

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

О.М. Цільмак, Л.М. Корнута, Т.М. Третьякова

ЛІДЕРСТВО

Навчально-методичний посібник

Рекомендовано до друку навчально-методичною радою Національного університету
«Одеська юридична академія» протокол № 6 від 29 квітня 2025 року

Автори:

Цільмак Олена Миколаївна – доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри психології Національного університету «Одеська юридична академія».

ORCID ID – <https://orcid.org/0000-0001-7348-4876>

Корнута Людмила Михайлівна – доктор юридичних наук, доцент, доцент кафедри психології Національного університету «Одеська юридична академія».

ORCID ID – <https://orcid.org/0000-0001-7130-6347>

Третякова Тетяна Миколаївна – кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри психології Національного університету «Одеська юридична академія».

ORCID ID – <https://orcid.org/0000-0003-2552-5850>

Рецензенти:

Лефтеров В.О. – доктор психологічних наук, професор, перший проректор Міжнародного гуманітарного університету, м. Одеса.

Кокарєва А.М. – кандидат педагогічних наук, професор кафедри педагогіки та психології професійної освіти, заступник декана з наукової і міжнародної діяльності Факультету психології, комунікацій і перекладу Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ.

Цільмак О.М., Корнута Л.М., Третякова Т.М.

Лідерство: навчально-методичний посібник. Одеса, Фенікс. 2025. 92 с.

У навчально-методичному посібнику представлений короткий зміст тексту лекцій, викладені плани практичних занять, надані завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти, вказані питання для підсумкового контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти, розкриті критерії оцінювання знань здобувачів вищої освіти. Видання призначено для здобувачів вищої освіти, які вивчають навчальну дисципліну «Лідерство», здобувачів випускних курсів закладів вищої освіти, державних службовців та викладачів закладів вищої освіти.

ISBN _____

© Цільмак О.М., Корнута Л.М., Третякова Т.М., 2025

ЗМІСТ

1. Вступ.....	4
2. Критерії оцінювання, які поширюються на участь здобувачів у практичних заняттях та виконанні практичних індивідуальних завдань.....	5
3. Методичні вказівки для вивчення дисципліни.....	6
4. Тема 1. Лідерство: поняття та значення.....	8
5. Тема 2. Формування лідерства. Лідерство I рівня.....	14
6. Тема 3. Збагачення лідерства. Лідерство II рівня.....	22
7. Тема 4. Компетентності та якості лідера.....	31
8. Тема 5. Керівництво та лідерство.....	38
9. Тема 6. Лідерство в команді.....	47
10.Тема 7. Лідерство III рівня. Сучасне лідерство.....	58
11.Тема 8. Навички 4К для сучасного лідера.....	64
12.Тема 9. Бренд лідера.....	69
13.Тема 10. Лідерство та керівництво на публічній службі.....	73
14. Питання для підсумкового контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти.....	80
15. Список рекомендованих джерел.....	82
16. Практичні психологічні прийоми та ігри.....	90

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Лідерство» присвячена ґрунтовному вивченню теоретичних засад та прикладних аспектів психології лідерства як ключової складової ефективної управлінської та міжособистісної взаємодії в сучасному суспільстві. У межах курсу аналізується психологічна природа лідерства, досліджується феномен впливу, авторитету, харизми, стилів лідерства, а також закономірності формування лідерських якостей і розвиток емоційного інтелекту. Особлива увага приділяється психологічним особливостям лідерської поведінки в умовах змін, стресу, конфлікту та невизначеності. Розглядаються психологічні аспекти управлінської діяльності як у сфері публічного адміністрування, так і в бізнес-середовищі, що дозволяє застосовувати набуті знання у різних професійних контекстах. Програма дисципліни передбачає вивчення сучасних психотехнологій формування лідерського потенціалу, розвиток навичок ефективної комунікації, прийняття рішень, командної взаємодії та стратегічного бачення.

Предметом курсу є технологія застосування лідером під час управлінської діяльності ефективних та сучасних методів управління. Програма курсу дає можливість розвинути у здобувачів вищої освіти соціально-психологічну, комунікативно-управлінську та інтраперсональну компетентність.

Метою вивчення навчальної дисципліни «Лідерство» є знайомство здобувачів вищої освіти зі змістом та особливостями психологічних аспектів лідерства та управлінської діяльності керівника у приватній та публічній сфері діяльності. Ознайомити слухачів з професійною етикою в публічній та приватній сферах, а також лідерством в управлінській діяльності з метою використання здобутих знань в практичній діяльності.

Виходячи із мети вивчення навчальної дисципліни «Лідерство» здобувачі вищої освіти повинні **вміти**:

- вивчати та аналізувати інформацію різного роду та характеру;
- сформувати особисту психологічну стійкість, вміння працювати з власними емоціями та оволодіти навиками психологічної самодопомоги;
- вміння працювати в команді та сформувати навички психологічного впливу та психологічної стійкості;
- отримати навички приймати рішення в екстремальних та кризових ситуаціях;
- критично оцінювати нормативні та управлінські акти, вирішувати конфлікти та впроваджувати культуру менторства та підтримки, вирішувати складні задачі;
- формувати власний імідж та бренд з урахуванням специфіки професійної сфери.

Методи викладання та навчання. Викладання навчальної дисципліни «Лідерство» ґрунтується на поєднанні теоретичної підготовки та практично орієнтованих активних методів навчання, що забезпечують глибоке розуміння феномену лідерства та розвиток особистісних лідерських компетентностей.

Застосовуються такі методи:

- інтерактивні лекції з елементами обговорення та рефлексії, спрямовані на осмислення ключових теорій і підходів до лідерства;
 - ***міні-лекції та інтерактивні обговорення***, спрямовані на засвоєння ключових понять і моделей командної взаємодії;
 - ***рольові ігри, симуляційні вправи та тренінги***, що моделюють лідерські ситуації, процеси прийняття рішень, роботу в умовах конфлікту чи стресу;
 - ***аналіз кейсів (case study)*** з реальних ситуацій публічного управління, бізнесу та громадського сектору;
 - ***методи саморефлексії та самооцінювання***, що допомагають студентам усвідомити власний стиль лідерства, сильні сторони й зони розвитку;
 - ***мультимедійні засоби навчання*** (відеоаналіз, онлайн-опитування, тестування), які підсилюють інтерактивність і залученість здобувачів освіти.
-

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ, ЯКІ ПОШИРЮЮТЬСЯ НА УЧАСТЬ ЗДОБУВАЧІВ У ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ ТА ВИКОНАННІ ПРАКТИЧНИХ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

Оцінювання здобувачів вищої освіти здійснюється відповідно до [«Положення про організацію освітнього процесу в Національному університеті «Одеська юридична академія»»](#).¹

Так, зокрема, поточний контроль знань здобувачів освіти оцінюється за шкалою («2», «3», «4», «5»), з обов'язковим переведенням при підсумковому контролі оцінок в бали за допомогою шкали Університету до національної шкали та шкали ECTS.

Шкала оцінювання			
100-бальною шкалою	Шкала за ECTS	За національною шкалою	
		Екзамен	Залік
90-100	A	Відмінно	Зараховано
82-89	B	Добре	
74-81	C		
64-73	D	Задовільно	
60-63	E		
35-59	Fx	Незадовільно	Не зараховано
1-34	F		

Під час вивчення навчальної дисципліни здобувачі отримують оцінки за відповіді (усні, письмові), за активну участь у груповій роботі, за активну участь в обговоренні, за виконання індивідуальних завдань, за презентацію практичних умінь проведення психокорекції, проведення психологічного консультування, застосування певної психотехнології тощо.

Для отримання підсумкової оцінки здобувачу вищої освіти необхідно мати не менше 1/2 оцінок від загальної кількості практичних занять та поточних контрольних заходів (реферату, контрольної роботи, завдань до самостійної роботи тощо).

