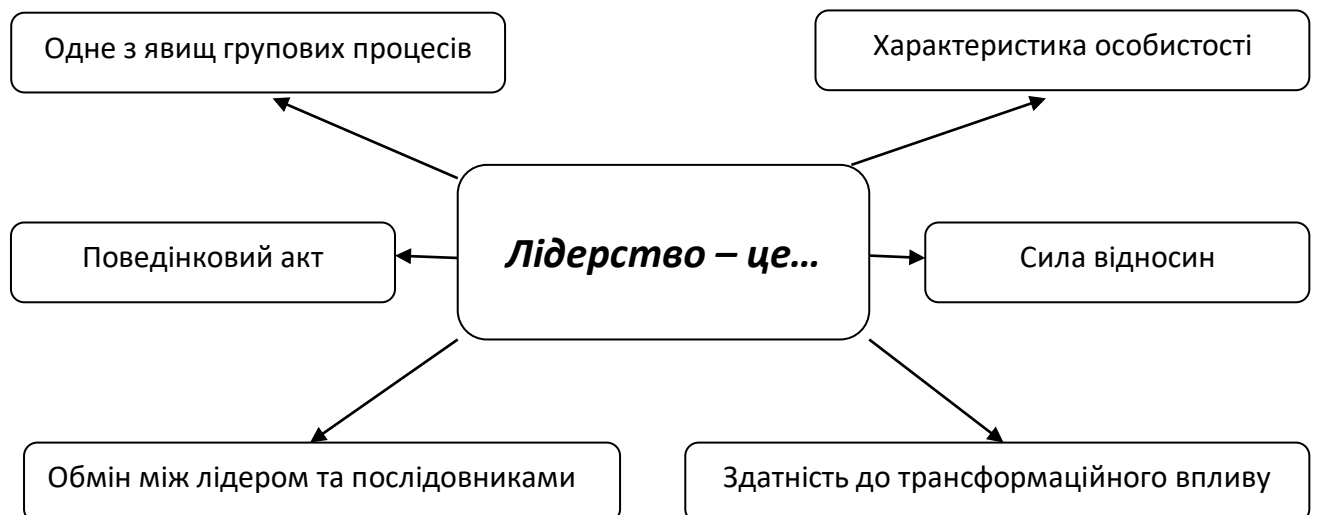


Рис. 1 Підходи до визначення лідерства

<sup>1</sup> Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice / Peter G. Northouse – 7<sup>th</sup> edition: Western Michigan University, 2016. – 520 p.

Незважаючи на теоретичну систему, в якій розглядається феномен лідерства, в ньому завжди можна виділити три базові компоненти:

- лідер – особистість з певним набором якостей та навичок, що забезпечують здатність вести за собою інших;
- послідовники – команда однодумців, що готові слідувати за лідером для досягнення цілі;
- мета – певний результат, в якому зацікавлені і лідер, і його команда, досягнення якого об'єднує всіх учасників в спільній діяльності.

### Еволюція визначення поняття лідерства

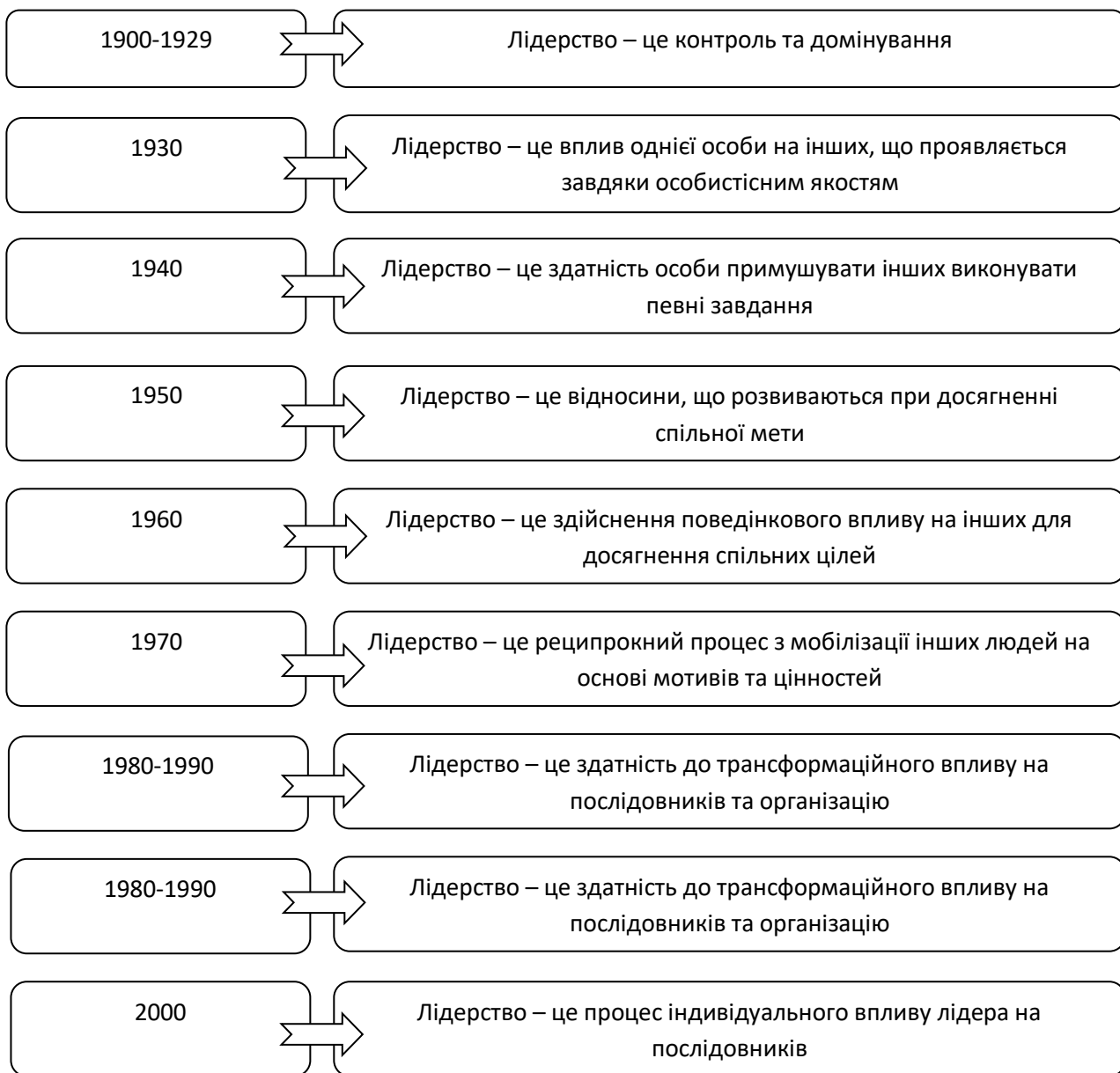


Рис. 2 Еволюція визначення лідерства впродовж ХХ століття

Виходячи з вище сказаного, ми визначаємо лідерство як трьохкомпонентне явище:

- лідерство як особистість;
- лідерство як команда;
- лідерство як процес.

Поєднання визначених компонентів забезпечує послідовний рух лідера та його команди до досягнення мети та реалізації поставлених завдань. Відсутність хоча б одного з компонентів приводить до блокування реалізації лідерського потенціалу особистості.

### **Якості особистості, що забезпечують здатність до лідерства**

З давніх-давен мислителі та науковці відмічали, що лідерам притаманні особливі психологічні риси, що забезпечують здатність до впливу на інших. На сьогоднішній день існує безліч підходів та класифікацій, що мають на меті визначення саме тих якостей, які мають найбільше значення для лідера.

Цікаво, що переліки якостей, визначені різними науковцями, часто виявляються не просто не схожими, а навіть протилежними. Вважаємо, що це пов'язано з багатогранністю та невичерпністю феномену лідерства. Саме тому, ми не ставили перед собою мети визначити 10, або 20 найголовніших лідерських якостей.

На наш погляд таких якостей набагато більше, вони проявляються у різних лідерів по-різному в залежності від особливостей їх характеру та специфіки професійної діяльності. Ці якості можна поділити на чотири основні групи (рис. 3).



**Рис. 3 Класифікація якостей лідера О.Г. Романовського**

До когнітивно-емоційних якостей ми відносимо: когнітивний, емоційний та соціальний інтелект особистості.

До морально-вольових якостей ми відносимо: рівень морального розвитку, спрямованість на успіх, цінності особистості.

До соціально-комунікативних якостей ми відносимо: комунікативні та організаційні здібності, емпатію, вміння налагоджувати взаєморозуміння, відкритість новому соціальному досвіду.

До індивідуально-парадоксальних якостей ми відносимо такі риси особистості, що традиційно не відносяться науковцями до лідерських, але не тільки не заважають лідерам виконувати їхні функції, а й дозволяють досягати більшого й формувати неповторний лідерський стиль.

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

### Навички лідера

В науковому співтоваристві не існує єдиної думки щодо навичок та вмінь лідера. Все ж, вважаємо за необхідне презентувати модель навичок лідера, що була розроблена американськими дослідниками Дж.М. Коузесом та Б.З. Познером.

Дослідники виділили 5 базових здібностей:

- моделювання шляху для досягнення мети;
- надихання послідовників;
- сприйняття кожної нової мети як виклику;
- надання послідовникам можливості досягати більшого;
- підбадьорення послідовників<sup>2</sup>.

**Здатність до моделювання** шляху проявляється у вмінні чітко визначити мету, розбити її виконання на окремі завдання, оцінити потенційні ризики. Розвиненість цієї навички також

---

<sup>2</sup> Kouzes J. M., Posner B. Z. The Five Practices of Exemplary Leadership, 2nd Edition / James M. Kouzes, Barry Z. Posner – Wiley: 2011. – 24 p.



включає в себе готовність лідера обговорювати зі своїми послідовниками різні можливості досягнення мети для створення найбільш оптимального сценарію.

**Здатність надихати** послідовників проявляється у вмінні створювати позитивний і привабливий образ майбутнього. Крім того, лідер з розвиненими навичками натхнення вміє зробити спільну мету цінною для кожного з членів команди, звертаючись до цінностей та мотивів послідовників.

**Здатність сприймати кожен мету як виклик** проявляється в готовності лідера до системних змін для найбільш ефективного досягнення цілі. Лідер з таким вмінням не отримує задоволення у шаблонному виконанні однієї й тієї ж самої роботи. Навпаки: він весь час шукає нових ідей і завдань, що могли б покращувати і його самого, і членів його команди.

Здатність давати **послідовникам можливість досягати** більшого проявляється в спрямованості лідера на розвиток членів своєї команди. Виконуючи певне завдання, лідер намагається розподіляти обов'язки таким чином, щоб члени команди навчалися чогось нового та відкривали нові можливості.

**Здатність підбадьорювати інших** проявляється у вмінні підтримувати позитивний настрій в колективі та при спілкуванні з кожним з послідовників. Позитивні емоції та цілі підвищують віру послідовників в себе та дозволяють досягати більшого.

## Практичне завдання до Теми 1

### Завдання 1. Еволюція визначення лідерства.

Користуючись рекомендованими джерелами та доступною Вам науковою літературою, присвяченою проблемам лідерства, знайдіть визначення лідерства, що відносяться до різних проміжків часу та визначте авторів цих визначень.

**На основі проведеної роботи заповніть таблицю в шаблоні.**

**Спробуйте сформулювати власне визначення лідерства.**

### Завдання 2. Особистість лідера.

Подумайте, якими рисами має володіти справжній лідер (наведіть хоча б 10 рис), запишіть їх в стовбець шаблону «риси лідера».

Згадайте людину, яка на Вашу думку є справжнім втіленням лідера. У другому стовбці шаблону оцініть за 10-бальною шкалою на скільки у цієї людини розвинені кожна зі, згаданих Вами, рис.

У третьому стовбці оцініть розвиненість цих рис особисто у Вас.

**Сформулюйте висновок, відповідаючи на такі запитання:**

1. Яким має бути справжній лідер?
2. Навіщо бути лідером?
3. Які якості особистості та риси необхідно розвинути Вам особисто для того, щоб стати лідером?

**Завдання 3. Самооцінка лідерських здібностей.**

Відповідаючи на запитання опитувальника оцініть вираженість у себе кожної з навичок лідера.

**Шаблон для виконання практичного завдання до Теми 1**

**Завдання 1. Визначення лідерства**

<b>Роки дослідження</b>	<b>Автори</b>	<b>Визначення</b>
<b>1900-1929</b>		
<b>1930</b>		
<b>1940</b>		
<b>1950</b>		
<b>1960</b>		
<b>1970</b>		

<b>1980</b>		
<b>1990</b>		
<b>2000</b>		
<b>Сучасні визначення</b>		

**Я вважаю, що лідерство - це**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Завдання 2. Особистість лідера**

<b>Риси, що необхідні справжньому лідера</b>	<b>Оцінка якостей лідера (за 10-бальною шкалою)</b>	<b>Оцінка власних якостей (за 10-бальною шкалою)</b>


**Висновок**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Завдання 3. Самооцінка лідерських здібностей**

Оцініть ступінь згоди з кожним із тверджень за 5-бальною шкалою:

1 – Майже ніколи   2 – Рідко   3 – Час від часу   4 – Часто   5 – Майже завжди

Твердження	1	2	3	4	5
<b>Моделювання шляху</b>					
Я намагаюсь подавати приклад іншим					
Я виконую свої обіцянки					
Я пояснюю іншим свої принципи та цінності					
Я переконуюся, що люди, які поруч зі мною,					

розділяють мої цінності					
Я люблю вислуховувати точку зору інших					
<b>Надихання послідовників</b>					
Мені подобається хвалити інших					
Я люблю підбадьорювати інших					
Я святкую досягнення					
Я завжди визнаю внесок інших в досягнення мети					
Мені цікаво оцінювати спільну роботу					
<b>Сприйняття мети як виклику</b>					
Я свідомо розвиваю свої вміння та здібності					
Я шукаю нові шляхи для саморозвитку					
Починаючи нову справу, я намагаюся знайти відповідь на питання «Чому я навчуся?»					
Я допомагаю іншим пізнавати нові ідеї					
Я розбиваю головну мету на маленькі завдання					
<b>Розвиток послідовників</b>					
Я ставлюсь до інших з повагою					
Я люблю вислуховувати різні точки зору					
Я легко підтримую рішення інших					
Я даю іншим свободу вибору					
Я даю іншим можливість займати лідерську позицію					
<b>Підбадьорення послідовників</b>					
Я показую іншим до яких звершень можуть призвести їх ідеї					
Я дивлюся на ситуацію як на можливість, а не як на проблему					
Я намагаюся зберігати позитивний настрій, щоб не трапилося					
Я обговорюю з іншими як можна змінити майбутнє на краще					
Я намагаюся ставити себе на місце інших					

**Підрахуйте суму балів за кожною з навичок.**

**Висновок**

---



---



---



---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Список рекомендованих джерел до Теми 1**

1. *Adler N.* The arts & leadership: Now that we can do anything, what will we do? / Adler N. // *Academy of Management Learning and Education*, 5(4), 2006. – P. 486-499.
2. *Conger J., Kanungo R.* Charismatic leadership in organizations / Conger, J., & Kanungo, R. – Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
3. *Day D.* The Oxford handbook of leadership and organizations / Day D.. London: Oxford University Press, 2014.
4. *Fletcher J., Kaeufer K.* Paradox and possibility./ Fletcher, J., & Kaeufer, K. In C. Pearce & J. Conger (Eds.), *Reframing the hows and whys of leadership*. London: Sage, 2003.
5. *Hirst G., Mann L., Bain P., Pirola-Merlo A., & Richver A.* Learning to lead: The development and testing of a model of leadership learning / Hirst, G., Mann, L., Bain, P., Pirola-Merlo, A., & Richver, A. // *The Leadership Quarterly*, 15(3), 2004. – P. 311-327.
6. *Kostamo T., Virtaharju J.* Leadership, managerial work, and organizational practices An ethnographic study of supervisory work in a Finish logistics centre / Kostamo, T., & Virtaharju, J. - Paper presented at the 29th EGOS Colloquium. Montreal, Canada, July 4-6, 2013.
7. *Norman S.M., Avolio B.J., Luthans F.* The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness / Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. // *The Leadership Quarterly*, 21(3), 2010 – P. 350-364.