Для переведу підсумкової оцінки у 100 бальну шкалу оцінювання знань середньоарифметична підсумкова оцінка множиться на коефіцієнт 20.

Якщо протягом вивчення навчальної дисципліни здобувач освіти, який складає екзамен, набрав не менше ніж $\frac{1}{2}$ від загальної кількості оцінок суму балів 90 та більше за шкалою оцінювання ECTS, то він має право отримати оцінку за набраними балами А/Відмінно без складання підсумкового контролю. Наприклад, якщо заплановано 11 практичних занять (22 академічні години), то здобувачеві треба отримати всього 6 оцінок.

Здобувач освіти, який набрав менше ніж $\frac{1}{2}$ від загальної кількості оцінок та менше ніж 90 балів складає екзамен відповідно в обов'язковому порядку.

¹ [Положення про організацію освітнього процесу в Національному університеті «Одеська юридична академія»](https://www.onua.edu.ua/ua/doc-education-ukr/7844-polozhennya-pro-organizatsiyu-osvitnogo-protsesu-v-nu-oua)
<https://www.onua.edu.ua/ua/doc-education-ukr/7844-polozhennya-pro-organizatsiyu-osvitnogo-protsesu-v-nu-oua>

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Здобувач у процесі вивчення навчальної дисципліни «Лідерство» повинен:

- 1) опанувати лекційним матеріал;
- 2) виконати практичне завдання під час самостійного опанування навчального матеріалу;
- 3) відповісти на запитання для контролю знань і вмінь;
- 4) виконати індивідуальне завдання;
- 5) приймати активну участь у обговоренні навчальних питань під час практичних занять.

Опановуючи навчальний матеріал здобувач повинен розглядати, систематизувати та узагальнювати різні джерела інформації, встановлюючи змістовну сутність та логічність тих чи інших теоретичних положень. Кожне навчальне питання здобувачеві слід розглянути з точки зору наукової обґрунтованості, логічності, системності, конкретності та надійності джерела інформації.

Виконуючи **завдання для самостійної роботи**, здобувачеві слід пам'ятати, що відповідь по тому чи іншому питанню повинна бути чіткою, логічною, науково обґрунтованою, лаконічною та зрозумілою. Для цього він повинен:

- 1) глибокого проникати в сутність процесу, явища, що досліджується;
- 2) визначити смислові моменти навчального матеріалу та інформації, отриманої з різних джерел;
- 3) «очистити» навчальний матеріал від зайвої інформації;
- 4) узагальнити та уніфікувати навчальний матеріал;
- 5) креативно підходити до структуризації, класифікації та комбінації певних теоретичних постулатів;
- 6) логічно розмежувати елементи певних теоретичних положень один від одного та тощо.

Здобувачі можуть досягти повного осмислення і розуміння навчального матеріалу шляхом використання таких методів як: аналіз, синтез, дедукція, індукція, класифікація, конкретизація, порівняння, абстрагування, узагальнення та тощо.

Після засвоєння навчального матеріалу здобувач повинен **надати відповідь на запитання для контролю знань і вмінь**. Відповідаючи на певне запитання, – здобувач повинен обґрунтувати свою відповідь, розкриваючи її з різних наукових та практичних підходів.

Елементом процесу опанування здобувачем навчальним матеріалом є виконання ним **індивідуального завдання**, яке є важливою частиною позааудиторної самостійної роботи.

Метою індивідуального завдання є розвиток у здобувача навчально-дослідницьких умінь самостійно систематизувати, класифікувати, ранжувати та узагальнювати інформацію та на її основі розробити/створити новий інтелектуальний продукт.

Індивідуальне завдання – це завершена теоретична або практична робота в межах тої чи іншої теми навчальної дисципліни. **Індивідуальні завдання можуть бути:**

1) *теоретико-орієнтованими* – це такі, що спрямовані на аналіз, синтез, порівняння, ранжування, класифікацію та узагальнення теоретичних напрацювань для підготовки реферату, створення мультимедійної презентації тощо;

2) *практико-орієнтованими* – це такі, що спрямовані на розробку конкретних дій та операцій для проведення психодіагностики, написання психологічної характеристики за результатами психодіагностики, створення плану психологічного консультування, проведення психологічного консультування, створення плану психологічного супроводження клієнта / родини, створення плану психокорекційних впливів на клієнта / родину, створення плану індивідуальної роботи з клієнтом тощо;

3) *теоретико-практико-орієнтованими* – це такі, що спрямовані на розробку конкретного інтелектуального продукту, наприклад, психологічні рекомендації, пам'ятки для клієнта, правил поведінки тощо.

4) *науково-дослідними* – це такі, що спрямовані на вивчення певного психічного явища для його класифікації, створення структурно-логічної схеми, здійснення навчально-дослідницького проекту тощо.

Індивідуальні завдання призначаються в межах тем презентацій та повідомлень. Формат їх виконання узгоджується з викладачем до початку їх виконання.

ТЕМА 1.

ЛІДЕРСТВО: ПОНЯТТЯ ТА ЗНАЧЕННЯ

План лекції

1. Природа та визначення поняття «лідерство».
2. Історіографія формування лідерства.
3. Феномен лідерства.
4. Місце та значення лідерства у житті людини.

Основний зміст

1. Природа та визначення поняття «лідерство»

Лідерство є відповіддю на сучасний ритм життя, постійні динамічні зміни в усіх сферах, зокрема, зростання конкуренції та глобалізацію, міжнародну економічну інтеграцію, зростання ринку у країнах, що розвиваються, більшу дерегуляцію та приватизацію; технологічні зміни (швидшу та кращу комунікацію, більше інформаційних мереж об'єднують більшу кількість людей у світі). Такі зміни спричинили як більше ризиків (вища конкуренція, пришвидшені темпи), так і більше можливостей (більше ринків, менше бар'єрів). Тож, як відзначає Джон Коттер, усі організації – школи, лікарні, фонди та урядові установи – змушені були спробувати покращити свою діяльність.

Лідерство – це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і послідовниками), заснований на найбільш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Лідерство (англ. *Leadership*) – впровадження організаційного керівництва, яке здійснюється топ-менеджментом. Лідерство охоплює (але не обмежується лише цим) розробку бачення, планування, прийняття рішень, заохочення, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення певної мети.

Природа лідерства може бути краще зрозуміла, якщо порівняти його власне з управлінням. Бути менеджером і бути лідером в організації – це не одне і те ж. Менеджер у своєму впливі на роботу підлеглих і побудові стосунків з ними перш за все використовує і покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять. Лідерство як специфічний тип відносин управління ґрунтується більше на процесі соціального впливу, а точніше взаємодії в організації. Цей процес є набагато складним, потребує високого рівня взаємозалежності його учасників. На відміну від власне управління лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Відповідно відносини «начальник – підлеглий», притаманні традиційному погляду на управління, замінюються відносинами «лідер – послідовник» [8].

Так, якщо взяти як приклад директора заводу, то за посадою він є менеджером. Посада відкриває йому дорогу до лідерства. Процес впливу на людей з позиції посади, що займається в організації, називається формальним лідерством. Однак, в своєму впливі на людей директор не може покладатися

тільки на займану посаду. Бути менеджером ще не означає автоматично вважатися лідером в організації, тому що лідерству в значній мірі притаманна неформальна основа.

Процес впливу через здібності і вміння чи інші ресурси, необхідні людям, отримав назву неформального лідерства. Неформальний характер лідерської позиції великою мірою обумовлений використанням особистісної основи влади та джерел, що її живлять. Ідеальним для лідерства вважається використання ефективного поєднання обох основ влади.