## Тема 2. Структура лідерства та теорії його походження

### Теоретичний матеріал до Теми 2 З чого складається лідерство?

Як вже згадувалося вище, лідерство має трьох векторну структуру (рис. 4).

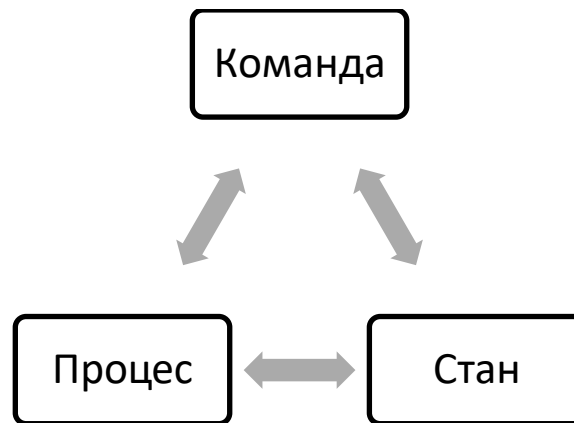


Рис. 4 Трьохвекторна структура особистості <sup>3</sup>

У значенні **стану** лідерство складається з набору характеристик (моделей поведінки і особистісних якостей), які підвищують досягнення цілей людиною.

У значенні **процесу** - це старання керівника вплинути на членів групи, щоб направити їх зусилля на досягнення спільної мети.

Сучасність вимагає розгляду третьої сторони лідерства, яку умовно можна позначити як результат. У такому ключі поняття являє собою концентрацію навичок і зусиль лідера для створення і функціонування **команди**, з якою він є нерозривним цілим, тобто цілеспрямоване високоефективне командування і його функціонування.

**Мета лідера** - міцна команда, де кожен – самодостатня особистість, але він є елементом команди, в якій всі працюють на максимальний результат спільної справи.

Процес командування має кілька підходів до трактування змісту.

**Підхід цілепокладання** заснований на поліпшенні вміння членів групи щодо диференціації та реалізації цілей команди, які здійснюються за допомогою консультанта.

---

<sup>3</sup> А.Г. Романовский, О.В. Квасник, В.В. Шаполова Трехвекторная структура лідерства / MATERIALS OF INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE «INNOVATIONS IN SCIENCE, EDUCATION AND PRODUCTION OF KAZAKHSTAN» on 17-18 November 2016, - С. 73-77.



**Міжособистісний підхід** підвищує мотивацію до діяльності лідера, тому що створює потребу в постійному безперервному розвитку міжособистісної компетентності для забезпечення підвищення ефективності існування команди.

**Рольовий підхід** передбачає множинність ситуацій вибору власне лідером і членами команди, так як через варіативність ролей здійснюється апробація та диференціація їх серед членів команди, за рахунок чого уточнюється сприйняття кожної з них кожним з членів і т.д.

Ці підходи були обрані нами для того, щоб підкреслити необхідність удосконалення змісту поняття лідер і лідерство на сучасному етапі. Лідер реалізує свої вміння через здійснення зазначених функцій (цілепокладання, міжособистісна компетентність, навички адекватного вибору ролей для ефективної діяльності команди).

### Теорії лідерства

В першій темі нами був представлений короткий огляд еволюції поняття лідерства. Варто відмітити, що поняття лідерства еволюціонувало впродовж всього XX століття під впливом наукових та філософських теорій та течій, що змінювали одна одну.

Розуміння феномену лідерства неможливе без знання теорій лідерства.

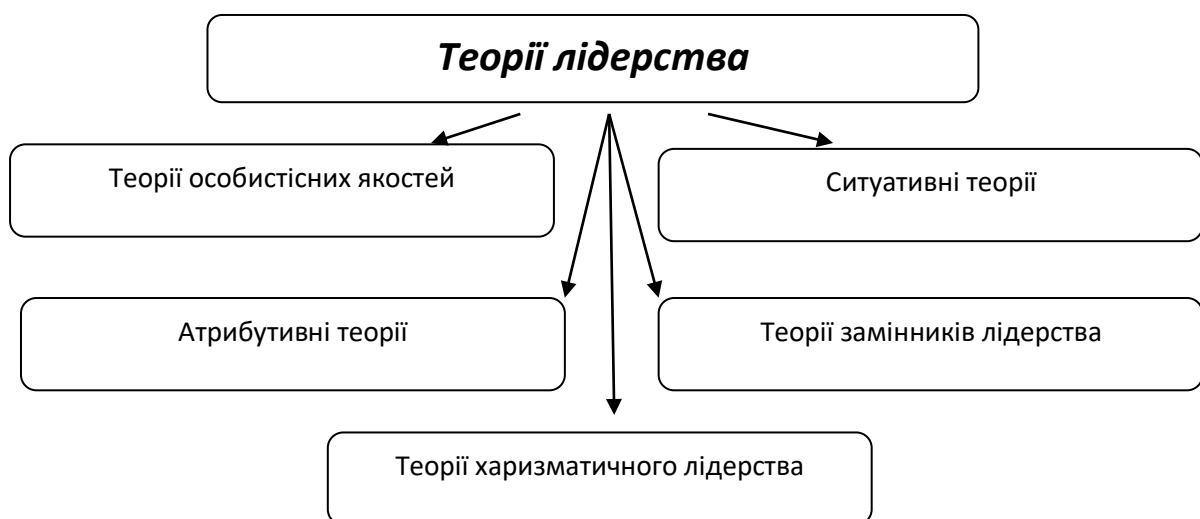


Рис. 5 Теорії лідерства

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

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

Ключовими особливостями теорій особистісних якостей є:

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

**Таблиця 1**

**Теорії особистісних якостей**

Дослідники	Основні ідеї
Хаус, Бейтс	Різні сфери діяльності потребують різних лідерських якостей. Не змінними залишаються: комунікабельність, потреба у владі, потреба в досягненнях.
Лорд	Лідерів відрізняють від «не лідерів»: високий рівень інтелекту, консервативність, домінантність, екстраверсія, маскуліність, адаптивність.
Кіркпатрік, Локк	Лідерів характеризуються високою енергією, цілеспрямованістю, активністю, мотивацією лідерства, чесністю та прямою, впевненістю у собі, когнітивними здібностями, добрим знанням своєї справи.
Блейк, Моутон	Лідера відрізняє особливий стиль поведінки. Всього існує п'ять стилів: Авторитет/підпорядкування, «Сільський клуб», «Страх перед бідністю», Врівноважений менеджмент, Командний менеджмент.
Таненбаум, Шмідт	Стиль лідерства визначається тим, наскільки лідер готовий ділитися своїми повноваженнями з членами своєї команди. В залежності від цього виділяють такі стилі: авторитарний, переконуючий, консультувальний, демократичний, ліберальний.

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

Ключовими особливостями ситуативних теорій є:

1. Акцент дослідження зміщено з особистості на ситуацію.
2. Стиль лідерства розглядається як поведінковий патерн, що обумовлюється ситуацією і не залежить від характеру лідера.

3. Одна й та сама людина може використовувати різні стилі лідерства та адаптуватися таким чином до ситуації.

**Таблиця 2**

**Ситуативні теорії**

Дослідники	Основні ідеї
Херсі, Бланшар	Управлінську ситуацію можна описати такими змінними як: готовність людей виконувати роботу, здатність людей виконувати роботу, характер роботи, психологічний клімат в організації. В залежності від зрілості підлеглого до нього необхідно застосовувати один зі стилів: структурування, навчання, заохочення, делегування.
Фідлер	Управлінську ситуацію можна описати через такі змінні: атмосфера в групі, структура задачі, посадові обов'язки. Особистісні якості лідера вимірюються через його відношення до найменш бажаного співробітника.
Врум, Йеттон, Яго	Теорія фокусується на особливостях прийняття рішення лідером в різних ситуаціях. Вони описали п'ять стилів прийняття рішень: Авторитарний I, Авторитарний II, Консультативний I, Консультативний II, Груповий. Вибір стилю здійснюється на основі аналізу таких змінних: вимоги до якості, вимоги до згоди, інформованість лідера, структура проблеми, вірогідність підтримки, узгодженість цілі, наявність конфлікту між підлеглими.
Хаус	Теорію було названо «Шлях-мета», вона пов'язана з аналізом мотивації підлеглих виконувати ті, чи інші завдання. Змінними при аналізі ситуації є: очікування, сприяння, значущість.

**Атрибутивні теорії.** Основним фактором лідерства визнаються відносини між лідером та послідовниками. При цьому акцент робиться на тому, як атрибуції, що ґрунтуються на попередньому досвіді впливають на ці відносини.

<b>Атрибуція</b>	Спосіб за допомогою якого люди намагаються виявити причинно-наслідкові зв'язки в умовах недостатності інформації, спираючись на свій попередній досвід.
------------------	---

Атрибуції можуть впливати на рішення лідера непередбачено. Вони можуть як збільшувати їх ефективність, так і суттєво послаблювати.

Для того, щоб уникнути негативного впливу атрибуцій Келлі розробив «коваріаційну модель» аналізу ситуацій, яка робить прийняття рішень лідера більш раціональним.

Згідно цієї моделі, аналізуючи діяльність одного з підлеглих, лідер має спиратися на три фактори:

- Особливості поведінки інших підлеглих у цій ситуації;
- Постійність поведінки підлеглого в подібних ситуаціях;
- Особливості поведінки підлеглого в інших ситуаціях.

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

Дослідник виділив дві категорії факторів, що роблять лідерство непотрібним.

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

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

**Теорії харизматичного лідерства.** Харизматичне лідерство було визначене дослідниками як здатність примушувати звичайних людей до екстраординарних дій в незвичайних обставинах. В центрі цих теорій знаходиться поняття «харизми», як неповторної якості, що забезпечує ефективність лідера.

**Таблиця 3**

**Теорії харизматичного лідерства**

Дослідники	Основні ідеї
Хаус	Харизма розглядається через особливий тип відносин між лідером та послідовниками. Поведінка харизматичного лідера обумовлюється його здатністю до управління тим враженням, що він справляє на послідовників. В своєму спілкуванні з послідовниками харизматичні лідери мають спиратися на ідеологічне підґрунтя, візуалізувати майбутнє, апелювати до глибинних цілей та цінностей підлеглих.
Конгер, Канунго	Харизма – це феномен процесу атрибуції, що проявляється в приписуванні лідеру «зверх рис». Умовами виникнення харизматичного лідерства є: наявність особливого бачення лідера, готовність до адаптації, готовність до ризику, піклування про підлеглих, впевненість у собі, використання нетрадиційних методів досягнення мети.
Шамір	Цю теорію також називають теорією харизматичної Я-концепції. Умовами виникнення харизматичного лідерства є: особистісна

	ідентифікація, соціальна ідентифікація, інтеріоризація завдань, висока само ефективність лідера.
--	--

## Практичне завдання до Теми 2

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

Користуючись рекомендованою літературою, дослідіть, чи були описані вище теорії лідерства доведені в ході психологічних експериментів та емпіричних досліджень?

Запишіть відповіді в шаблон.

### Завдання 2. Сутнісне порівняння теорій лідерства.

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

Запишіть відповіді в шаблон.

### Завдання 3. Дослідження атрибуцій у повсякденному житті.

Наведіть приклади:

Расових атрибуцій

Гендерних атрибуцій

Професійних атрибуцій

Атрибуцій у навчанні

Чи зіштовхувалися Ви у своєму житті з несправедливими атрибуціями?

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

Шаблон для виконання практичного завдання до Теми 2

Завдання 1. Визначення лідерства

Завдання 1. Експериментальне дослідження лідерства в рамках різних теорій.

Теорії лідерства	Автори дослідження	Докази на користь теорії	Спростування теорії
Теорії особистісних якостей			
Ситуативні теорії			
Атрибутивні теорії			

<b>Теорії заміників лідерства</b>			
<b>Теорії харизматичного лідерства</b>			

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

**Порівняйте теорії особистісних якостей та ситуативні теорії**

<b>Спільні риси</b>	<b>Відмінні риси</b>

**Порівняйте теорії особистісних якостей та теорії харизматичного лідерства**

<b>Спільні риси</b>	<b>Відмінні риси</b>

**Порівняйте ситуативні теорії та теорії харизматичного лідерства**

<b>Спільні риси</b>	<b>Відмінні риси</b>

**Порівняйте ситуативні теорії та атрибутивні теорії лідерства**

<b>Спільні риси</b>	<b>Відмінні риси</b>

**Порівняйте теорії харизматичного лідерства та атрибутивні теорії лідерства**

<b>Спільні риси</b>	<b>Відмінні риси</b>

**Завдання 3. Дослідження атрибуцій у повсякденному житті.**



**Расові атрибуції**

---

---

---

---

**Гендерні атрибуції**

---

---

---

---

**Професійні атрибуції**

---

---

---

---

**Атрибуції у навчанні**

---

---

---

---

**Приклад з власного життя**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Завдання 4. Чому і як виникає лідерство?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Список рекомендованих джерел до Теми 2**

1. 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.
2. Zaccaro S. J., Kemp C., Bader 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.
3. 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.
4. Alvesson M. Leadership studies: From procedure and abstraction to reflexivity and situation / Alvesson, M. // The Leadership Quarterly, 7(4), 1996. – P. 455-485.
5. 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.
6. 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.
7. Nicolaidis 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. / Nicolaidis, 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.
8. Pearce C., Conger J. Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. / Pearce, C., & Conger, J. – Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.



### Тема 3. Харизматичне лідерство

#### Теоретичний матеріал до Теми 3 Хто такий харизматичний лідер?

Образ харизматичного лідера на протязі багатьох років викликав особливий інтерес науковців. Харизматичні лідери мають здатність надихати та мотивувати людей так, щоб ті діяли, перевершуючи свої звичайні можливості; діяти, незважаючи на перешкоди та особисті жертви. Харизматичний лідер впливає на людей сильними емоційними проявами, тому що він може зачіпати не тільки почуття, але й розум підлеглих.

<b>Харизма</b>	Особливе обдарування, винятковість особистості, що викликає захоплення, повагу оточуючих та забезпечує популярність
----------------	---

Якщо харизма лідера не протистоїть його етичним нормам, вона сприяє підвищенню продуктивності всієї організації. Харизматичні лідери підвищують рівень самосвідомості людей, відкривають перед ними нові можливості, так, що співробітники починають жертвувати особистими інтересами заради інтересів організації.

Харизматичні лідери створюють атмосферу змін та ідеалізовану картину майбутнього, мають здібності доносити складні ідеї і так чітко формулювати цілі, що буквально всім від віце-президента до обслуговуючого персоналу – вдається їх зрозуміти.

Харизматичні лідери надихають послідовників своєю захопленістю. Вони також домагаються довіри послідовників, коли беруть на себе особистий ризик, пристрасно захищають свою позицію. Люди поважають харизматичного лідера і захоплюються ним за його досвід, знання, особистісні якості, а не за звання та посаду.

Незважаючи на те, що харизматичні лідери займають високі посади, вони здатні долати межі формальної організаційної ієрархії, тому що їх вплив ґрунтується на особистісних якостях, а не на посадовій владі.