2. Історіографія формування лідерства

Питання лідерства викликали інтерес людей з давніх часів. Однак систематичне, цілеспрямоване і широке вивчення лідерства почалося тільки з часів Ф. Тейлора. Було проведено дуже багато досліджень. Тим не менше все ще не існує повної згоди з приводу того, що таке лідерство і як воно повинно вивчатися.

Інтерес до лідерства виник ще за сивої давнини. Феномен лідерства впродовж сторіч хвилював свідомість багатьох дослідників. На початку XX ст. почали інтенсивно досліджувати науку про управління і керівництво, і лідерство стало об'єктами поглибленого вивчення. У 1930-1950-ті роки в цій сфері було здійснено ряд великомасштабних досліджень на системній основі. Починаючи з 1970-х років, інтерес до вивчення лідерства почав зростати ще більше, про що свідчить поява відповідних праць Д. МакГрегора (Douglas McGregor), Р.-Б. Бернса, (Robert Bounds Burns), Р. Такера (Robert Tucker), Дж. Пейджі (George Pager) та ін. Уперше слово «leader» («лідер») з'явилося в англійській мові приблизно 1300 р., а «leadership» (лідерство) – аж за 500 років. Існують різні тлумачення слова «лідер». У перекладі з англійської мови воно означає, як уже зазначалося вище, «лідер», «керівник», «вождь», «командир». Аналогами іншомовного слова «лідер» в українській мові можна вважати слова «поводир», «провідник», «ватажок», «керманич». У процесі вивчення проблеми лідерства вчені запропонували багато різних визначень цього поняття. У своїх визначеннях лідерства чимало авторів намагалося чітко сформулювати той особливий компонент, що його вносить сам лідер. Так, Р.-Л. Дафт (Richard L. Daft) трактує лідерство як взаємовідносини між лідером і членами групи, які чинять вплив один на одного і спільно прагнуть реальних змін і досягнення результатів, що відбивають загальну мету. Дж. Террі (J. Terry) вважає, що лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Р. Танненбаум (Robert Tannenbaum), І. Вешлер (I. Weschler) і Ф. Масарик (F. Masaryk) визначають лідерство як міжособистісну взаємодію, яка виявляється в конкретній ситуації на основі комунікативного процесу і спрямована на досягнення мети [7, с. 19].

В ході вивчення проблеми лідерства вченими було запропоновано багато різних визначень даного поняття. Згідно Дж. Террі, лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети.

Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Масарик визначали лідерство, як міжособову взаємодію, яка проявляється в певній ситуації за допомогою

комунікаційного процесу і направлена на досягнення специфічної мети або цілей. Р. Кунц вважає, що лідерство пов'язане з впливом на людей для досягнення спільної мети.

Вплив – будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншого індивідуума.

Сила і примус при лідерстві часто замінюються спонуканням і натхненням. В результаті лідерського підходу вплив ґрунтується на прийнятті людьми вимог лідера без явного або прямого прояву влади. Здатність лідера впливати на людей дає йому можливість використовувати владу і авторитет, які він одержує від своїх послідовників.

В цілому наявність лідерства відрізняє те, що послідовники визнають лідера складовою частиною групи/організації тільки тоді, коли він довів свою компетентність і цінність. Для підтримання своєї позиції лідер повинен надавати їм можливість задовольняти свої потреби, які не можуть бути досягнуті іншими шляхами. У відповідь вони задовольняють лідерську потребу у впливі, а також надають йому необхідну підтримку у досягненні організаційних цілей.

Вивчення досвіду роботи багатьох лідерів-практиків свідчить, що для успіху їм необхідно мати здатність створювати образ майбутнього стану організації і довести його до послідовників. Також успішного лідера характеризує те, що він наділяє послідовників відповідними правами і повноваженнями зі здійснення визначеної мети, також він може визнати свої слабкі сторони і залучити для їх усунення необхідні ресурси, в тому числі і людські [6, с. 34].

Лідер стає привабливим для послідовників завдяки вмінню бачити те, що в кінцевому рахунку буде досягнуто в результаті його і послідовників зусиль. Однак це не будь-яка мета або будь-який стан організації в майбутньому. Більшою мірою це те, що послідовники хочуть (неефективне лідерство) або можуть (ефективне лідерство) мати. Крім того, бачення стає привабливим, якщо воно більше або краще, ніж існуюча реальність, тобто в певній мірі допускається ідеалізація майбутнього стану. Образ бачення захоплює уяву послідовників і спонукає їх присвятити себе втіленню його в життя в тій мірі, в якій вони розділяють лідерське бачення. Передача послідовникам бачення та забезпечення реалізації цього бачення у реальне життя здійснюється через стилі управління.

3. Феномен лідерства

Словник по конфліктології визначає лідерство «як спосіб впливу на групу, заснований на особистому авторитеті, визнанні особистості лідера». Так, лідерство розглядається як центр групових процесів, тобто наявність групи (послідовників), при цьому лідер, є особистістю, в центрі групою активності, визнана всіма. Також ряд дослідників при розгляді лідерства відзначають значну роль певних характеристик, необхідних для лідера, таких як певні особисті якості, вміння переконувати, вміння організовувати діяльність послідовників, вміння здійснювати взаємодію з послідовниками, вміння вести

за собою та вміння впливати на людей. Також варто зазначити, що ряд учених відзначають, що лідерство результат впливу ситуаційної складової, оскільки є інструментом досягнення цілей, результатом диференціації ролей, наявності влади у лідера формального лідерства.

Таким чином можна зробити висновок, що лідерство не має конкретного визначення для різних ситуацій, чим і пояснюється поліаспектність лідерства та існування різних підходів до аналізу його сутності. Тому пропонується розглядати сутність поняття лідерства на основі наступних груп аспектів:

- 1) наявність послідовників;
- 2) наявність відповідних якостей лідера;
- 3) ситуаційна складова.

Всі ці аспекти, які об'єднуються в сукупності і розкривають сутність багатоаспектного поняття «лідерство». Таким чином визначено, що феномен «лідерство» є поліаспектним поняттям і при його розгляді необхідно враховувати наступні ключові аспекти лідерства: лідерство як центр групових процесів; лідерство як прояв особистих якостей; лідерство як мистецтво переконання; лідерство як дію і поведінку; лідерство як інструмент досягнення цілей або результату; лідерство як взаємодія; лідерство як вміння вести за собою; лідерство як вплив; лідерство як владу; лідерство як диференціація ролей. Результати аналізу генезису теорій лідерства свідчать, що при дослідженні та аналізі сутності лідерства завжди необхідно враховувати статичну і процесну складові феномена «лідерства», і всі аспекти даного поняття.

4. Місце та значення лідерства у житті людини

Історія знає безліч прикладів успішних та нестандартних у досягненні мети людей. Вміння заробити капітал, змінити свій соціальний статус якраз і породило феномен SELF-MADE Men («людина, яка зробила себе сама»), лідера нового часу. Цей феномен став основою світогляду американської нації, яка досі культивується як життєва позиція успішної людини. Цьому сприяють традиційні теорії лідерства, такі як теорія «великих особистостей», теорія «особистісних рис», ситуаційна та поведінкова теорії, концепція автентичного лідерства.

Відповідь на запитання: що дає людині лідерство або заради чого вона хоче ним стати, полягає, наприклад, у тому, що вона отримує можливість домінування над іншими, відчуває радість, задоволення від повноти життя та існування бажань та цілей, почуття власної важливості, впевненості у собі та в майбутньому, комфорту, затребуваності, досягає визнання [7, с. 54].