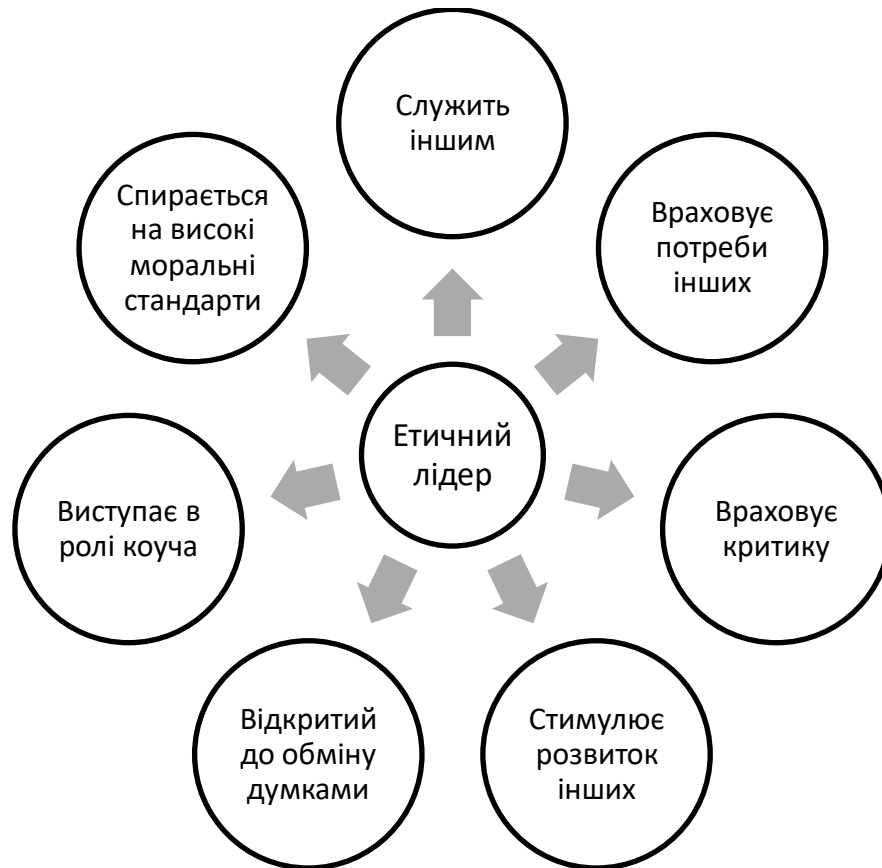
Харизматичний вплив ґрунтується на особистих якостях лідера: його зовнішній та внутрішній привабливості, іміджі, манерах, стилі поведінки. Характерними рисами харизматичних лідерів є висока впевненість у собі, домінування, рішучість, глибока впевненість у своїх ідеях, сильна потреба у владі та уважність стосовно оточуючого світу.

Харизма, обумовлює особливість та неповторність особистості лідера. Нажаль, вона не завжди використовується для розвитку організації. Іноді харизма використовується лідерами для задоволення власних потреб і для приниження оточуючих. В залежності від впливу харизматичного лідера на організацію виділяють етичні та неетичні прояви харизми.

### Етичні прояви харизми

Етичний харизматичний лідер пов'язує власні інтереси з інтересами організації. Його самореалізація невідривно пов'язана з розвитком колективу та підлеглих. Одним з головних особистісних мотивів такого лідера виступає служіння іншим та інтересам справи <sup>4</sup>.

Повага до етичного харизматичного лідера забезпечується через його високий професіоналізм та зацікавленість у загальному благополуччі (рис. 6).



**Рис. 6 Навички етичного харизматичного лідера**

*Служіння іншим.* Етичний харизматичний лідер пов'язує власні інтереси з інтересами організації. Його самореалізація невідривно пов'язана з розвитком колективу та підлеглих. Одним з головних особистісних мотивів такого лідера виступає служіння іншим та інтересам справи.

*Враховання потреб інших.* Рухаючись до важливої мети лідер не нехтує мотивами, цінностями та інтересами послідовників. Напроти, харизматичному лідеру вдається вдало прив'язати втілення індивідуальних інтересів послідовників до реалізації загальної мети.

<sup>4</sup> Sucher S.J. The moral leadership: Challenges, tools and insights, 2007. – 264 p.

*Враховання критики.* Етичний харизматичний лідер усвідомлює і приймає факт власної «неідеальності». Він відкритий до сприйняття конструктивної критики та готовий до роботи над своїми помилками, та до саморозвитку.

*Стимулювання розвитку інших.* Харизматичний лідер бачить не тільки актуальні здібності своїх підлеглих, а й потенційні зони розвитку. При розподілі завдань між послідовниками він намагається допомогти підлеглим навчитися нового.

*Відкритий обмін думками.* Харизматичний лідер готовий до відкритого конструктивного діалогу. Він здатний не тільки говорити, а й слухати. За результатом обміну думками з послідовниками він готовий до корекції концепції досягнення мети, перебудови способів її досягнення, тощо.

*Виконання ролі коуча.* Етичний харизматичний лідер створює умови позитивної підтримки послідовників, в яких вони здатні висувати власні ідеї, пропонувати нестандартні методи досягнення мети. В таких умовах, послідовники легше беруть на себе відповідальність та з більшим задоволенням рухаються до досягнення мети. Лідер же забезпечує їм підтримку та приймає результати роботи.

*Високі моральні стандарти.* В своїй діяльності харизматичний лідер спирається на «пост конвенційну мораль», яка представляє собою загальнолюдські цінності: чесності, рівності, поваги до життя та особистості <sup>5</sup>.

### **Неетичний харизматичний лідер**

Неетичними харизматичними лідерами є такі, що використовують інших для досягнення власних цілей, а серед основних засобів впливу мають маніпуляції та обман. Влада такого лідера як правило має багато ознак демонстративності, авторитарності, домінантності. Такі лідери готові піти на будь-які жертви заради перемоги. При чому під перемогою вони часто розуміють приниження суперника.

Як саме діє неетична харизма?

По-перше, через затуманення здатності послідовників до раціональних суджень. Надягаючи маску грандіозності та використовуючи інструменти маніпуляції та емоційного впливу, лідер насильно насаджує послідовникам свої думки та переконання.

По-друге, неетичні лідери використовують можливості психологічної залежності. Вони приваблюють до себе тих людей, що переживають сумніви у собі, або певну неповноцінність і дають їм можливість самоствердження через ідентифікацію з власною грандіозною фігурою.

---

<sup>5</sup> Krebs D.L.; Denton K. Toward a More Pragmatic Approach to Morality: A Critical Evaluation of Kohlberg's Model / D.L. Kerbs, K. Denton // Psychological Review – 112 (3). – 2005: – P. 629–649.

По-третє, неетичний харизматик підживлює колективний нарцисизм, розповсюджуючи ауру своєї неповторності на послідовників.

Неетичним лідерам дуже важко створювати образ позитивного спільного з послідовниками майбутнього. Саме тому вони вимушені залучати інших до спільної роботи через залякування і психологічний тиск.

Вони мають роздуте уявлення про власну значущість, і мало не в кожній розмові з послідовниками підкреслюють власну незвичність та грандіозність. Сприйняття себе як ідеалу призводить до того, що неетичні харизматичні лідери стають «однобокими комунікаторами»: вони зацікавлені тільки в тому, щоб доносити власну думку до інших, а не в тому, щоб отримувати і враховувати чиясь інформацію.

Всі рішення такого лідера не мають піддаватися сумніву. Їх мають виконувати невідкладно ті люди, яким неетичний лідер дає завдання. При цьому інтереси, мотиви і цінності виконавців не враховуються. Це призводить до того, що послідовники такого лідера вимушені жертвувати власними інтересами і власним розвитком заради лідера. Це призводить до їх психологічного пригнічення, втоми, відчуття власної нікчемності.

Неетичні харизматичні лідери орієнтуються на «пре конвенційний» тип моральності, в рамках якого добрим є те, що добре для них особисто<sup>6</sup>. Такий тип моральності притаманний дітям до семи років та має присмак тотального егоцентризму. Розуміння загальнолюдських цінностей для такого лідера є недоступним.

Послідовники неетичного харизматичного лідера мають характерні ознаки, за якими їх легко визначити. Як правило, вони:

- надмірно залежні, не мають своєї думки, або бояться її висловлювати;
- вони слухняні, приймають будь-яке рішення без обдумування, навіть не дозволяють собі критично та раціонально оцінювати лідера;
- не мають спрямованості на саморозвиток, дуже низько оцінюють себе, піднімають власну самооцінку тільки за рахунок ідентифікації з «великим» лідером.

Колективи, які очолюються неетичними харизматичними лідерами, відрізняються стійкою атмосферою страху, невпевненості. Тут рідко зустрінеш живу та позитивну дискусію. Самі послідовники переймають манеру спілкування від свого лідера і схильні принижувати та ображати інших для досягнення домінуючої позиції в колективі.

---

<sup>6</sup> Krebs D.L.; Denton K. Toward a More Pragmatic Approach to Morality: A Critical Evaluation of Kohlberg's Model / D.L. Kerbs, K. Denton // Psychological Review – 112 (3). – 2005: – P. 629–649.

Цікаво, що в короткостроковій перспективі такі колективи можуть бути достатньо успішними і якісно виконувати поставлені цілі, якщо ті добре структуровані. В далекій же перспективі вони приречені на крах через відсутність здорових відносин та можливостей для особистісного та міжособистісного розвитку. Крім того, з часом неетичні лідери переключаються з виконання нових цікавих завдань на ті завдання, що підтримують ауру «величі» та неповторності лідера.

Найбільш яскравими неетичними харизматичними лідерами є голови сект та харизматичних культів. Але не треба плекати ілюзій щодо локалізації таких лідерів виключно в маргінальних колах послідовників харизматичних культів. Природна тяга до влади неетичних харизматичних лідерів приводить їх до лідерських позицій на всіх шаблях суспільного життя: від малого бізнесу до політики. Якщо ви стикаєтесь з емоційно виснаженим та неуспішним колективом, який очолюється «великим та неповторним» лідером, то майже напевно ви спостерігаєте приклад неетичного харизматичного лідера.

### **Чи можна розвивати харизму?**

Не дивлячись на те, що харизма вважається «даром божим», більшість людей можуть розвинути в собі навички харизматичного лідера.

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

Другим напрямком, є розвиток шанобливого та толерантного ставлення до послідовників. Якщо підлеглі у розмові з лідером будуть почуватися сильними, розумними, надійними, потрібними, то це позитивно відобразиться на рівні їхньої продуктивності.

Третім напрямком є розвиток здатності до зосередження на конкретній проблемі. Харизматичного лідера відрізняє вміння розв'язувати найбільш складні завдання за рахунок уваги до деталей та вміння оцінювати дальню перспективу.

Четвертим напрямком є усвідомлення та прийняття власної унікальності та неповторності, а також відмова від рівняння на стандарти та норми. Харизматичний лідер відрізняється своєю незвичайністю, та здатністю ефективно маніпулювати власними сильними та слабкими рисами.



### Практичне завдання до Теми 3

#### **Завдання 1. Запитання.**

Дайте відповіді на питання, що наведені в шаблоні.

#### **Завдання 2. Досвід послідовника.**

Згадайте приклади етичного та неетичного харизматичного лідера зі свого життя.

Порівняйте особливості стилів їхньої поведінки за допомогою таблиці з шаблону.

#### **Завдання 3. «Рецепт» харизматичного лідерства.**

Продумайте, які психологічні особливості входять до складу харизматичного лідера.

Обговоріть в групах з 4-5 осіб складники харизматичного лідерства та впишіть їх в схему з шаблону.

У висновку поясніть, як взаємодіють між собою різні складники харизматичного лідерства.

### Шаблон для виконання завдань

#### Завдання 1. Запитання.

Що таке харизма?

---

---

---

---

Яка функція харизми при забезпеченні влади?

---

---

---

---

Поясніть як співвідносяться популярність і харизма?

---

---

---

---

Чому люди готові жертвувати собою заради харизматичного лідера?

---

---

---

---

Яке значення харизма має для реалізації лідерства?

---

---

---

---

Як співвідносяться поняття «імідж» та «харизма»?

---

---

---

---

**Завдання 2. Досвід послідовника.**

Елементи аналізу	Етичний лідер	Неетичний лідер
Особливості само презентації		
Ставлення до послідовників		
Ставлення до критики		
Особливості спілкування		
Цінності		
Успішність		

**Висновок**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Список рекомендованих джерел до Теми 3

1. *De Hoogh A.H.B., Den Hartog D.N., Koopman P.L.* De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties/ A.H.B. De Hoogh, D.N. Den Hartog, P.L. Koopman // *Gedrag & Organisatie*, 2004 - 17(5). – P. 354-382.
2. *Kidder R.* Moral courage / Rushmore Kidder – William Morrow Paperbacks, 2005. – 320 p.
3. *Sucher S.J.* The moral leadership: Challenges, tools and insights, 2007. – 264 p.
4. *Conger J., Kanungo, R.* Charismatic leadership in organizations / Conger, J., & Kanungo, R. – Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
5. *Strange J., Mumford M.* The origins of vision: Charismatic versus ideological leaders / Strange, J., & Mumford, M. // *The Leadership Quarterly*, 13, 2002. – P.343-377/
6. *Eatwell R.* 'The Concept and Theory of Charismatic Leadership', *Totalitarian Movements and Political Religions*, 7 (2), 2006. – P. 141–156.
7. *Steffens N.K., KimPeters S., Haslam A., Dick R.* Dying for charisma: Leaders' inspirational appeal increases post-mortem / Niklas K.Steffens, KimPeters S. AlexanderHaslam Rolfvan Dick // *The Leadership Quarterly*, 2016.



## Контрольна робота 1

### Варіант 1

1. Поясніть значення впливу для реалізації лідерства. На прикладі покажіть, що без особистісного впливу лідерство неможливе.

---

---

---

---

---

2. Двоє дослідників так сформулювали відмінності між лідерами і менеджерами: «Лідер – це пошук шляху; Менеджер – це слідування шляху; Лідер – це виконання правильних дій; Менеджер – це правильне виконання дій».

Авторами цього порівняння є:

А. Коттер і Канунг;                      Б. Стодгілл і Хаус;                      В. Хаус і Бейтс;                      Г. Беніс і Нанус.

3. Опишіть стиль управління, названий Блейком і Мутоном «Сільський клуб».

---

---

---

---

4. Поясніть, які сторони «ситуації» Херсі і Бланшар розглядали в своїй теорії.

---

---

---

---

5. Що означає «НБС» в теорії Фідлера?

---

---

---

---

6. Опишіть стиль «Авторитарний І» з теорії Врума-Йеттона.

---

---

---

---

**7. Що означає «відтворення лідерства» в теорії Майндла?**

---

---

---

---

**Варіант 2**

**1. Поясніть значення команди для реалізації лідерства. На прикладі покажіть, що без команди лідерство неможливе.**

---

---

---

---

---

**2. Двоє вчених виділили ряд характеристик, що відрізняють лідерів від не лідерів, а саме: «спонукання, мотивація лідерства, чесність і прямота, впевненість в собі, когнітивні здібності, знання бізнесу».**

Авторами цього переліку були:

- А.** Кіркпатрік і Лок;                      **Б.** Стодгілл і Хаус;                      **В.** Хаус і Бейтс;                      **Г.** Беніс і Нанус.

**3. Опишіть стиль управління, названий Блейком і Мутоном «Страх перед бідністю».**

---

---

---

---

**4. Що Херсі і Бланшар розуміли під професійною зрілістю?**

---

---

---



---

5. Що означає «атмосфера в групі» в теорії Фідлера.

---

---

---

---

6. Опишіть стиль «Авторитарний II» з теорії Врума-Йеттона.

---

---

---

---

7. У чому на думку Майндла полягає ідеалізація лідерства?

**Варіант 3**

1. Поясніть значення мети для реалізації лідерства. На прикладі покажіть, що без мети лідерство неможливе.

---

---

---

---

2. Американський вчений виділив два типи влади: соціалізована влада і персоніфікована влада.

Ім'я цього вченого:

А. Бейтс.

Б. Хаус.

В. Мак-Клеланд.

Г. Максвелл.

3. Опишіть стиль управління, названий Блейком і Мутоном «Авторитет-Підпорядкування».

---

---

---

---

4. Що Херсі і Бланшар розуміли під психологічної зрілістю.

---

---

---

---

5. Що означає «структура завдання» в теорії Фідлера?

---

---

---

---

6. Опишіть стиль «Консультативний І» з теорії Врума-Йеттона

---

---

---

---

7. Що таке «замінники лідерства». Наведіть приклад.

**Варіант 4**

1. Поясніть, як діє принцип здійснення впливу, названий «міст через машинне відділення».

---

---

---

---

2. Двоє американських вчених створили континуум з семи стилів лідерської поведінки: від самостійного прийняття рішення до прийняття рішення шляхом голосування всього колективу.