У суспільстві складається негласний кодекс правил того, що має зробити людина, щоб стати лідером. Наприклад, любити себе, створити свій імідж (зовнішність, одяг, стиль поведінки) для того, щоб справляти потрібне враження, викликати довіру, мати або показувати ті якості, дії, які найбільш вигідно виділяють його на тлі інших. Це входить в блок зовнішніх (зовнішній вигляд, вільні не метушливі рухи, що виконуються з почуттям власної гідності, переконлива мова, здатність до комунікації, як починає і закінчує взаємодію,

погляд і вираз обличчя) і внутрішніх (настрій, мотивація) рис та відмінностей лідера від інших членів соціуму. З одного боку, це є виразом такого собі психологічного типу особистості. Цей тип особистості є продуктом сучасного суспільства з його ринковими відносинами. Негативним аспектом типу виступає його прагнення бездуховності, коли власні цінності нівелюються і реалізуються лише ті, які допомагають досягти успіху, відповідають обставинам, переважає установка на утилітарність, прагматизм. Головна цінність – корисність, рідкість, здібності та досконалість, який залежно від попиту на ту чи іншу успішну роль можна авить продати чи змінити.

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Природа та визначення поняття «лідерство».
2. Історіографія формування лідерства.
3. Феномен лідерства.
4. Місце лідерства у житті людини

ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти:

1. Що для Вас лідерство?
2. Як змінюється поняття та розуміння лідерства з розвитком ІТ-технологій?
3. Кого вважаєте лідером? Поясніть Ваш вибір.

Кейс

В компанії троє друзів-студентів, кожен із них має набір якостей, що характеризують саме його. Артем – енергійний, ініціативний та наполегливий. Олег – впевнений в собі, сміливий та комунікабельний. Сергій – дисциплінований, креативний та вихований.

1. Проаналізуйте та поясніть, у кого на Ваш погляд найбільш приємним набір лідерських якостей?
2. Якщо мова йде про вибір старости студентської групи серед друзів, у кого більше шансів та чому?
3. Якщо мова йде про вибір лідера команди, що буде займатися розвитком стартапу (припустимо в ІТ-сфері чи сфері освіти). Хто з друзів має більше шансів на успіх?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Лідерство у публічному управлінні: від особистості до інституції
2. Лідерство в освіті: викладач як лідер змін.
3. Феномен псевдолідерства: як розпізнати маніпулятивний вплив.
4. Історичні постаті як приклади лідерського феномену: від аналізу до висновків.

ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

1. Близнюк Т. Гаваагійн Б. Феномен лідерства : поліаспектність поняття. URL:
<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21623/1/Blyznyuk%2CGavaa-tezis.pdf>
2. Відкритий ресурс «Сторінки успіху». URL:
https://www.youtube.com/@storinky_uspihu
3. Відкритий ресурс «Книжковий інсайт». URL:
https://www.youtube.com/@books_insight
4. Гоулман Деніел, Бояціс Річард, Маккі Енні Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. 3-тє вид. Київ : Наш Формат, 2021. 288 с.
5. Друкер П. Ефективний керівник / пер. з англ. Р. Машкової. Київ : Вид. група КМ-БУКС. 2018. С. 248.
6. Комарова К. В., Коляда С. П. Лідерство: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Дніпро. 2017. 430 с.
7. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ. 2018. 241 с.
8. European Commission. Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions. – Brussels : European Comission. 2004.

ТЕМА 2.

ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА. ЛІДЕРСТВО І РІВНЯ

План лекції

1. Рівні лідерства.
2. Лідерство І рівня – особисте лідерство.
3. Складові особистого лідерства.
4. Гормони та емоції для лідера.

Основний зміст

1. Рівні лідерства

У першу чергу варто зазначити, що у теорії психології, соціології чи теорії публічного управління, не має єдиного підходу до визначення рівнів лідерства. Виокремлення рівнів лідерства залежить від обраного критерію класифікації, а також від позиції науковців та практиків, котрі розглядають та визначають такі рівні. Однак, не дивлячись на відсутність єдиної позиції та рахунок рівнів чи на відсутність нормативного урегулювання, питання визначення рівнів лідерства залишається важливим.

Відповідаючи за когось, чи то в якості менеджера, тренера, вчителя, батька чи когось іншого, ви виконуєте роль лідера. Але де ви знаходитесь на цьому шляху і куди прямуєте? Джон Максвелл, відомий бізнес-консультант та автор декількох книг, пропонує власне бачення п'яти рівнів лідерства [7, с. 32].

1 рівень – посада. Це найнижчий (чи то вхідний) рівень лідерства, і єдиний, який не потребує зусиль для опанування. Ви маєте певну владу і вплив вже тому, що обійняли посаду лідера. Але цього не достатньо, щоб справді вести за собою людей. На першому рівні люди стануть вашими послідовниками лише у тому випадку, якщо вони вірять, що мають ними бути. Лідери, які не йдуть далі рівня посади, не вміють працювати з волонтерами – бо не мають над ними формальної влади. Цей рівень варто розглядати як стартовий для лідерства.

2 рівень – дозвіл. Цей рівень базується на відносинах. Тут люди стають вашими послідовниками, тому що самі хочуть цього. Іншими словами, вони дають дозвіл лідеру на те, щоб вести їх. Щоб дорости до цього рівня і розвиватись на ньому, лідеру потрібно витратити час на те, щоб ближче познайомитись з підлеглими, налагодити зв'язок з ними. Він не може просто керувати працівниками, йому потрібно навчитися їх любити, якщо хоче керувати ефективно. Тут є довіра людей до Вас.

3 рівень – результат. Хороший лідер знає, як мотивувати своїх людей так, щоб вони почали забезпечувати потрібні результати. Саме результати – найважливіше на цьому рівні. Лідер сприяє результату, і тому зростає його вплив і авторитет. Послідовники йдуть за ним, тому що дійсно цього бажають, а також через відчуття зростаючої ефективності власної праці. Лідерство починає розглядатися як розвиток.

4 рівень – розвиток. Четвертий рівень можна охарактеризувати одним словом: відтворення. Мета лідера тут – виявлення та розвиток якомога більшої кількості майбутніх лідерів, інвестування у розкриття їхнього потенціалу. Причина проста: що більше лідерів – тим більше ймовірність, що організації вдасться реалізувати свою місію. Є глибоке розуміння комунікації та високий рівень довіри.

5 рівень – вершина (АКМЕ). Досягнення найвищого рівня лідерства – непроста задача, яка потребує не лише сильного бажання, але й докладання чималих зусиль протягом тривалого часу. Ви не зможете досягти п'ятого рівня, якщо не готові вкладати власне життя у розвиток інших. Проте якщо ви це робите на постійній основі, увесь час фокусуєтесь і на своєму зростанні, і на зростанні оточуючих, розвиваєте лідерів, які, у свою чергу, готові розвивати інших, то зрештою зможете опинитися на вершині. Лідери п'ятого рівня стають відомими політиками, створюють успішні компанії.

Для більш зручного розуміння особливостей формування рівнів лідерства пропонується розглянути дещо спрощену систему лідерства на основі якої будуть будуватися подальші особливості формування та розвитку лідерства.

Отже, відповідно до з'ясування місця особистості лідера у суспільстві виділяють **3 рівні лідерства:**

I рівень – лідер для себе;

II рівень – лідер для інших;

III рівень – лідер серед лідерів.

Така класифікація допоможе розглянути лідерство для кожного, не акцентуючи увагу на професії, віці чи характері. Такий підхід допоможе розібратися в тому, що лідерство може мати абсолютно різні прояви та потрібне абсолютно усім без винятку. Питання лише у рівні, який обирає для себе людина.