Цими вченими були:

А. Блейк і Мутон.

Б. Танненбаум і Шмідт.

В. Беніс і Нанус.

Г. Хаус і Бейтс.

3. Опишіть стиль управління, названий Блейком і Мутоном «Золота середина».

---

---

---

---

4. Що Херсі і Бланшар розуміли під делегуванням.

---

---

---

---

5. Що означають «посадові повноваження» в теорії Фідлера.

---

---

---

---

6. Опишіть стиль «Консультативний II» з теорії Врума-Йеттона.

---

---

---

---

7. Що таке «нейтралізатори лідерства». Наведіть приклад.

---

---

---

---

Варіант 5

1. Поясніть відмінності меду поняттями «формальний лідер» і «неформальний лідер».

---

---

---

---

2. Американські вчені за допомогою факторного аналізу з'ясували, що типи поведінки лідера можна описати за допомогою 4 факторів: ініціювання структури, уважність, акцент на результаті, сприйнятливність.

Дане дослідження було проведено:

- А. В університеті Мічигану;      Б. В університеті Канзасу;      В. В університеті Огайо.  
Г. В Гарварді.

3. Опишіть стиль управління, названий Блейком і Мутоном «Команда».

---

---

---

---

4. Чи знайшов Векіо експериментальне підтвердження теорії Херсі і Бланшара?

---

---

---

---

5. Про що свідчить високий бал за НБС (за теорією Фідлера)?

---

---

---

---

6. Опишіть стиль «Груповий» з теорії Врума-Йеттона.

---

---

---

---

**7. Що таке шкала ідеалізації лідерства?**

---

---

---

---

**Змістовий модуль 2. Лідерство в сучасному світі.  
Структурно-логічна схема модуля**

<b>Мета модуля</b> – розвиток уявлень про інструменти лідерства в різних сферах діяльності
<b>Цільова аудиторія</b> – студенти, що навчаються за спеціальностями «Психологія», «Публічне управління та адміністрування», «Педагогіка вищої школи»

<b>Теми</b>	<b>Результати навчання</b>	<b>Методи навчання в аудиторії</b>	<b>Самостійна робота Методи оцінювання результатів навчання</b>
Тема 4. Психологія лідерства в освітній сфері	<i>Розуміння</i> особливостей поведінки лідера в сфері освіти <i>Вміння</i> сутнісного описання основних завдань та способів дії лідера сфері освіти <i>Здатність</i> до аналізу поведінки лідера в сфері освіти	Лекція-презентація  Практичне заняття	Ознайомлення з 3 рекомендованими джерелами  Індивідуальне практичне завдання
Тема 5. Лідери нового покоління	<i>Розуміння</i> структури лідерства та класичних теорій його походження <i>Вміння</i> аналізувати характерні риси різних теорій лідерства	Лекція-презентація  Практичне заняття	Ознайомлення з 3 рекомендованими джерелами  Контрольна робота

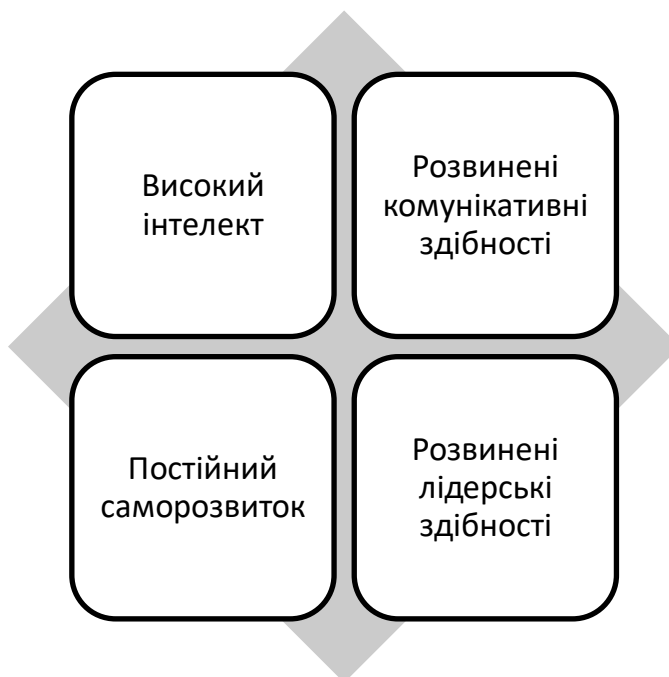
<b>Структура та обсяг</b>	<b>Аудиторна робота</b>	<b>Самостійна робота</b>
Тема 1.	8 год.	10,75 год.
Тема 2.	8 год.	10,75 год.
Всього – 37,5 год., 1 кредит	16 год.	21,5 год.

## Тема 4. Психологія лідерства в освітній сфері

### Теоретичний матеріал до Темі 4

Європейські дослідники відзначають, що освітнє лідерство дуже сильно відрізняється від лідерства в будь-якій іншій сфері: бізнесі, управлінні, політиці, тощо<sup>7</sup>. Педагогічне та науково-педагогічне середовище має цілу низку особливостей, через які в ній не діють правила та принципи, що можна віднести до звичайного «управлінського» лідерства.

Це пов'язано з декількома особливостями працівників сфери освіти та науки (рис. 7).



**Рис. 7 Психологічні особливості підлеглих в сфері освіти**

Зазначені особливості призводять до того, що педагогічні та науково-педагогічні працівники складніше піддаються управлінню, вони не сприймають тиск на себе, високо схильні до протистояння змінам.

Все це вимагає від лідера застосування дуже гнучких підходів, постійного саморозвитку, технік розвитку натхнення, підвищення рівня комунікативної та конфліктологічної культури.

---

<sup>7</sup> McNay I. Ultimate FE Leadership and Management Handbook / Ian McNay, Jill Jameson – Continuum International Publishing Group Ltd., 2007. – 192 p.

### Складники лідерства в освіті

Шотландські дослідники розробили модель, що найбільш влучно описує вимоги до особистості лідера в сфері освіти<sup>8</sup> (рис. 8).

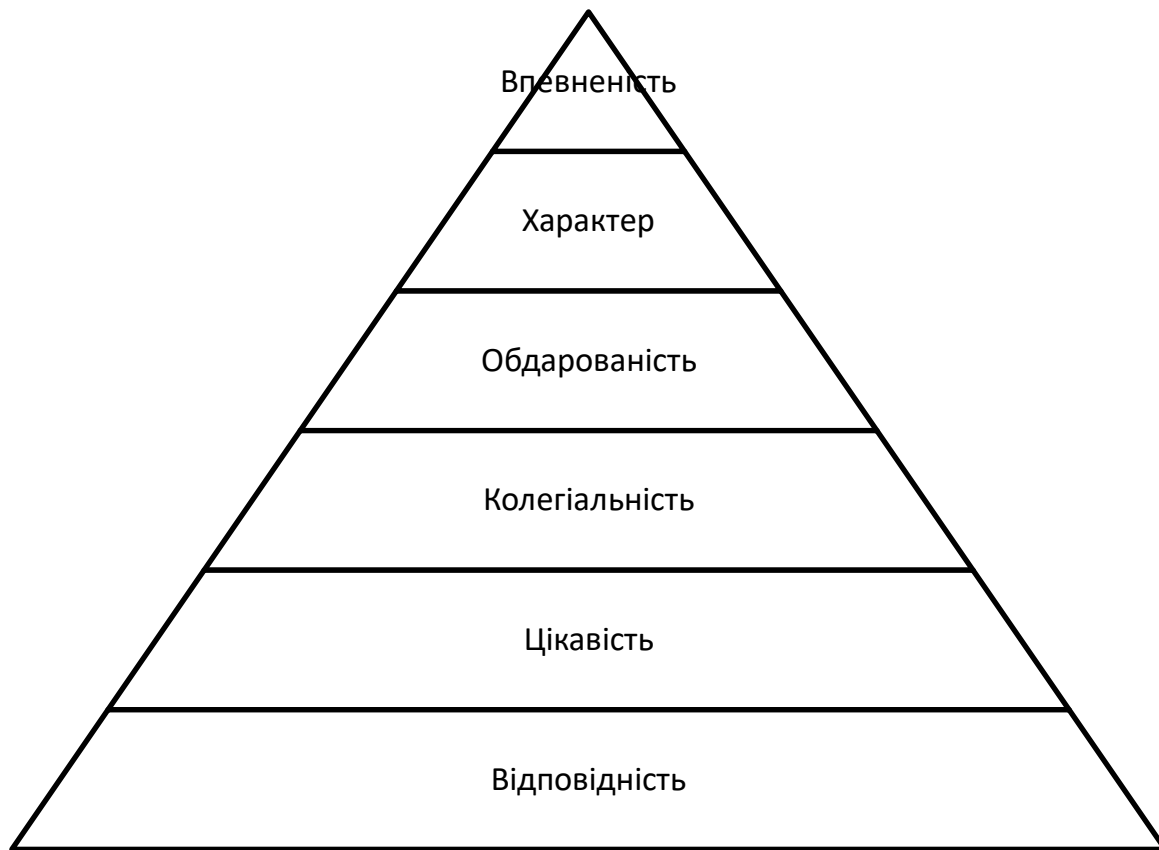


Рис. 8 Модель лідера в освіті

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

Особистісна відповідність визначається наявністю наукового ступеня та звання, певною кількістю публікацій, історією здійснення наукових досліджень, кількістю аспірантів, що захистили дисертації та ін.

Соціальна відповідність забезпечується наявністю позитивних відгуків від колег про якість наукової і освітньої роботи лідера, та зазвичай описується як академічна репутація.

---

<sup>8</sup> Kennie T. Academic leadership: Dimensions and dynamics / Dr. Tom Kennie // ENGAGE: ISSUE 21, 2010 (available at [http://www.bristol.ac.uk/media-library/sites/staffdevelopment/documents/AcademicLeadership\\_Dimension&Dynamics.pdf](http://www.bristol.ac.uk/media-library/sites/staffdevelopment/documents/AcademicLeadership_Dimension&Dynamics.pdf))



Позиційна відповідність забезпечується наявністю реальної підтримки з боку інших, та реалізується через здійснення психологічного впливу на послідовників та наявність авторитету.

Політична відповідність описується як здатність реалізовувати політику навчального закладу / регіону / країни в діяльності свого підрозділу. Це також включає в себе здатність встановлювати контакти з зовнішніми організаціями.

**Цікавість.** Ця змінна базується на думці, що будь-який представник освітнього, або академічного середовища має постійно керуватися в своїй діяльності цікавістю. Цікавість являє собою наріжний камінь особистісного та професійного саморозвитку будь-якого лідера в освіті. Якщо немає цікавості, немає руху до нових знань, розвитку, а отже поваги від колег та послідовників.

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

**Колегіальність.** Під колегіальністю розуміється здатність до командної роботи, вміння досягати компромісів, здатність підтримувати дисципліну в колективі та самодисципліну, вміння взаємодіяти з колегами на рівні власного відділу, та рівні всієї організації.

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

До таких функцій відносяться: «сканування горизонту», планування, виконання, встановлення зв'язків, святкування.

Функція «сканування горизонту» реалізується через здатність лідера виявляти цікавість до дуже широкого кола питань. Якщо лідер концентрується лише на одній вузькій сфері, то він втрачає можливості до більш широких досліджень. Він має постійно досліджувати особливості розвитку суспільства, шукати нові ідеї, цікавитися розробками колег тощо.

Жодні широкі погляди та сканування горизонту не можуть компенсувати вміння до послідовного, інтелектуального викладення власних думок та складання плану наукової / освітньої діяльності. Успішні лідери в цій сфері володіють розвиненими навичками складання чітких, прозорих планів, що враховують як позитивні, так і негативні сценарії розвитку ситуації.

Виконання має на увазі здатність до якісного здійснення професійних обов'язків. Авторитет у цій сфері можна заробити тільки шляхом кропіткої та висококласної роботи. Працівники академічної сфери ніколи не підуть за людиною, що є поганим професіоналом, не розпізнає та не реалізує високі стандарти у своїй роботі.

Під встановленням зв'язків мається на увазі здатність до розвитку соціальних контактів і в середині своєї організації і поза нею. Важливою функцією лідера є не тільки встановлення та підтримання контактів, а й поєднання людей з різних сфер для реалізації складних та комплексних завдань.

Люди в академічній сфері часто бувають занадто зосереджені на собі і своїх дослідженнях, та не готові шукати колег для наукових обговорень. В той же час, саме через наукові контакти і поєднання різних ідей та підходів здійснюються найбільші наукові прориви. В такому світлі, функція «поєднання» підлеглих між собою лягає на плечі лідера.

Під «святкуванням» мається на увазі вміння лідера релевантно відзначати успіхи своїх колег, заохочуючи їх до подальшої роботи. Вміння визнавати та визначати успіхи інших підвищує авторитет та повагу до лідера.

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

- Цілісність;
- Стійкість/гнучкість;
- Відмінність.

Цілісність і чесність є тими характеристиками, що забезпечують якість діяльності представника академічної сфери і проявляються у всьому: у роботі з джерелами, у побудові дослідної роботи, у стилі наукової роботи, у написанні висновків. Відсутність цілісності відчувається відразу і є непереборною перешкодою до лідерства в академічній сфері.

В своїй роботі лідер змушений працювати з дуже незалежними особистостями, що динамічно розвиваються, ставлять високі завдання перед собою, постійно піддають сумніву авторитет лідера. В таких умовах стійкість, що проявляється на рівні емоцій, інтелекту, здатності до протистояння стресу, є необхідною рисою характеру, що дозволить не здаватися і вести колектив до поставленої мети.

Академічна репутація здобувається і демонструється не через сумлінну роботу з 9.00 до 18.00, а через видатні внески в розвиток науки. Тільки наявність відмінної репутації може забезпечити лідеру повагу колег. При цьому недостатньо бути просто «видатним» і «гритися» в промінцях слави. Треба бути готовим ділитися своїм успіхом і поширювати свої досягнення на членів своєї команди.

Впевненість. Лідер має вірити в силу свого таланту, цінність своїх ідей, досяжність своїх цілей та цілей команди. При цьому його впевненість має бути не ейфоричною, а заснованою на цілком раціональному підґрунті. Інтелектуальна впевненість ґрунтується не на пустих мріях, а на детальному аналізі ситуації, здатності до передбачення труднощів та вміння їх вирішувати.

## Практичне завдання до Теми 4

### Завдання 1. Особливості освітнього лідерства.

Порівняйте вимоги, що висуваються до лідера в бізнес організації та в освіті / науці.

Виділіть спільні та відмінні риси.

### Завдання 2. Подивіться TEDTalk Кена Робінсона «Зміна освітньої парадигми»

[https://www.ted.com/talks/ken\\_robinson\\_changing\\_education\\_paradigms](https://www.ted.com/talks/ken_robinson_changing_education_paradigms)

Подумайте над тим, як зараз змінюється освітнє середовище.

Напишіть есе на тему «Яким має бути лідер майбутнього в освітній сфері?»

### Завдання 3. Подивіться фільм «Спілка мертвих поетів». Подумайте над відповідями на такі запитання:

Запитання 1. Головними принципами школи Уелтон були: «Традиція», «Честь», «Дисципліна», «Сучасність». Як Ви вважаєте, наскільки ці принципи є придатними для виховання школярів? Наскільки ці принципи сумісні з принципами навчання та виховання в українських школах? Придумайте свої чотири принципи, на яких треба базувати навчання в школі.

Запитання 2. Опишіть, які інноваційні методи роботи застосовував Кітлінг? Ви вважаєте їх допустимими в шкільному навчанні? Чи повинен він був дотримуватися більш суворих правил?

Запитання 3. Чому хлопчики відновили діяльність спілки мертвих поетів? Чим спілкування у спілці відрізнялося від звичайного шкільного спілкування? Чи вважаєте ви такі спілки корисними для виховання школярів? Ви погоджуєтеся з фразою «Carpe diem»?

Запитання 4. Що змусило Тода розчаруватися у своїх батьках? Що змусило батька Ніла розчаруватися у своєму синові? Хто винен у самогубстві Ніла? Хто міг врятувати Ніла? Чи повинен вчитель нести відповідальність за вплив своїх ідей на учнів?





**Відповідь на запитання 2**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Відповідь на запитання 3**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Відповідь на запитання 4**

---

---

**Список рекомендованих джерел до Теми 4**

1. *Gritton J. Leadership lessons from Pandora and beyond / J. Gritton – Experiential Learning in Virtual Worlds: Opening an Undiscovered Country, Oxford: Inter-Disciplinary Press., 2011 – 13 p.*
2. *Kennie T. Academic leadership: Dimensions and dynamics / Dr. Tom Kennie // ENGAGE: ISSUE 21, 2010 (available at [http://www.bristol.ac.uk/media-library/sites/staffdevelopment/documents/AcademicLeadership\\_Dimension&Dynamics.pdf](http://www.bristol.ac.uk/media-library/sites/staffdevelopment/documents/AcademicLeadership_Dimension&Dynamics.pdf))*
3. *Jameson J. Leadership in Post-Compulsory Education: Inspiring Leaders of the Future / Jill Jameson – David Fulton, 2006 - Adult education - 218 p.*
4. *McNay I. Ultimate FE Leadership and Management Handbook / Ian McNay, Jill Jameson – Continuum International Publishing Group Ltd., 2007. – 192 p.*
5. *Romanovskiy O., Knysh A. Emotional leadership and ways of its formation in National technical university “Kharkiv Polytechnic Institute” / O. Romanovskiy, A. Knysh // International Scientific Journal of Universities and Leadership – K.: DP «NVC «Priorityty», 2015. - #1.*
6. *Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice / Peter G. Northouse – 7<sup>th</sup> edition: Western Michigan University, 2016. – 520 p.*





## Тема 5. Лідери нового покоління

### Теоретичний матеріал до Теми 5

#### З якими вимогами стикаються лідери XXI століття?

В роботах цілого ряду дослідників (Беніс У., Боулман Л., Гарден Х., Гоулман Д., Діл Т.) ми зіштовхуємося з думкою про те, що в XXI столітті більше не працюють ті правила та принципи управління та лідерства, що працювали у XX. Принаймні, вони не дають таких високих результатів, як давали раніше.

Це пов'язано з тими змінами в світі, що ми спостерігаємо сьогодні: глобалізація, інтернаціоналізація, лібералізація, розповсюдження Інтернету, зменшення вертикальних та збільшення горизонтальних зв'язків, зміна характеру більшості професій. Все це змінює сутність праці, а отже змінює і ті вимоги, що пред'являються до особистості та діяльності лідера.

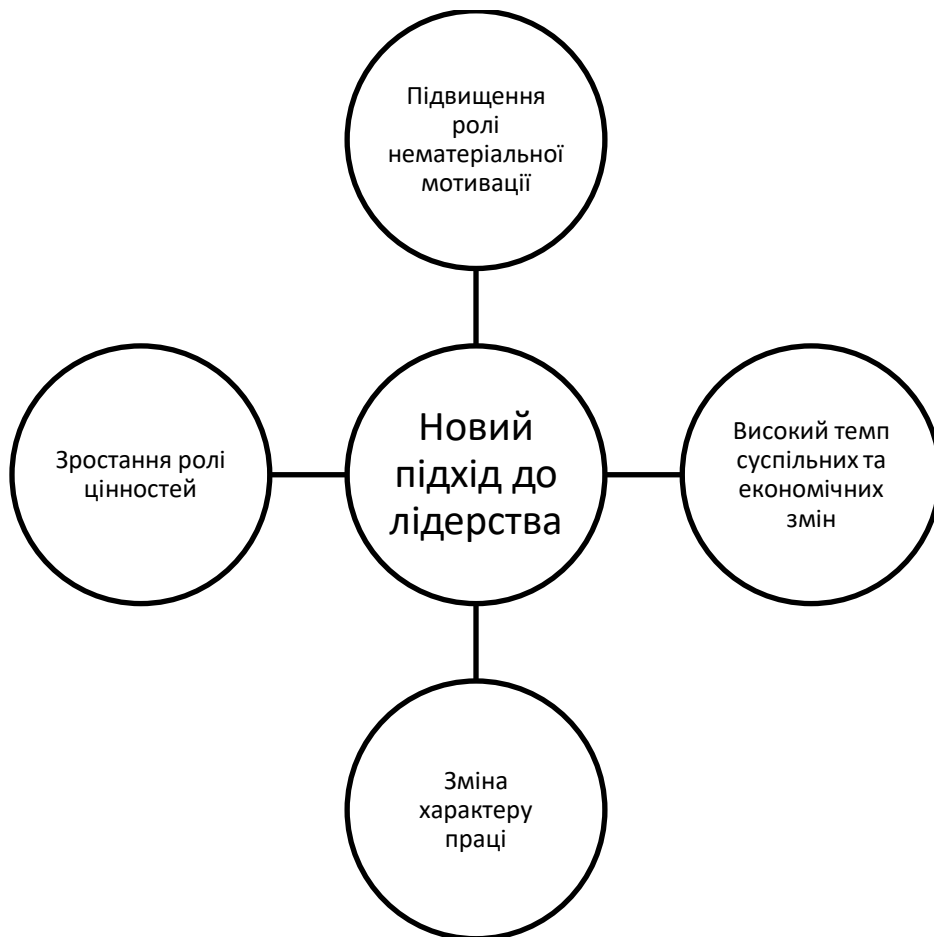


Рис.9 Суспільні виклики, що формують новий тип лідерства

Всі ці виклики вимагають від лідера високої гнучкості, відкритості до нового досвіду, здатності та готовності до постійного навчання. На основі вивчення сучасних тенденцій розвитку українського суспільства дослідниками кафедри педагогіки і психології було сформульовано основні положення щодо розвитку особистості сучасного лідера.

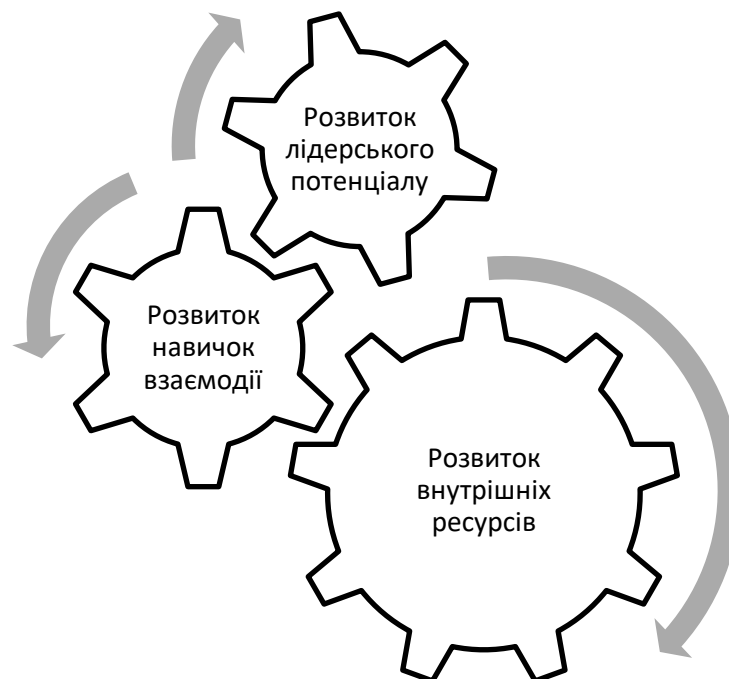
### **Розвиток особистості сучасного лідера**

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

Справжнім лідером може бути тільки така людина, яка користується довірою своєї команди, демонструє вміння швидко пристосовуватися до змін, має стратегічне і адаптивне мислення, віру в себе і команду, має харизматичні здібності і силу волі. При цьому він є чесною і відкритою людиною. Але, щоб досягти справжнього успіху, лідеру необхідна свобода, самостійність і автономність.

Сьогодні наша країна як ніколи потребує нового покоління національних лідерів. Чесних, відкритих, аутентичних, цілісних лідерів, які будуть формуватися не за лекалами наших східних, або західних сусідів, а будуть вбирати все найкраще і сильне, що є в українській культурі.

Багаторічні дослідження, що здійснювалися на нашій кафедрі, а також аналіз існуючих в західній науці розробок, привели мене до розуміння того, що підготовка лідерів повинна здійснюватися за двома основними напрямками: 1) розвиток внутрішніх ресурсів особистості; 2) розвиток навичок взаємодії людини з оточуючими і їх активізація в динаміці дій лідера (рис. 10).



**Рис. 10** Модель розвитку лідерського потенціалу особистості

Кожна людина є володарем унікального набору особистісних якостей, навичок, умінь, компетенцій. Саме поєднання цих елементів породжує унікальний стиль лідерства особистості. Але, на жаль, часто буває так, що одні сторони особистості, необхідні для лідерства, розвинені у людини добре, в той час як інші, розвинені дуже слабко і потребують вдосконалення. Саме тому ми з моїми колегами обрали п'ять основних напрямків розвитку особистості людини, які максимально сприяють активізації внутрішнього лідерського потенціалу.

**Першим важливим кроком** ми вважаємо розвиток пам'яті, мислення та інтелекту людини. Саме здатність критично мислити, постійно працювати над розвитком свого інтелекту і пам'яті забезпечує формування когнітивного базису успішної діяльності лідера.

**Другим кроком** є розвиток емоційного інтелекту лідера. Емоційний інтелект являє собою унікальне поєднання здібностей людини до адекватного сприйняття власних емоцій, використання власних емоцій для досягнення необхідних цілей, розуміння чужих емоцій і управління чужими емоціями. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє лідеру управляти своїми послідовниками не через команди і вказівки, а через натхнення і психологічне заохочення, що значно покращує результати роботи будь-якої команди.

**Третім кроком** є розвиток креативності лідера. Креативність являє собою готовність до прийняття і створення принципово нових ідей, що відхиляються від традиційних або прийнятих схем мислення, а також здатність вирішувати нестандартні проблеми. Саме креативність забезпечує здатність лідера до швидкої адаптації в непередбачуваних умовах.

**Четвертим кроком** є розвиток позитивного мислення. Тренінг позитивного мислення орієнтований на формування у лідерів відповідальності за формування своєї життєвої, творчої і професійної позиції.

**П'ятим кроком** є формування здатності до адаптивного управління лідера. Сучасний світ знаходиться в процесі постійних динамічних змін. При чому ці зміни охоплюють одночасно всі сфери життя людини. Високласному лідерові потрібно вміти передбачати ці зміни і бути здатним адаптуватися до їх впливу.

Важливою особливістю лідерства є те, що це не стільки особистісний, скільки соціальний феномен. Лідер – це людина, яка веде за собою інших. Лідер неможливий без групи послідовників. Людина може володіти дуже сильною особистістю, але якщо вона не вміє впливати на інших, взаємодіяти з іншими, то її лідерська енергія так і залишиться потенційною і не знайде свого виходу в реальному житті. Саме тому другим важливим напрямком ми виділили розвиток здібностей до міжособистісної взаємодії.

У цьому блоці **першим кроком** є розвиток комунікативної компетентності. Тренінг комунікативної компетентності дозволяє дізнатися, які існують бар'єри в спілкуванні між людьми; види драм спілкування і як їх можна подолати за допомогою комунікативних умінь.

**Другим важливим кроком** є формування конфліктологічної культури. Конфлікти є обов'язковою стороною будь-якої людської взаємодії. Уміння «читати» конфлікти, розуміти їх суть і ефективно вирішувати, є обов'язковими для будь-якого лідера.

Тренінг розвитку конфліктологічної культури дозволить отримати знання щодо конфліктогенів в процесі ділового спілкування, стратегій конфліктної взаємодії, деструктивних стилів поведінки, що провокують конфліктні ситуації; навчитися будувати карту конфлікту; ознайомитися з техніками ефективного спілкування в конфлікті; правилами контролю над емоціями; здобути уміння по врегулюванню конфлікту.

**Третім кроком** є розвиток риторичної культури лідера. Виступи перед іншими людьми є невід'ємною частиною діяльності лідера. Від здатності донести до послідовників свої основні ідеї залежить успішність не тільки лідера, але і всієї його організації.

Тренінг розвитку риторичної культури дозволить учасникам отримати знання про психологічні основи побудови особистістю іміджу в професійній сфері, прийомах самоподачі в професійному спілкуванні. Учасники навчатимуться використовувати прийоми вербальної самоподачі в професійному спілкуванні і розробляти ефектні і ефективні виступи.

**Четвертий крок** – розвиток навичок побудови команди. Тренінг дозволить відповісти на наступні запитання: Як підібрати потрібний склад? Як поставити високі цілі? Як грамотно розподілити ролі? Як управляти мотивацією і продуктивністю команди? Як вирішувати конфлікти? Тренінг також дозволить вивчити особливості комунікації та формування мережі міжособистісних відносин в команді.

**П'ятий крок** – розвиток ділової етики лідера. Ділова етика є зведенням принципів і правил, які формують моральний образ організації і її лідера. При цьому моральне лідерство має на увазі не тільки слідування власним принципам, а й здійснення грамотного управління своїми послідовниками з урахуванням їх моральних профілів.

Тренінг дозволяє лідерові усвідомити свої особисті моральні принципи, моральні принципи і правила організації, і проаналізувати їх вплив на успішність результатів діяльності.

Визначені шляхи розвитку лідерського потенціалу, на наш погляд, є складають універсальний підхід для лідерів всіх сфер суспільного життя.

### Практичні завдання до Теми 5

**Завдання 1. Оберіть з наведених нижче списків пару лідерів: лідера з XX століття та лідера з XXI 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 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 Опенгеймер	Річард Докінз
Джордж Маршалл	Джоан Роулінг

**Завдання 2. Подивіться TedTalk YVES MORIEUX «Як надто багато правил на роботі заважають впоратися зі справами»**

**[HTTPS://WWW.TED.COM/TALKS/YVES\\_MORIEUX\\_HOW\\_TOO\\_MANY\\_RULES\\_AT\\_WORK\\_KEEP\\_YOU\\_FROM\\_GETTING\\_THINGS\\_DONE/TRANSCRIPT?LANGUAGE=UK](https://www.ted.com/talks/yves_morieux_how_too_many_rules_at_work_keep_you_from_getting_things_done/transcript?language=uk)**

**Дайте відповіді на питання:**

Запитання 1. Яким є місце продуктивності організації при оцінці ефективності лідерства?

Запитання 2. З чим пов'язана сучасна криза продуктивності?

Запитання 3. На яких принципах сучасні лідери мають будувати взаємодію в своїх командах?

Запитання 4. Назвіть основні правила управління сучасною організацією.

**Завдання 3. Подивіться TedTalk Деніела Пінка «Пазл мотивації»**

**[https://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_on\\_motivation](https://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation)**

**Дайте відповіді на питання:**

Запитання 1. У чому, згідно зі спостереженнями Деніела Пінка, полягає розрив між науковими знаннями і тими стратегіями, які використовують лідери в бізнесі?

Запитання 2. На яких трьох принципах, згідно з думкою Деніела Пінка, має будуватися система мотивування співробітників сучасних компаній?

Запитання 3. Чому ідеї менеджменту, запропоновані в 20 столітті, не дають ефективних результатів в 21?

Запитання 4. Розкажіть про способи впровадження принципу самостійного розподілу часу співробітниками в сучасних компаніях.

### Шаблон для виконання практичного завдання до Теми 5

Завдання 1. Порівняння лідерів XX та XXI століття.