2. Лідерство I рівня – особисте лідерство

Загалом вважається, що кожна людина має той чи інший набір лідерських якостей. Просто багато хто про них може навіть не здогадуватися. Якщо ж ти хочеш їх проявити або вже поставив собі за мету стати справжнім лідером, то настав час розвиватися в цьому напрямку. Є низка професій, де лідерські якості є основою успішної роботи. Серед них адвокат, суддя, викладач, спеціаліст з кадрів, проектний менеджер, режисер та ін. У багатьох інших професіях є можливість вертикального зростання кар'єри. Верхівка – це і є лідери, управлінці. Будь-який керівник команди, відділу, підприємства має намагатися бути одночасно формальним та неформальним лідером.

Але, перед тим як приміряти лідерський потенціал на суспільство чи на професійну трудову діяльність, варто зупинитися та відповісти собі на питання: «А як же Я?»

Яким чином формування лідерства впливає на поведінку тієї людини котра бажає стати лідером чи відчуває такий потенціал у собі. Адже, **лідерство I рівня** – це особисте лідерство. Цікавим є те, що без опанування I та II рівнів неможливо досягти успіху на III рівні.

Якщо визначати коротко, тоді варто зазначити, що особисте лідерство – це досягнення власної гармонії. Гармонії фізичної, розумової та емоційної. Це про особистий стан здоров'я, психологічні відчуття та активну розумову діяльність. Про власний комфорт, розуміння власної місії, чіткості бажань та уміння їх досягати. Про розуміння свого місця у Всесвіті. З однієї сторони прості, буденні та зрозумілі речі, а з іншої – складні філософські матерії до розуміння яких, іноді, людина йде все своє життя [12].

3. Складові особистого лідерства

Все ж, коли починається процес формування лідерства? При народженні? Чи у процесі навчання? Можливо лише з досвідом та звичками?

Насправді вчені до теперішнього часу сперечаються про особливості формування лідерства. Навіть існують дослідження, що лідерські якості закладаються генетично, але, лише з навчанням та працею можуть бути практично реалізовані. Одне варто зазначити, напевне, найважливіший потенціал котрий є фундаментом для подальшого формування та розвитку лідерства є здоров'я людини. Здоров'я – це відповідний стан організму, який відзначається гарною саморегуляцією, повною узгодженістю роботи всіх органів і систем, рівновагою поміж організмом та зовнішнім середовищем, за відсутності хворобливих проявів. При чому важливо пам'ятати, що мова йде про фізичне та психологічне здоров'я людини. Добре самопочуття забезпечує нам бажання жити, розвиватися, навчатися, будувати цілі та досягати їх. Під самопочуттям варто розуміти відповідний стан організму, який відзначається гарною саморегуляцією, повною узгодженістю роботи всіх органів і систем, рівновагою поміж організмом та зовнішнім середовищем, за відсутності хворобливих проявів [6, с. 87].

Здоров'я людини є складною матерією котру, наприклад, майбутні лікарі вивчають більше семи років в університетах, а потім усе життя практикуючи. Проте, для розуміння ролі здоров'я в лідерстві варто лише визначити певні показники, котрі направлені на збереження такого стану. Насправді таких показників є чимало, більш того, маючи певні особливості організму, чи припустимо, хронічні захворювання, кожна людина може корегувати самотійно. До основних варто віднести: сон, харчування, фізична активність, настрій та ін [11, с. 56].

4. Гормони та емоції для лідера

Визначаючи особливості та фактори, що забезпечують формування особистого лідерства варто звернути увагу ще на такі речі, які мало хто з нас помічає та надає їм достатню увагу. Але, насправді, саме від них залежить дуже і дуже багато – це гормони та емоції. Так, вони теж впливають на формування лідерства.

Цікаво: *гормони* – дуже активні речовини: саме мінімальне коливання рівня одного гормону здатне викликати значні зміни в роботі цілого організму. Наприклад, всього 1 г інсуліну знижує вміст цукру в крові 125 000 кроликів.

Поки ми дихаємо, думаємо, їмо, кудись поспішаємо або ж сидимо на місці, в нашому організмі відбувається справжня хімія! І завідує цією лабораторією невтомний мозок, а точніше три його складових органи – гіпофіз і гіпоталамус, а також епіфіз. Гормони – це речовини, які виділяються залозами внутрішньої секреції. До слова, в нашому тілі немає жодного органу, який не потребував би в гормонах для оптимального функціонування: адже вони контролюють метаболізм, забезпечують передачу нервових імпульсів і активність клітин, а також пропускні можливості клітинних мембран (що дозволяють отримувати живильні речовини). Виконавши свою функцію, гормони настільки швидко руйнуються в тканинах, що для підтримання достатнього рівня того чи іншого гормону в крові відповідна залоза повинна безперервно його виробляти.

Також в процесі нашої життєдіяльності беруть участь нейромедіатори (нейротрансмітери). Запам'ятати ці терміни варто хоча б тому, що їх часто плутають з гормонами, але по факту це не одне і теж. Раніше вважалося, що передача нервових імпульсів від головного мозку до органів працює виключно за принципом електричного струму, але в шістдесятих роках минулого століття з'ясувалося, що в тканинах-мішенях є спеціальні хімічні рецептори – синапси, які «беруть» нервові імпульси. А «перевізниками» цих імпульсів, є хімічні речовини – нейромедіатори, в їх ролі також можуть виступати і деякі гормони. На цьому важк для розуміння терміни закінчуємо. Важливо лише уявити та усвідомити цей складний процес, що відбувається в нашому організмі постійно.

Напевно Ви чули терміни, що будуть наведені далі або частину з них. А деякі з них навіть відчували і не одноразово. Соматотропін (гормон росту); кортизол (стрес); адреналін (небезпека); тироксин та трийодтиронін; мелатонін (сон); інсулін; окситоцин (гормон довіри, позитивних відчуттів); тестостерон; естрогени; фенілетиламін (закоханість) і ін. Все це гормони в нашому організмі, знаючи як вони працюють можна зрозуміти багато речей, котрі можуть відбуватися з людиною, її тілом чи психологічним станом.

Цікаво: а щастя в гармонії і балансі, адже ендорфіни стабілізують всі показники здоров'я і буквально допомагають одужати.

Тестостерон «вимикає» окситоцин. Дійсно, одночасно конкурувати з кимось і співпереживати йому – нереально.

Гормони – один із способів, яким організм дає зворотний зв'язок на наші вчинки, і цим змінює наш настрій. Так що якщо здоров'я в порядку, все в наших руках!

Емоції – це біологічно обґрунтовані психологічні стани, що виникають у результаті нейрофізіологічних змін, по-різному пов'язані з думками, почуттями, поведінковими реакціями і ступенем задоволення чи страждання. Емоції – особливий клас психічних станів, які відображають ставлення людини до навколишнього світу, до інших людей, до самої себе та до результатів своєї діяльності.

Емоції – це комплексне поняття. Існують різні теорії щодо питання того, чи викликають емоції зміни в нашій поведінці. З одного боку, фізіологія емоцій тісно пов'язана зі збудженням нервової системи. Емоції також пов'язані з поведінковими тенденціями. Екстраверти більше схильні до спілкування і

вираження своїх емоцій, в той час як інтроверти переважно схильні до соціальної замкнутості і стримування своїх емоцій. Емоції часто є рушійною силою мотивації. З іншого боку, емоції – це не причинно-наслідкові зв'язки, а сукупність компонентів, які можуть містити мотивацію, почуття, поведінку і фізіологічні зміни, але жоден з цих компонентів не є емоцією. Емоція також не є сутністю, яка викликає ці компоненти.

З часів Аристотеля налічують шість основних емоцій: радість, здивування, сум, гнів, страх і огиду. Десять фундаментальних емоцій (за К. Ізардом) – це цікавість, радість, здивування, гнів, горе, відраза, зневага, страх, сором та вина.

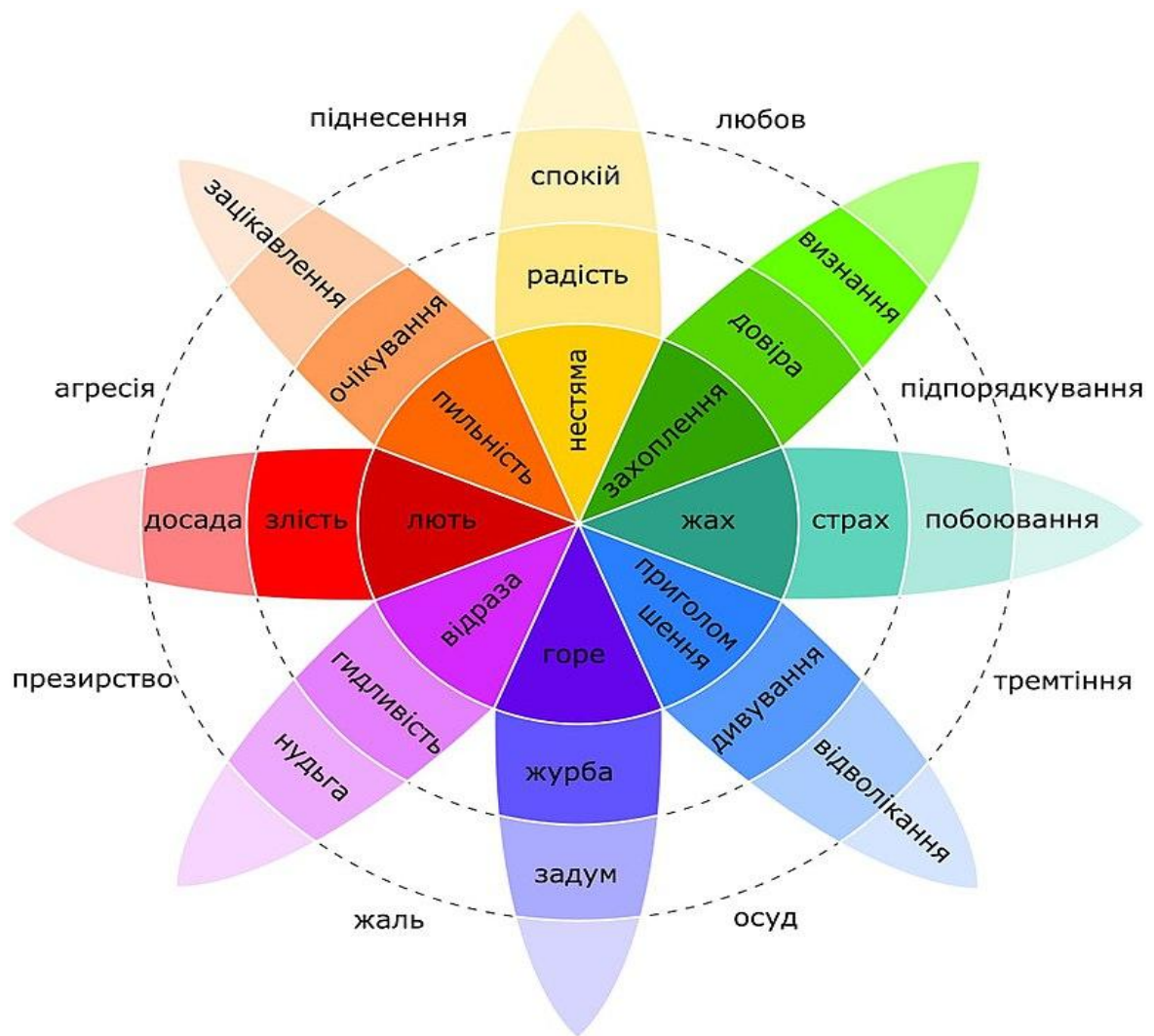
Зовсім трішки про те, як працюють компоненти емоцій:

- когнітивна оцінка: забезпечує оцінювання обставин і об'єктів;
- тілесні симптоми: фізіологічний компонент емоційного досвіду;
- тенденції до дії: мотиваційний компонент для підготовки та направлення рухових реакцій;
- експресія: міміка і голос майже завжди супроводжує емоційний стан, передаючи реакцію і намір дій;
- відчуття: суб'єктивне переживання емоційного стану після його виникнення [6, с. 132].

Емоції сприяють адаптивній реакції на виклики навколишнього середовища. Вони були описані як результат еволюції, оскільки вони забезпечили хороші рішення давніх і повторюваних проблем, з якими стикалися наші предки. Емоції можуть служити способом передачі важливої для людини інформації, наприклад, цінностей і етичних норм. Однак деякі емоції, наприклад, деякі форми тривоги, іноді розглядаються як частина психічних розладів і, таким чином, можливо, мають негативне значення. Так, інколи вако зрозуміти сам процес формування та прояву емоцій, але, лише задумайтесь наскільки важливим для особистого лідерства вміння справлятися з емоціями. А далі ще більше – у лідерстві вищих рівнів емоційна складова є інгредієнтом рецепту успіху. Лише там важливо не тільки зрозуміти власні емоції, вміти їх проявляти та контролювати, у лідерстві вищих рівнів прийдеться працювати з емоціями інших людей. Поруч з емоціями «ідуть» почуття та бажання.

Цікаво: Емоції – це не слабкість, а високоточна система навігації, що допомагає людині орієнтуватися в складному соціальному середовищі. Радість говорить: «Продовжуй!», гнів – «Порушено твої межі», страх – «Будь обережним», а сум – «Пора зупинитися й подумати». Той, хто читає ці сигнали, керує ситуацією, а не навпаки.

Емоції – заразні. Ми буквально зчитуємо настрій іншої людини за мілісекунди. Це працює завдяки дзеркальним нейронам. Якщо лідер спокійний і впевнений – це миттєво передається команді. Якщо тривожний – атмосфера напружується без слів. Управління емоційним фоном у команді – невидимий, але потужний важіль впливу.



Розмаїття емоцій

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Рівні лідерства.
2. Особисте лідерство (лідерство І рівня)
3. Складові особистого лідерства.
4. Гормони та їх роль в формуванні лідерства.
5. Емоції та прийняття рішень.

ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти:

1. Які складові формують особисте лідерство?
2. Що руйнує особисте лідерство?
3. Лідерство та звички. Як звички допомагають сформувати чи руйнують лідерство?
4. Генетичний вплив на формування лідерських якостей.

Кейс

Подумайте, якими рисами має володіти справжній лідер (наведіть хоча б 10 рис), запишіть їх в стовбець шаблону «риса 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. А далі виконайте ще невеличку дію про яку розповість викладач. Проводимо аналіз.

РИСИ ЛІДЕРА

№ п/п	Риси лідера	Приклад лідера та оцінка якостей за 10 бальною шкалою	?
1.	Самопочуття	10	
2.	Впевненість	9	
3.	Компетентність		
4.	Харизма		

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Системний підхід до лідерства: індивідуальний, командний та організаційний рівні.
2. Лідерство І рівня: як керувати собою, щоб вести інших.
3. Структура особистого лідерства: самосвідомість, цінності, дисципліна, впевненість.
4. Короткий гормональний путівник для лідера: тестостерон, дофамін, окситоцин і кортизол.
5. Раціональне чи емоційне? Як лідери приймають складні рішення.
6. Лідер у ситуації невизначеності: вплив емоційного стану на управлінські рішення.

ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

1. Відкритий ресурс «Сторінки успіху». URL: https://www.youtube.com/@storinky_uspihu
2. Відкритий ресурс «Книжковий інсайт». URL: https://www.youtube.com/@books_insight
3. Гоулман Деніел, Бояціс Річард, Маккі Енні Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. 3-тє вид. Київ : Наш Формат. 2021. 288 с.
4. Комарова К. В., Коляда С. П. Лідерство: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Дніпро. 2017. 430 с.
5. Лідерство у реальному часі (відео). URL: <https://www.youtube.com/watch?v=9d9GwOIpsfo>
6. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. URL: <https://surli.cc/oqaidt>
7. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ. 2018. 241 с.