<b>Компоненти аналізу</b>	<b>Лідер XX століття</b>	<b>Лідер XXI століття</b>
<b>Особливості проблем, з якими зіштовхувалися</b>		
<b>Особистісні риси, що допомагали переборювати перешкоди</b>		
<b>Особливості взаємодії з послідовниками</b>		
<b>Особливості взаємодії з суспільством</b>		



**Відповідь на запитання 3**

---

---

---

---

---

---

**Відповідь на запитання 4**

---

---

---

---

---

---

**Завдання 3.**

**Відповідь на запитання 1**

---

---

---

---

---

---

**Відповідь на запитання 2**

---

---

---

---

---

---

**Відповідь на запитання 3**

---

---

---

---



---

---

**Відповідь на запитання 4**

---

---

---

---

---

---

**Список рекомендованих джерел до Теми 5**

1. *Bennis W.* The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue / Bennis Warren // *American Psychologist*, Vol 62(1), Jan 2007. – P. 2-5.
2. *Purvanova R.K., Bono J.E.* Transformational leadership in context: Face to face and virtual teams / Purvanova, R. K., & Bono, J. E. // *The Leadership Quarterly*, 20(3), 2009. – P. 343-357.
3. *Collison D.* Dichotomies, dialectics and dilemmas: New directions for critical leadership studies / Collison, D. // *Leadership*, 10(1), 2014. – P. 36-55.
4. *Alimo-Metcalfe, B.; Alban-Metcalfe, J.* Leadership: Time for a New Direction? / Alimo-Metcalfe, B.; Alban-Metcalfe, J. // *Leadership*, Vol 1, Issue 1, 2005.
5. *Grint K.* The arts of leadership / Grint, K. – Oxford: Oxford University Press, 2000.



## Контрольна робота 2

### Варіант 1

1. Який відсоток видатних особистостей має вирішальне значення в розвитку людства?

- А. Від 1% до 3%
- Б. Від 3% до 5%
- В. Від 5% до 7%
- Г. Від 7% до 10%

2. Невід'ємним атрибутом лідерства є:

- А. Регалії.
- Б. Звання.
- В. Титули.
- Г. Здатність надихати.

3. Зростання ефективності діяльності в результаті інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему називається:

- А. Інтеграційним ефектом.
- Б. Синергетичним ефектом.
- В. Домінуючим ефектом.
- Г. Харизматичним ефектом.

4. Дії, які відносяться в основному до сфери внутрішньої інтеграції групи, здійснюються:

- А. Діловим лідером.
- Б. Інструментальним лідером.
- В. Експресивним лідером.
- Г. Егоцентричним лідером.

5. Основною функцією лідера-ерудита є:

- А. Реалізація групової інтеграції.
- Б. Рішення вузькоспеціалізованого завдання.
- В. Здійснення інтелектуального лідерства.
- Г. Забезпечення оптимального емоційного фону для вирішення проблеми.

6. Лідер якого типу найчастіше стає джерелом фрустрації:

- А. Інструментальний лідер.
- Б. Експресивний лідер.
- В. Лідер-мотиватор.
- Г. Лідер - генератор ідей.

7. Ситуація, коли лідера визнають як харизматика, його харизма за рахунок зворотного зв'язку з народом посилюється, влада над людьми приростає, в соціальній психології називається:

- А. Ефектом ореолу.
- Б. Ефектом першого враження.
- В. Самопідтверджуваним пророцтвом
- Г. Здійсненим пророцтвом

Варіант 2

1. Яке психологічне відхилення від норми часто ховається під маскою харизматичності?

- А. Психопатія.
- Б. Істерія.
- В. Алогічне мислення.
- Г. Параноя.

2. Яка з характеристик не відноситься до психологічного портрета етичного харизматичного лідера?

- А. Вміння бачити перспективу
- Б. Націленість на власні інтереси
- В. Нетрадиційна поведінка
- Г. Здатність надихати інших.

3. Який прийом ведення розмови дозволяє харизматичному лідерові краще розуміти чужу точку зору:

- А. Активне слухання
- Б. Структурування
- В. Відображення думок
- Г. Постановка питання

4. Харизматичний лідер, який впливає на підлеглих за допомогою мотивування і переконання називається:

- А. М'яким лідером.
- Б. Жорстким лідером.
- В. Етичним лідером.
- Г. Неетичним лідером.

5. Яка з характеристик не відноситься до етичного харизматичного лідера:

- А. Присікання критики на свою адресу.
- Б. Стимулювання творчості послідовників
- В. Використання влади в загальних інтересах
- Г. Заохочування відкритої комунікації

6. Яке почуття / емоція характеризується підвищеною активністю в мозковому центрі, який пригнічує негативні почуття, заспокоює переживання, що провокують тривожні думки, і сприяє збільшенню енергії?

- А. Любов.
- Б. Щастя.
- В. Спокій.
- Г. Впевненість.

7. Яка частина головного мозку називається «Давнім мозком»?

- А. Неокортекс.
- Б. Лімбічна система.
- В. Рухова кора.
- Г. Лобові частки головного мозку.

Варіант 3

1. Зростання амплітуди вимушених коливань, яке настає при збігу частоти зовнішнього впливу з деякими внутрішніми значеннями називається:

- А. Дисонансом.
- Б. Резонансом.
- В. Маніпуляцією.
- Г. Придушенням.

2. Здатність людини до якісного і швидкого вирішення інтелектуальних завдань називається:

- А. Когнітивним інтелектом.
- Б. Соціальним інтелектом.
- В. Емоційним інтелектом.
- Г. Раціональним інтелектом.

3. Яка з характеристик не відноситься до внутрішньо особистісної сфери емоційного інтелекту:

- А. Асертивність.
- Б. Незалежність.
- В. Самоаналіз.
- Г. Емпатія.

4. До якої сфери емоційного інтелекту відносяться такі характеристики як оцінка дійсності, рішення проблем і гнучкість?

- А. Внутрішньо особистісної сфери.
- Б. Міжособистісної сфери.
- В. Сфери управління стресом.
- Г. Сфери адаптивності.

5. Яка з умов не є ключовою для створення резонансу?

- А. Уміння домінувати.
- Б. Орієнтація на глобальну мету.
- В. Автентичність.
- Г. Довіра.

6. Яка із стратегій емоційного лідерства не відноситься до резонансних?

- А. Товариська.
- Б. Амбітна.
- В. Демократична.
- Г. Навчальна.

7. Людина, яка керує групою через офіційне призначення на посаду, називається:

- А. Неформальним лідером.
- Б. Формальним лідером.
- В. Офіційним лідером.
- Г. Всі варіанти не вірні.

**Варіант 4**

- 1. Найбільш значущим навиком лідера в сфері взаємодії з послідовниками є здатність:**
  - А. Маніпулювати іншими.**
  - Б. Створювати атмосферу довіри.**
  - В. Домінувати.**
  - Г. Відстоювати свою точку зору.**
  
- 2. Група концепцій, що досліджує оптимальний набір особистісних характеристик, що сприяють успіху в завоюванні й утриманні лідерських позицій розглядає лідерство як:**
  - А. Центр групових інтересів.**
  - Б. Взаємодію.**
  - В. Владні відносини.**
  - Г. Прояв особистісних рис.**
  
- 3. Дії, спрямовані переважно на рішення поставленого перед групою офіційного завдання, виконуються:**
  - А. Діловим лідером.**
  - Б. Інструментальним лідером.**
  - В. Експресивним лідером.**
  - Г. Егоцентрична лідером.**
  
- 4. Основною функцією лідера-організатора є:**
  - А. Реалізація групової інтеграції.**
  - Б. Рішення вузькоспеціалізованого завдання.**
  - В. Здійснення інтелектуального лідерства.**
  - Г. Забезпечення оптимального емоційного фону для вирішення проблеми.**
  
- 5. Параметри реалізації лідерської ролі обумовлюються:**
  - А. Віковим складом групи.**
  - Б. Змістом діяльності.**
  - В. Готовністю групи до прийняття лідерства.**
  - Г. Емоційною атмосферою.**
  
- 6. Форма впливу на інших за допомогою особистісної привабливості, що викликає підтримку і визнання лідерства, називається:**
  - А. Маніпуляцією.**
  - Б. Харизмою.**
  - В. Управлінням.**
  - Г. Домінуванням.**
  
- 7. Яке психологічне відхилення від норми часто ховається під маскою харизматичності?**
  - А. Психопатія.**
  - Б. Параноя.**
  - В. Алогічне мислення.**
  - Г. Нарцисизм.**

Варіант 5

1. Яка з характеристик не відноситься до психологічного портрета етичного харизматичного лідера?

- А. Чарівна зовнішність.
- Б. Дар «випромінювати енергію»
- В. Готовність до ризику
- Г. Директивність.

2. Який прийом ведення розмови дозволяє харизматичному лідерові вести співрозмовника до глибшого розуміння проблеми:

- А. Фокусування
- Б. Структурування
- В. Відображення думок
- Г. Загострення

3. Харизматичний лідер, що впливає на підлеглих за допомогою чарівності і сили, називається:

- А. М'яким лідером.
- Б. Жорстким лідером.
- В. Етичним лідером.
- Г. Неетичним лідером.

4. Яка з характеристик не відноситься до неетичного харизматичного лідера:

- А. Присікання критики на свою адресу.
- Б. Комунікація тільки зверху вниз
- В. Використання влади в загальних інтересах
- Г. Нечутливість до спільних інтересів

5. Яке почуття / емоція тягне за собою різке зниження енергії і захопленості різними видами діяльності, особливо пов'язаними з розвагами і задоволеннями?

- А. Радість.
- Б. Відраза.
- В. Печаль.
- Г. Страх.

6. В якій частині головного мозку знаходяться центри, де об'єднується і усвідомлюється інформація, яка надходить від органів чуття?

- А. Неокортекс.
- Б. Лімбічна система.
- В. Рухова кора.
- Г. Лобові частки головного мозку.

7. Ситуація порушення гармонії, розбалансування називається:

- А. Дисонансом.
- Б. Резонансом.
- В. Маніпуляцією.
- Г. Придушенням.

### Змістовий модуль 3. Емоційний інтелект та лідерство. Гендерні аспекти прояву лідерства.

#### Структурно-логічна схема модуля

<b>Мета модуля</b> – розвиток уявлень про феномен емоційного лідерства, його фізіологічні витoki та психологічні прояви
<b>Цільова аудиторія</b> – студенти, що навчаються за спеціальностями «Психологія», «Публічне управління та адміністрування», «Педагогіка вищої школи»

Теми	Результати навчання	Методи навчання в аудиторії	Самостійна робота Методи оцінювання результатів навчання
Тема 6. Резонансне лідерство та його психологічні основи	<i>Розуміння</i> феномену резонансного лідерства <i>Вміння</i> сутнісного описання основних складників лідерства	Лекція-презентація  Практичне заняття	Ознайомлення з 3 рекомендованими джерелами
Тема 7. Стили емоційного лідерства	<i>Розуміння</i> структури емоційного інтелекту та сутності його впливу на лідерський стиль <i>Вміння</i> аналізувати характерні риси емоційного лідера	Лекція-презентація  Групове практичне заняття	Ознайомлення з 3 рекомендованими джерелами
Тема 8. Гендерні аспекти лідерства	<i>Вміння</i> аналізувати сутнісні розбіжності жіночого та чоловічого лідерського стилів  <i>Вміння</i> визначати характерні суспільні стереотипи щодо жіночого / чоловічого лідерства	Лекція-презентація  Групове практичне заняття	Індивідуальне практичне завдання  Контрольна робота

Структура та обсяг	Аудиторна робота	Самостійна робота
Тема 6.	8 год.	10,75 год.
Тема 7.	8 год.	10,75 год.
Тема 8.	8 год.	10,75 год.
Всього – 56,25 год., 2 кредити	24 год.	32,25 год.



## **Тема 6. Резонансне лідерство та його психологічні основи**

### **Теоретичний матеріал до Теми 6**

#### **Що таке резонансне лідерство?**

«Резонанс» в перекладі з французької означає «відгукуюся». Зазвичай за допомогою цього слова описують різке зростання амплітуди вимушених коливань, яке настає при збігу частоти зовнішнього впливу з деякими внутрішніми значеннями.

Подібно діям хвиль у фізиці, різноспрямовано діють і люди, переслідуючи свої цілі та ідеї. Робота однієї людини, що йде за мрією може принести серйозні результати, але вона ніколи не зможе зрівнятися з діями кількох людей, що діють резонансно, що створює синергетичний ефект.

Цей підхід дуже сильно відрізняється від класичного уявлення про лідерство, згідно з яким лідер просто знаходиться на вершині і диктує своїм підлеглим ідеї, стратегії, цілі, намагається нав'язати своє бачення світу, свої уявлення.

Як ми побачили у попередньому розділі, модель команд і жорстких директив просто не працює. Люди можуть сприймати ідеї і слідувати за ними, тільки якщо вони вірять в них усім серцем. Саме тому вкрай важливо організувати ефективну взаємодію між сторонами спілкування. Лідер повинен вміти не тільки говорити, а й слухати.

Система прямих жорстких вказівок не працює не тільки, тому що «часи змінилися». Дослідження 50-х років переконливо показують, що і півстоліття тому люди потребували надихаючих лідерів. Ця система не діє також і в армії. Історичний аналіз показує, що видатними полководцями були не ті люди, які керували армією за допомогою наказів і жорсткого контролю, а ті, хто вмів використовувати техніку «прохань і натхнень».

Бути на одній хвилі з оточуючими – ось, що важливо. Тільки в такому випадку можна створити творчу вільну атмосферу, в рамках якої, люди, які співпрацюють між собою, зможуть зробити набагато більше, ніж кожен з них окремо.

Що ж забезпечує ефективність емоційного лідерства? В першу чергу - це високий емоційний інтелект лідера.

#### **Емоційний інтелект: поняття, історія дослідження**

Яке відношення емоції мають до лідерства?

- **Емоційна інформація відіграє визначальну роль у професійній діяльності** кожної людини з того самого часу, як робочі відносини людей стали формуватися під впливом таких поведінкових форм, як кооперація та домінування, чия дія запускається саме емоціями.
- **Вміння розуміти емоційну інформацію та її вплив на організацію** та особистість, це саме те, що вказує на розвиненість емоціонального інтелекту людини.
- Лідери, що здатні працювати з емоційною стороною своєї організації **наділяють сам процес управління новим змістом** та значущістю, що підвищує якість застосування усіх управлінських інструментів.

До початку 1990-х феномен емоційного інтелекту (EI) залишався недослідженою стороною особистості людини. Все змінилося після виходу в друці статті Дж. Майера та П. Саловея, в якій вперше описувався емоційний інтелект як здатність до сприйняття та розуміння емоцій, управління ними та використання їх для стимуляції мислення.

<b>Емоційний інтелект</b>	це здатність людини до розпізнавання емоцій, розуміння мотивів, спрямованостей та бажань інших людей та своїх власних, а також здатність до управління своїми емоціями та емоціями інших людей з метою вирішення конкретних практичних завдань та підвищення якості міжособистісної взаємодії <sup>9</sup>
---------------------------	--

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

- **1990 рік** – вперше представлено поняття емоційного інтелекту та наведено його чотирьохкомпонентну модель, що отримала назву «модель здібностей» (Дж. Майер, П. Саловея)
- **1995 рік** – на основі теорії Майера-Саловея та крос-культурних емпіричних досліджень представлено «змішану модель» емоційного інтелекту (Д. Гоулман) та «модель емоційного та соціального інтелекту» (Р. Бар-Он)
- **1996 рік** – презентація першої психодіагностичної методики дослідження емоційного інтелекту (Р. Бар-Он)
- **2000 рік** – до нашого часу – активний розвиток інструментарію дослідження та розвитку різноманітних аспектів (психофізіологічних, психологічних, соціальних, культурних)

---

<sup>9</sup> Mayer J. D., Salovey P., & Caruso D. R. Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? / J. D. Mayer, P. Salovey, & D. R. Caruso // American Psychologist, 63(6) - 2008. – p. 503-517.

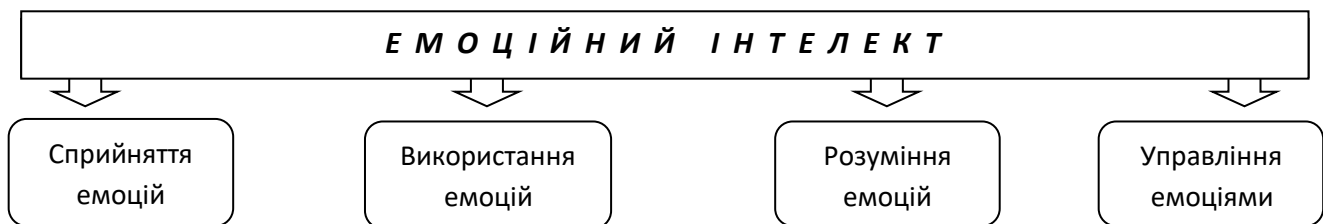
емоційного інтелекту (П. Саловей, Д. Майер, Д. Гоулман, Р. Бояціс, Е. Маккі, Г. Гарднер, К. Петрідіс)

З самого початку дослідження емоційного інтелекту він вивчався у контексті діяльності лідера. Безумовно, емоційний інтелект з усіма його складниками та компетенціями важливий для будь-якої людини, але для лідера високий рівень розвитку емоційного інтелекту є необхідністю, без якої діяльність організації приречена на невдачу. Ряд наукових досліджень, виконаних у Гарварді та Західному резервному університеті Кейза, переконливо свідчить про наявність прямого достовірного зв'язку між рівнем емоційного інтелекту лідера та успішністю діяльності його організації й рівнем задоволеності співробітників<sup>10</sup>.

<b>Цікавий факт</b>	Ще 1988 року Рувен Бар-Он ввів поняття емоційного коефіцієнту (EQ - Emotional Quotient), по аналогії з поняттям інтелектуального коефіцієнту (IQ - Intelligence Quotient) <sup>11</sup>
---------------------	---

### Структура емоційного інтелекту

На сьогоднішній день не існує єдиного підходу до визначення структурних компонентів емоційного інтелекту. Однією з найбільш широко використовуваних є модель здібностей, що включає в себе чотири основних компоненти.



Всі компоненти наведеної моделі пов'язані між собою і мають однаково велике значення для реалізації практичного потенціалу емоційного інтелекту<sup>12</sup>.

Таблиця. Зміст компонентів емоційного інтелекту

Назва компоненту	Зміст та сутність компоненту
<b>Сприйняття емоцій</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відображає комплексну здатність людини до розпізнавання емоцій іншої людини не тільки за вербальними сигналами, а й за мімікою, позою, жестами,</li> </ul>

<sup>10</sup> Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Ричард Бояціс, Энни Маккі – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 301 с.

<sup>11</sup> Стейн С., Бук Г. Преимущества EQ. Эмоциональный интеллект и ваши успехи / Стивен Дж. Стейн, Говард И. Бук – Баланс Бизнес Букс, 2007. – 384 с.

<sup>12</sup> Mayer J. D., Salovey P., & Caruso D. R. Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? / J. D. Mayer, P. Salovey, & D. R. Caruso // American Psychologist, 63(6) - 2008. – p. 503-517.

	<p>гучністю та тоном голосу та іншими невербальними ознаками.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сприйняття та розпізнавання власних емоцій та емоцій інших людей є найбільш базовим аспектом емоційного інтелекту, що робить можливим подальшу роботу, спрямовану на аналіз емоційної інформації.</li> <li>▪ Людина, яка знаходиться у доброму контакті з власними емоціями та переживаннями набагато легше зможе ідентифікуватися з іншою людиною та зрозуміти сутність її емоційного стану.</li> <li>▪ Бізнес-лідер, що погано розуміє власні емоції і переживання, а також не здатен до розпізнання емоційних станів і проблем своїх підлеглих, цілковито втрачає можливість до керування емоційним життям власного колективу</li> </ul>
<p><b>Використання емоцій</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Вказує на здатність людини до використання емоцій з метою стимуляції різних видів інтелектуальної діяльності, таких як вирішення конкретних проблем та й просто розмірковування.</li> <li>▪ Використання емоцій стає на пригоді бізнес-лідеру у ситуаціях, коли необхідно розв`язати в короткий термін складне багатокomпонентне завдання, що потребує великих витрат часу та уваги до окремих деталей.</li> <li>▪ Понижений емоційний фон сприяє виконанню методичної, акуратної роботи, що потребує до себе особливої уваги. Добрий настрій сприяє прояву креативного мислення та творчої активності.</li> <li>▪ Лідер з добре розвиненим емоційним інтелектом володіє здатністю до використання змін власного настрою для вирішення різнопланових практичних завдань</li> </ul>
<p><b>Розуміння емоцій</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Являє собою здатність не тільки до розуміння «мови емоцій», а й до оцінки особливостей співвідношення між емоціями, здатність бачити різницю між емоціями (наприклад, різницю між станом захоплення та щастям).</li> <li>▪ Включає в себе здатність до розуміння та вербального опису специфіки зміни емоційних станів.</li> <li>▪ Лідер може добре розпізнавати емоції та особливості їх перегляду на напівсвідомому рівні й взаємодіяти з оточуючими, спираючись на несвідоме інтуїтивне відчуття емоційних особливостей тієї чи іншої ситуації, це буде свідчити про недостатність розвиненості його здатності до розуміння емоцій як компоненту емоційного інтелекту. Тільки свідомий аналіз, що починається з вербалізації та детального опису емоційної сторони ситуації, може свідчити про розвинену здібність до розуміння емоцій</li> </ul>

<b>Управління емоціями</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Відображає здатність людини до управління власними емоційними станами та емоційними станами інших людей.</li> <li>▪ Управління емоціями здійснюється у контексті актуальних цілей людини, що ґрунтується на глибокому самоусвідомленні та детальному розумінні соціальної ситуації</li> <li>▪ Через «трансляцію» позитивних станів підлеглим лідер тим самим забезпечує позитивну соціально-психологічну атмосферу в колективі, яка не тільки покращує самопочуття співробітників, а й позитивно впливає на ефективність праці.</li></ul>
----------------------------	---

### Практичне завдання до Теми 6

#### Завдання 1. Подивіться TedTalk Саймона Сінека «Як великі лідери надихають наші дії»

[https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action)

#### Дайте відповіді на запитання:

Запитання 1. Поясніть принцип дії «Золотого кільця».

Запитання 2. Розкажіть, як принцип «Золотого кільця» реалізувався у винаході братів Райт.

Запитання 3. Розкажіть про закон поширення інновації.

Запитання 4. Розкажіть про причини успіху Мартіна Лютера Кінга.

#### Завдання 2. «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 уявлюваною 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.

Подумайте, як часто Вам доводиться переживати кожну з цих емоцій? З якими людьми / місцями / справами у Вас асоціюються ці емоції? З якими фізичними відчуттями Ви пов'язуєте кожну з цих емоцій?

**Завдання 3.** Використовуючи запропоновані шаблони облич, намалюйте вирази обличчя, що відповідають таким емоціям:

- 1) Подив
- 2) Страх
- 3) Гнів
- 4) Відраза
- 5) Рдість
- 6) Спокій
- 7) Щастя
- 8) Сум

**Шаблон для виконання практичного завдання до Теми 6**

**Завдання 1.**

**Відповідь на запитання 1**

---

---

---

---

---

---

---

**Відповідь на запитання 2**

---

---

---

---

---

---

---

**Відповідь на запитання 3**

---

---

---

---

---

---

**Відповідь на запитання 4**

---

---

---

---

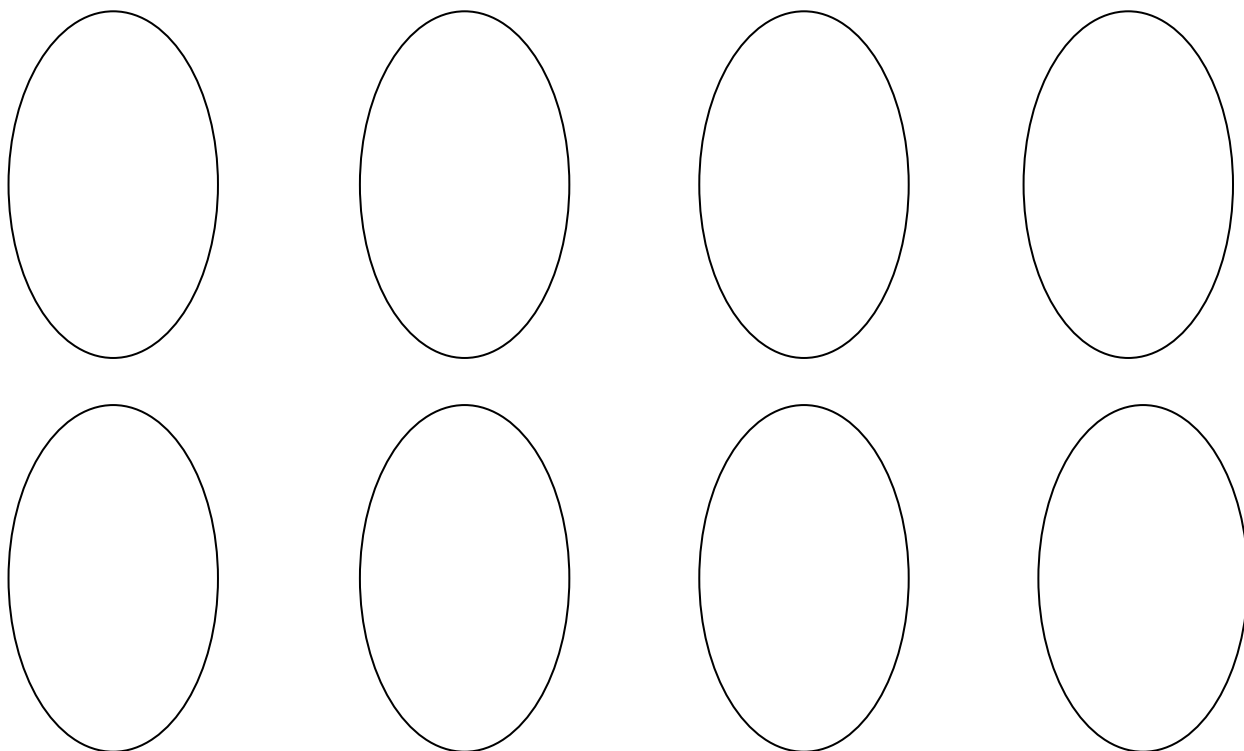
---

---

**Завдання 2.**

Емоція	Причини появи	Фізичні прояви	Думки, що супроводжують під час переживання емоції
Гнів			
Відраза			
Страх			
Подив			
Радість			
Сум			

**Завдання 3.** Намалюйте прояви емоційних станів на обличчі людини.



**Список рекомендованих джерел до Теми 6**

1. *Гоулман Д.* Эмоциональный интеллект в бизнесе / Д. Гоулман – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 512 с.
2. *Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э.* Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 301 с.
3. *Bar-On R.* Emotional intelligence: An integral part of positive psychology / R. Bar-On // *South African Journal of Psychology*, 40(1), - 2010. – p. 54-62.
4. *Brackett M. A., Rivers S. E., & Salovey P.* Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success / M. A. Brackett, S. E. Rivers, & P. Salovey // *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), - 2011. – p. 88-103.
5. *Mayer J. D., Salovey P., & Caruso D. R.* Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? / J. D. Mayer, P. Salovey, & D. R. Caruso // *American Psychologist*, 63(6) - 2008. – p. 503-517.





## Тема 7. Стили емоційного лідерства

### Теоретичний матеріал до Теми 7

#### Що таке лідерський репертуар?

Щирий емоційний відгук не виникає у відповідь на прояв гарного настрою лідерів або їх вміння говорити вчасно потрібні слова – він з'являється на світ завдяки цілому набору узгоджених дій, якими користується керівник. Ці дії утворюють своєрідні стилі лідерства. Як правило, ефективні лідери використовують один або кілька стилів лідерства і майстерно переключаються з одного на інший залежно від ситуації.

Гоулман Д., Бояціс Д., Маккі А. виділили шість стилів лідерства<sup>13</sup>.

Чотири з шести стилів лідерства – ідеалістичний, навчальний, товариський і демократичний – здатні запалити, надихнути людей, що призводить до підвищення продуктивності, тоді як два інших – амбітний і авторитарний – хоча часом і потрібні, але повинні застосовуватися з великою обережністю.

Всі ці стилі раніше вже не раз описувалися, хоча і називалися часом по-іншому, але новизна запропонованої дослідниками моделі лідерства в тому, що вона показує, які базові навички емоційного інтелекту потрібні для кожного стилю.

І найголовніше, дослідники виявили причинно-наслідковий зв'язок між поведінкою керівника та результатами роботи організації. Інакше кажучи, дані досліджень дозволили побачити реальний вплив того чи іншого стилю на організаційний клімат, а отже, і на продуктивність.

Для керівників, які день за днем б'ються над поліпшенням фінансових результатів, інформація про цей взаємозв'язок буде вельми корисна, бо додає необхідну «дозу» науки в найважливіше мистецтво лідерства.

Для початку розглянемо чотири стилі лідерства, які сприяють емоційному резонансу, а потім перейдемо до опису тих стилів, які, навпаки, занадто легко викликають дисонанс, якщо використовуються невчасно або не за призначенням.

---

<sup>13</sup> Goleman D., Boyatzis R.E., McKee A. Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence / Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis, Annie McKee – Harvard Business Press, 2013 - Business & Economics - 306 p.

## Резонансні стилі лідерства

Стиль лідерства	Особливості прояву та наслідки
Ідеалістичний стиль	<p>Лідер надихає людей, малюючи їм привабливий образ майбутнього, чим потужно впливає на формування позитивного клімату в організації. Доречно використовувати: коли зміна ситуації вимагає створення нового образу майбутнього, або якщо необхідно визначити ясний напрямок руху.</p> <p>Такі лідери чітко позначають бажану ціль, але не вказують, як її досягти, залишаючи людям простір для ідей, експериментів і прорахованих ризиків.</p> <p>Знання загальної картини і свого місця в ній дарує людям ясність. Вони розуміють, чого від них чекають. А відчуття, що кожен член колективу працює на спільну справу, формує згуртованість і вірність: люди пишаються тим, що належать до цієї організації.</p> <p>Чим сильніше люди поділяють корпоративні цінності підприємства, його цілі і місію, тим швидше така компанія стає для них найбільш бажаним місцем роботи. Філософські уявлення і місія компанії служать для її працівників унікальним «брендом», і це особливо виділяє її на тлі інших компаній цієї ж галузі.</p>
Навчальний стиль	<p>Лідер пов'язує бажання людей з цілями організації. Доречно використовувати: щоб допомогти співробітникові поліпшити продуктивність за рахунок розвитку перспективних здібностей.</p> <p>Незважаючи на поширену думку, що кожен лідер повинен бути хорошим наставником, керівники з такими навичками зустрічаються особливо рідко. В наш напружений, неспокійний час лідери запевняють, що у них «просто не вистачає часу» на наставництво. Однак, ігноруючи цей стиль, вони позбавляють себе потужного засобу управління.</p> <p>Хоча навчальний стиль робить основний акцент на особистому розвитку співробітника, а не на виконанні ним конкретних завдань, його використання обіцяє небувалий позитивний емоційний відгук і різке підвищення ефективності, незалежно від того, які ще стилі застосовує лідер.</p> <p>В особистій бесіді зі співробітником встановлюється контакт і народжуються довірчі відносини. Виявляючи щиру зацікавленість у долі підлеглих, лідер-наставник показує, що розглядає їх не як примітивний інструмент для виконання роботи.</p> <p>Таким чином, лідер веде з підлеглими постійний діалог, який дозволяє їм більш адекватно реагувати на відгуки про свою роботу, сприймаючи зауваження як корисний урок, який служить їх власним прагненням, а не як причіпки начальства.</p>