8. Пірен М. Лідерство : сутність та реалізація в українському суспільстві : навч. посіб. Київ, 2012. 232 с.
9. Прогресивність у лідерах. Хто вони, найвпливовіші політики сучасності? / науково-популярне видання / С. Носенко, А. Колдомасов, О. Павлюк, О. Бикова, Т. Пуля, О. Краєв, Д. Мамаєв; за ред. Б. Ференса. Київ : ВГО «СД Платформа», 2021. 88 с.
- 10.Татьянчиков А.О., Третьякова Т.М. Вплив кіберсередовища на психосоматичне здоров'я особистості. Наука та суспільне життя України в епоху глобальних викликів людства у цифрову еру (з нагоди 30-річчя проголошення незалежності України та 25-річчя прийняття Конституції України) : у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 21 трав. 2021 р.) / за загальною редакцією С.В. Ківалова. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. Т. 1. С. 246–249.
- 11.Свидрук І.І., Сидорчук О.Г., Коцупей В.М., Саврас І.З. Соціологічні дослідження внутрішнього ринку та проявів лідерства в управлінській діяльності під час воєнного стану. Підприємництво і торгівля. 2022. № 34. С. 56–63.
12. Цільмак О.М., Лефтеров В.О. Плани практичних занять з елементами тренінгу з навчальної дисципліни «Лідерство»: практикум. Одеса: Фенікс, 2021. 60 с. URI: <https://hdl.handle.net/11300/14357>
13. The Webster's Dictionary and Thesaurus of the English Language Lexicon Publications, Publicity and advertising, Press. 1993. 856 p.

ТЕМА 3.

ЗБАГАЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА. ЛІДЕРСТВО II РІВНЯ.

План лекції

1. Лідерство II рівня.
2. Теорії лідерства.
3. Стилї та типи лідерства.
4. Особливості сучасного лідерства.

Основний зміст

1. Лідерство II рівня

Цитата: «У лідера є дві важливі риси, по-перше, він сам кудись йде, по-друге, він може повести за собою людей» Максиміліан Робесп'єр, лідер Великої Французької революції.

Все ж, розуміючи феномен лідерства зрозумілим є те, що без комунікативного фактору важко уявляється становлення лідера та задоволення людських амбіцій. **Лідерство II рівня** – це лідерство серед інших.

У лідерстві II рівня важливим є з'ясування основних теорій, типів та стилів лідерства, визначення компетентностей, що є важливими для лідера. Але, вивчаючи усталені поняття та категорії лідерства, важливо також пам'ятати, що розуміння лідерства, як і його складові змінюються з часом, сучасне лідерство має свої особливості.

Основними аспекти в яких проявляється лідерство є:

- 1) лідерство є процесом;
- 2) лідерство передбачає вплив;
- 3) лідерство існує тільки всередині окремої групи людей;
- 4) лідерство виникає для досягнення мети.

Ефективна життєдіяльність організації неможлива без ефективного функціонування в ній системи влади. Лідер організації, відповідно до владного аспекту, використовуючи владні повноваження, здатний підтримувати цілісність і єдність організації, забезпечувати участь усіх членів організації у діяльності, що спрямована на здійснення єдиної мети.

2. Теорії лідерства

Поняття лідерства завжди викликало великий інтерес у науковців і практиків. Узагальнюючи наявний матеріал можна виділити чотири основних підходи до вивчення феномену лідерства.

Згідно з теорією лідерських якостей або теорії великих людей, найкращі з керівників володіють певним набором загальних для всіх особистих якостей.

Згідно з поведінковим підходом до лідерства ефективність визначається не особистими якостями керівника, а, скоріше, його манерою поведінки відносно підлеглих (стилем керівництва). Ситуаційний підхід намагається визначити, які стилі поведінки та особисті якості найкраще відповідають певним ситуаціям. Керівник-лідер повинен уміти вести себе по-різному в різних ситуаціях [4, с. 12].

Сучасні концепції лідерства фіксують увагу на дослідженні динаміки відносин між лідером й його послідовниками.

Теорія особистісних рис або якостей (іноді іменується теорією «великих людей») домінувала в 40-х роках ХХ ст. Вона виходить з тези, що всі успішні керівники володіють якимсь універсальним набором особистісних якостей, що відрізняє їх від інших людей. Численні спроби сформулювати набір таких якостей проглядаються вже у працях представників класичної школи та школи людських відносин (А. Файоль, М. Фоллет). Наприклад, А. Файоль вважав, що адміністратор вищого рівня повинен володіти такими якостями, як здоров'я, моральні та вольові навички, загальний кругозір, уміння працювати з людьми, здатність до планування і контролю, загальна компетентність та ін.

Найбільший розвиток цей погляд на лідерство в організації отримав у концепції О. Тіда, який пов'язував лідерство зі здатністю впливати на людей для досягнення певної мети, причому такої, яку всі учасники спільної діяльності вважають бажаною. При цьому О. Тід ґрунтувався на тому, що, по-перше, лише деякі з людей здатні бути лідерами, по-друге, більшість людей прагне до того, щоб ними керували. Універсальними рисами лідера, на його думку, є: фізична і емоційна витривалість; розуміння призначень і цілей діяльності організації; ентузіазм; дружелюбність; порядність, здатність викликати довіру інших людей. Ефективний лідер доводить свої очікування до підлеглих, визначає межі їх дій. У той же час саме його послідовники і підлеглі оцінюють правильність і ефективність запропонованого ним курсу і способи організації діяльності

Поведінковий (біхевіористичний) підхід пов'язаний з розробками представників школи людських відносин. Відповідно до вихідної тези цієї концепції ефективність лідерства обумовлена манерою поведінки лідера, що і складає зміст поняття «стиль».

Методологічні основи дослідження в цій області закладені К. Левінім, який при дослідженні феномену лідерства у десятирічних дітей, організованих у кілька експериментальних груп, виділив три принципово різних стилі їхньої поведінки: ліберальний, авторитарний і демократичний (проміжний). Він вважав, що при авторитарному стилі лідер може домогтися більшої ефективності діяльності групи, ніж при ліберальному і навіть демократичному. У той же час для такого типу лідерства характерні низька мотивація підлеглих, метле число прийнятих оригінальних рішень, несформованість групового мислення, тривога і агресивність у поведінці членів групи. Крім того, К. Левін зазначив нижчу якість роботи, ніж при демократичному стилі. Зазначене дослідження поклало початок пошукам оптимального стилю керівництва в організації.

Цей підхід отримав розвиток у роботах фахівців університету штату Огайо (Д. Мак-Грегор і Р. Лайкерт), а також в моделях Р. Бейка, Дж. Моутона.

Девід Мак-Грегор наприкінці 50-х років розробив **теорії «Х» та «Y»**, що характеризують стилі управління. Спираючись на класифікацію А. Маслоу та на ту обставину, що керівники в організації не використовують повністю

творчу енергію підлеглих, яка прагне виходу, Мак-Грегор виявив дані концепції людської поведінки.

Теорія «Х» виражає традиційний підхід до функції управління, та полягає у використанні людської праці за призначенням на вимогу організації. Перш за все, управління передбачає керування згідно з законами економіки, різними змінними факторами підприємства, фінансами, устаткуванням, сировиною, персоналом та ін. Крім того, воно включає керування зусиллями працівників, їх мотивацією до праці, контроль і корегування їх ставлення до праці та виконання посадових обов'язків у відповідності до потреб організації. Теорія «Х» заснована на переконанні, що без активного втручання керівників працівники залишаються пасивними, отже їх необхідно переконувати, заохочувати чи карати і пильнувати за їх діяльністю. Це песимістичне переконання щодо ставлення працівників до роботи ґрунтується і на таких постулатах: людина не хоче працювати, вона байдужа та ледаща за природою і прагне при першій-ліпшій можливості уникати відповідальності. Такі ідеї спричинили бурхливий розвиток організації бюрократичного, традиційно авторитарного типу, що приділяє багато уваги примусові і контролю.