<p>Товариський стиль</p>	<p>Лідер створює гармонію шляхом зближення людей. Доречно використовувати: щоб «залікувати» розлад в колективі, мотивувати працівників у важкі часи або зміцнити міжособистісні відносини.</p> <p>Такі лідери зазвичай цінують людей і поважають їх почуття, роблячи менший натиск на виконання завдань і досягнення цілей і більший – на емоційні потреби співробітників. Вони докладають усіх зусиль до того, щоб підлеглі були щасливі, прагнуть створити гармонію і успішно формують командний дух.</p> <p>Хоча можливості товариського стилю зі стимулювання продуктивності обмежені, він надає дивно позитивний вплив на клімат в організації, поступаючись по зростанню всіх показників тільки ідеалістичному, і навчальному стилям. Розглядаючи співробітників як живих людей з їхніми бідами і радощами і пропонуючи їм, наприклад, підтримку на важкому відрізку особистому житті, ці лідери завойовують безумовну відданість колективу.</p>
<p>Демократичний стиль</p>	<p>Лідер оцінює внесок співробітників в роботу і за допомогою активного залучення їх до процесу управління домагається відданості. Доречно використовувати: щоб домогтися підтримки, однастайності, отримати від співробітників пропозиції щодо розвитку справи</p> <p>Демократичний стиль дозволяє домогтися підтримки всіх зацікавлених сторін. Те, що демократичний лідер не шкодує часу на зустрічі з людьми, а також проводить колективні наради, щоб вислухати думки співробітників, підтримує моральний дух в організації. І треба сказати, такий підхід позитивно впливає на клімат організації.</p> <p>Якщо у лідера є ясний образ майбутнього, то демократичний стиль не заважає: він незамінний. Щоб демократичні наради були плідними, лідер повинен з однаковою готовністю сприймати як хороші, так і погані новини.</p> <p>Звичайно, демократичний стиль не позбавлений недоліків. Прагнення йому слідувати вироджується в нескінченні, виснажливі наради, на яких перемелюється маса ідей, але згода залишається важко досяжною, а єдиний видимий результат полягає в плануванні все нових нарад.</p> <p>Лідер, який відкладає важливі рішення в надії на ретельне колективне обговорення і створення узгодженої стратегії, ризикує опинитися в ситуації вічної невизначеності. Подібна поведінка народжує плутанину, втрату мети і веде до подальших відстрочок або загострення конфліктів.</p>

### Дисонансні стилі лідерства

Стиль лідерства	Особливості прояву та наслідки
Амбітний стиль	<p>Лідер прагне до досягнення важких цілей і вирішення найбільш цікавих завдань. Доречно використовувати: коли необхідно отримати відмінні результати від команди кваліфікованих співробітників з високою мотивацією</p> <p>І все ж, хоча амбітний стиль знаходить своє місце в наборі лідерських інструментів, він повинен застосовуватися в малих дозах і тільки тоді, коли дійсно може принести успіх. Риси, властиві амбітним керівникам, гідні захоплення. Такий лідер дотримується високих стандартів продуктивності і сам їм слідує. Він одержимий ідеєю, що працювати треба швидше і краще, і того ж вимагає від інших. Від поганих виконавців він вимагає більшої старанності і, якщо вони все-таки не справляються зі справою, виправляє ситуацію самотійно.</p> <p>Але якщо користуватися амбітним підходом занадто часто або в невідповідних умовах, то у працівників може з'явитися відчуття, що начальство просто чіпляється до них. А оскільки амбітні лідери рідко розкривають свої міркування, то співробітникам доводиться лише здогадуватися, чого ж від них хочуть. В результаті моральний дух колективу різко падає, оскільки, на думку працівників, їх занадто перевантажують роботою, при цьому лідер явно не довіряє їм і не допускає з їх боку ніякої самотійності.</p>
Авторитарний стиль	<p>Лідер розсіює страхи, вказуючи чіткий напрямок руху в непередбачених ситуаціях. Доречно використовувати: в кризовій ситуації, коли необхідна повна реорганізація бізнесу, або при управлінні важкими співробітниками.</p> <p>Як же авторитарний стиль виглядає на практиці? Лідери вимагають від підлеглих негайного підкорення, але не обтяжують себе роз'ясненням змісту своїх наказів.</p> <p>Якщо підлегли не дотримуються цих розпоряджень беззастережно, лідери вдаються до погроз. Замість того щоб делегувати владу, вони прагнуть строго контролювати і старанно відстежувати кожен крок своїх співробітників.</p> <p>Відповідно, в оцінці роботи підлеглих, якщо взагалі вони оцінюють, хоч якось їх роботу, вони незмінно фокусують увагу на те, що зроблено не так, а не на тому, що вийшло чудово. Коротше кажучи, це класичний рецепт привнесення дисгармонії в організаційний клімат.</p>



**Завдання 2.**

Стиль лідерства	Ситуації, в яких продуктивність організації підвищується	Ситуації, в яких продуктивність організації знижується
Ідеалістичний стиль		
Навчальний стиль		
Товариський стиль		
Демократичний стиль		
Амбітний стиль		
Авторитарний стиль		

**Завдання 3.**

Стиль лідерства	Емоції, що використовуються лідером
Ідеалістичний стиль	
Навчальний стиль	
Товариський стиль	
Демократичний стиль	
Амбітний стиль	
Авторитарний стиль	

**Список рекомендованих джерел до Теми 7**

1. *Goleman D., Boyatzis R.E., McKee A.* Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence / Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis, Annie McKee – Harvard Business Press, 2013 - Business & Economics - 306 p.
2. *Brackett M. A., Rivers S. E., & Salovey P.* Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success / M. A. Brackett, S. E. Rivers, & P. Salovey // Social and Personality Psychology Compass, 5(1), - 2011. – p. 88-103.
3. *Mayer J. D., Salovey P., & Caruso D. R.* Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? / J. D. Mayer, P. Salovey, & D. R. Caruso // American Psychologist, 63(6) - 2008. – p. 503-517.





## Тема 8 . Гендерні аспекти лідерства

### Теоретичний матеріал до Теми 8 Жіноче та чоловіче лідерство

У сучасному світі лідери-жінки досягають успіху не шляхом прийняття традиційного стилю керівництва командування та контролю, а використовуючи унікальність свого жіночого досвіду. Чоловіки та жінки на аналогічних управлінських роботах заробляють приблизно однакову ж суму грошей, і мають досвід приблизно однакового ступеня конфлікту між сім'єю та роботою. Але коли вони описують свої стилі керівництва, виникають величезні відмінності<sup>14</sup>.

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

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

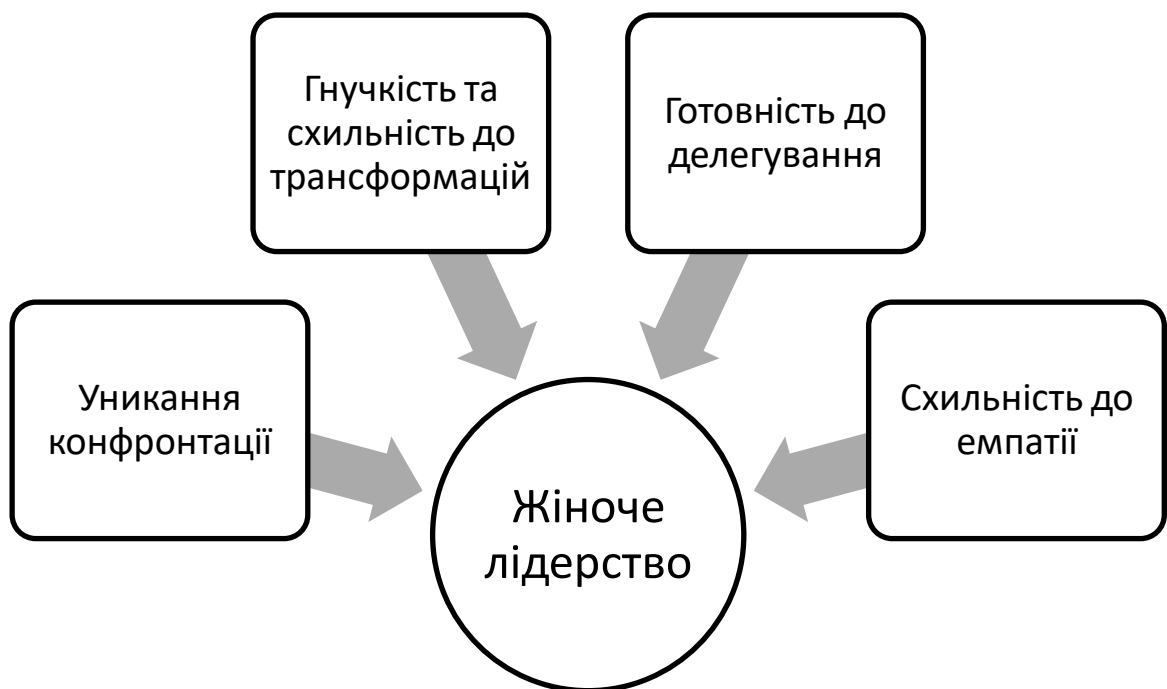


Рис. 11 Особливості жіночого лідерства

<sup>14</sup> Rosener J. Ways women lead / Rosener, J. // Harvard Business Review, 1990. – P. 119-125

Не дивлячись на те, що жінки можуть бути не менш ефективними лідерами, ніж чоловіки, їх здібності досі не визнані повністю. За даними Саадії Західі, що були підготовані до Світового економічного форуму 2015 року<sup>15</sup>, частка жінок серед парламентарів в різних регіонах світу коливається від 15,4% до 26,6%, серед мерів міст від 3% до 17%, серед керівників компаній від 2% до 24%. З чим же пов'язані такі розбіжності між вираженим лідерським потенціалом у жінок і невеликою часткою жінок серед лідерів у світових рейтингах?

### Перепопи на шляху жінок до лідерства

Подібні розбіжності, як і 10, 20, 30 років тому обумовлюються класичними перепопами, що стоять перед жінками на шляху досягнення лідерських позицій: феномен «скляної стелі», феномен «теплиці», бар'єр відбору.

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

- 1) жінки занадто емоційні, щоб бути лідерами;
- 2) жінок турбують тільки сім'я і діти, вони не можуть приділяти достатньо уваги управлінню;
- 3) жінки не здатні до виконання складних та комплексних завдань, що потребують витримки та стресостійкості;
- 4) у жінок недостатньо управлінського досвіду, щоб серйозно розглядати їх в якості кандидатів на управлінські позиції.

Небезпека таких переконань в тому, що їх корені та безглуздість часто навіть не усвідомлюються співробітниками компаній. Але, навіть на несвідомому рівні вони діють і створюють часто непереборну перешкоду для кар'єрного зростання жінки в організації, що метафорично можна описати як скляну стелю.

З **феноменом «теплиці»** зіштовхуються жінки, що досягають лідерських посад. Але відразу після отримання такої посади починають відчувати себе так, ніби вони закриті в скляній теплиці, а за всіма їх діями дуже уважно спостерігають оточуючі, очікуючи на помилку. Подібні відчуття можуть призводити до підвищення рівню тривожності та зростанню невпевненості у власній компетентності та професіоналізмі.

Сутність **бар'єру відбору** полягає в тому, що більшість вимог для зайняття лідерських позицій від самого початку пишуться з вираженим маскулінним уклоном. Тобто, роботодавці таким чином формулюють вимоги, що задовольнити їх може тільки чоловік. Як результат жінка не зможе зайняти позицію, бо просто не зможе подолати бар'єр відбору, якщо не володіє вираженими маскулінними якостями.

---

<sup>15</sup>Saadia Zahidi Where are the women in global leadership? 7 charts (available at <https://www.weforum.org/agenda/2015/01/where-are-the-women-in-global-leadership-7-charts/>)

### Практичне завдання до Теми 8

**Завдання 1.** Подивіться TedTalk Шеріл Сендберг: «Чому серед лідерів так мало жінок?»

[https://www.ted.com/talks/sheryl\\_sandberg\\_why\\_we\\_have\\_too\\_few\\_women\\_leaders](https://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_why_we_have_too_few_women_leaders)

Подумайте над такими запитаннями:

Запитання 1. З якими проблемами зіштовхуються сучасні жінки на шляху до лідерства?

Запитання 2. Як можна подолати ці труднощі?

Запитання 3. Наскільки збільшилася кількість жінок-лідерів в світі за останні 30 років? Чому, на Вашу думку, це відбувається?

**Завдання 2.** Напишіть есе на тему «Як можна встановити рівновагу між кількістю жінок та чоловіків лідерів?»

#### Шаблон для виконання практичного завдання до Теми 8

**Завдання 1.**

**Відповідь на запитання 1**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Відповідь на запитання 2**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Відповідь на запитання 3**

---

---

---

---

---

---

---

**Завдання 2.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Список рекомендованих джерел до Теми 8**

1. Christopher, B. Why Are Women So Strange and Men So Weird? / Christopher, B. // Business Credit, 110, 2008. – P. 4-8.
2. Klenke K. Women in leadership: Contextual boundaries and dynamics. / Klenke, K.:Bingley, UK: Emerald Publishing Group Limited, 2011.
3. Mohr G., Wolfram H. Leadership and effectiveness in the context of gender: The role of leaders' verbal behavior / Mohr, G., & Wolfram, H. // British Journal of Management, 19, 2008. – P. 4-16.
4. Nadim A., Singh P. 2005. Leadership styles and gender: A re-examination and extension / Nadim, A., & Singh, P. // International Journal of Human Resources Development and Management, 5, 2005. – P. 333-340.
5. Rosener J. Ways women lead / Rosener, J. // Harvard Business Review, 1990. – P. 119-125
6. Gender Differences and Transformational Leadership Behavior: Do Both German Men and Women Lead in the Same Way? / Thomas W. Kent, Carrie A. Blair, Howard F. Rudd // International Journal of Leadership Studies, Vol. 6 Iss. 1, 2010.



### Контрольна робота 3

#### Варіант 1

1. Дайте визначення понять:

Резонанс

Трансакція

2. Опишіть кластер емоційного інтелекту в структурі лідерської компетентності.

---

---

---

---

---

3. Опишіть авторитарну стратегію лідерства.

---

---

---

---

---

4. Опишіть, що таке трансакційне лідерство.

---

---

---

---

---

5. Хто більше схильний до прояву трансформаційного лідерства, чоловіки чи жінки? Чому?

---

---

---

---

---

6. Розкажіть про особливості сприйняття суспільством маскулінних чоловіків-лідерів.

---

---

---

---

---

**Варіант 2**

1. Дайте визначення понять:

Гендер

Стереотип

2. Назвіть основні соціальні упередження, які стоять на шляху досягнення жінкою успіху.

---

---

---

---

3. Перерахуйте основні ознаки краху лідера.

---

---

---

---

4. Як амбітність може привести лідера до краху?

---

---

---

---

5. Опишіть особливості трансформаційного директивного лідерства.

---

---

---

---

6. Що таке «дилема теплиці»?

---

---

---

---



**Варіант 3**

1. Дайте визначення:

Компетентність

Асертивність

2. Опишіть кластер соціального інтелекту в структурі лідерської компетентності.

---

---

---

---

---

3. Опишіть товариську стратегію лідерства.

---

---

---

---

---

4. Опишіть, що таке трансформаційне лідерство.

---

---

---

---

---

5. Порівняйте трансакційне і трансформаційне лідерство.

---

---

---

---

---

6. Виділіть основні особливості жіночого лідерства.

---

---

---

---

---

**Варіант 4**

1. Дайте визначення:

Самоактуалізація

Емпатія

2. Опишіть кластер когнітивного інтелекту в структурі лідерської компетентності.

---

---

---

---

---

3. Опишіть амбітну стратегію лідерства.

---

---

---

---

---

4. Поясніть сутність дії стратегії Невтручання? Чи може вона бути ефективною?

---

---

---

---

---

5. Розкажіть про особливості сприйняття суспільством «жіночних» чоловіків-лідерів.

---

---

---

---

---

6. Що таке «феномен скляної стелі»?

---

---

---

---

---

**Варіант 5**

1. Дайте визначення:  
Толерантність

Лояльність

2. Опишіть передумови створення емоційного резонансу лідера.

---

---

---

---

---

3. Опишіть навчальну стратегію лідерства.

---

---

---

---

---

4. Опишіть особливості трансформаційного партнерського лідерства.

---

---

---

---

---

5. Опишіть особливості орієнтації на людей / на завдання жінок-лідерів.

---

---

---

---

---

6. Що таке бар'єр відбору?

---

---

---

---

---

*Навчальне видання*

**Романовський Олександр Георгійович**

**Гура Тетяна Віталіївна**

**Книш Анастасія Євгенівна**

**Бондаренко Вікторія Вадимівна**

# **Теорія і практика формування лідера**

*Навчальний посібник*