Теорія «Y» – це відповідь, критична реакція на теорію «Х», яка, на думку Мак-Грегора, у сучасних умовах господарювання неспроможна забезпечити ефективні результати [6, с. 225]. Теорія «Y» дещо ідеалізує субординацію, відображаючи її як партнерство керівника та підлеглих. Така оптимістична точка зору заснована на припущеннях, що:

- робота сама по собі не є чимось особливим. В нормальних умовах люди не тільки прагнуть уникнути зайвої відповідальності, а навпаки – розглядають її як засіб самореалізації)
- колектив, який підпорядкований загальній меті, прагне через високу самосвідомість, самоорганізацію та внутрішній контроль раціоналізувати власну діяльність;
- винагороди і трудові зусилля взаємозалежні, і зростають разом;
- винахідництво і творчість тільки й прагнуть бути поміченими, приховані резерви завжди поруч.

3. Стилі та типи лідерства

Стиль – це модель здійснення лідером своїх функцій, що фіксує своєрідність його поведінки, характер взаємодії з наближеним оточенням і послідовниками, особливості прийняття рішень, ціннісні орієнтації і низка інших факторів.

Стилі лідерства – це моделі поведінки, які лідери використовують для спілкування з персоналом. Стиль проявляється, коли вони мотивують, віддають розпорядження і досягають мети. Риси характеру лідера з великою ймовірністю визначають, яким стилем він користується найчастіше. В лідерстві усі стилі, як правило, можна систематизувати до двох видів: резонансні та дисонансні. Резонансні стилі – більш відкриті та демократичні, виражаються в ідеалстичному, товаристському та навчаючому підході. Тоді як дисонансні – це

більш закриті стилі: амбіційний та авторитарний підхід. Можна розглянути для прикладу окремі стилі лідерства [6, с. 266].

Ідеалістичний лідер веде людей до спільної мети. Він не говорить про те, як до неї дійти, але допомагає команді зрозуміти загальну тенденцію і вселяє бажання йти до такої мети. За твердженням авторів, цей стиль найкраще діє при необхідності відкрити новий напрямок. Краща відмінна риса такого лідерства – це автономність членів команди і можливість інновацій та експериментів на шляху до спільної мети. Невдача прийнятна, а співробітники комфортно себе почувають, випробовуючи нові підходи, які допоможуть наблизитися до мети.

Порада: сміливість, бажання та єдина ідея – головні показники. А коли захочете приступити до нової задачі, запитайте себе, як це допоможе досягти тієї єдиної мети.

Навчаючий стиль. цей стиль говорить про навчання персоналу з метою поліпшення його роботи. Розмови віч-на-віч з окремими співробітниками – часте явище у цьому підході. Єдиний момент, про який не варто забувати – якість цього стилю залежить від способу його реалізації: підлеглі можуть подумати, що ви контролюєте кожен їх крок, а така дріб'язкова опіка зіграє лише проти вас. Тому потрібно попередити такі думки, пояснивши свій підхід. Нагадайте співробітникам, що в кінцевому рахунку їм вирішувати, як діяти в конкретній ситуації, а ви всього лише допомагаєте їм або даєте поради, якщо це необхідно.

Порада: часто зустрічайтеся з кожним членом вашої команди і приділяйте час їх навчанню. Яким би зайнятим ви не були, якщо ви Навчаючий лідер, ви повинні дати можливість кожному працівникові стати найкращою версією себе.

Товаристський стиль, цей стиль об'єднує організацію. Він створює гармонію на роботі, де кожен особисто знайомий і добре співпрацює з усіма. Часто серед співробітників виникають розбіжності і неприязнь. Цей підхід покликаний виправити такі труднощі. Якщо в організації немає взаємної довіри, цей стиль допоможе виправити ситуацію.

Порада: ідеологія культури взаєморозуміння. Згодом це об'єднає команду і допоможе побудувати більш тісні відносини. Регулярні тимблдингові заходи – це відмінний спосіб об'єднати персонал.

Демократичний стиль, цей стиль лідерства найкраще використовувати, коли ви не на 100% впевнені в тому, яким шляхом йти, і коли ви хочете скористатися «мудрістю натовпу» для прийняття рішення. Але це не найкращий підхід для прийняття важливих рішень або рішень, на які значно впливає фактор часу. У таких ситуаціях від лідерів очікується прийняття остаточного рішення для команди, а також впевненість у своєму рішенні.

Порада: довіра та постійна комунікація між співробітниками. Демократичний лідер вміє вислухати кожного, і кожен в такій команді відчуває свою важливість в процесі прийняття спільного рішення.

Амбіційний стиль. Амбіційний лідер задає ритм в команді. Він встановлює цілі та чекає, що команда їх досягне попри всі перешкоди. Вони багато вимагають від своїх команд і без проблем звільняють неефективних працівників. Вони або зовсім не дають вказівок, або дають їх вкрай мало,

чекаючи, що співробітники і так все повинні знати. Цей стиль лідерства найчастіше асоціюється з понаднормовою роботою і з професійним вигоранням. Такі лідери отримують результати в найкоротші терміни, але в довгостроковій перспективі цей стиль підбиває бойовий дух.

Порада: уникайте цього стилю, але якщо вже користуєтеся їм – не забувайте про мотивацію співробітників. Якщо ви хочете йти семимильними кроками, надихніть свою команду можливими результатами їх тяжкої праці.

Авторитарний стиль. Авторитарний лідер управляє через страх. Такі лідери холодні і неемоційні. У більшості випадків цей стиль призводить до дуже негативних наслідків для корпоративної культури. Такий стиль може стати позитивним тільки у часи кризи, коли потрібні термінові зміни. В інших випадках цей стиль не працює.

Порада: краще зовсім уникати цього стилю. Автори стверджують, що він зустрічається найчастіше, тому будьте обачні. Якщо ви помітили, що у вашому підході більше авторитарності, зробіть все, щоб змінити свій стиль поведінки. Нікому не подобається, коли ним командують. Натхнення страхом у нашому суспільстві не працює.

Вважається, що деякі стилі краще діють для мотивації співробітника, але важливо розуміти, що в певних ситуаціях слід використовувати інші підходи. Тобто змінювати стилі в залежності від обставин – це цілком нормально. Часом в стресовій ситуації краще бути авторитарним лідером, але коли ви приймаєте важливе рішення для всієї команди, краще скористатися демократичним стилем.

Щодо **типів лідерства** варто визначити головні:

- Патерналістичні лідери (родинні зв'язки, особисті стосунки).
- Лідери управлінці.
- Лідери активісти.
- Каталітичні (досвід, довготривалі цілі).

У свою чергу, психоаналітики, спираючись на власні дослідження виділяють так **стили лідерства**:

- Патріарх.
- Вожак.
- Організатор.
- Тиран.
- Спокусник.
- Герой.
- Кумир.
- Дурний тон.
- Ізгой.
- «Козел отпущения» (жертвоне ягня).

Також варто зазначити, що Фред Фідлер відомий як один з перших експертів по управлінню, вважав, що ефективність стилю управління може бути оцінена, якщо обраний стиль відповідає даній ситуації. Він також вважав, що успіх або ефективність того або іншого стилю управління залежить від трьох факторів: відносин керівника з підлеглими, структури виробничих завдань і

рівня влади керівника. Модель розглядає поведінку керівника в різних ситуаціях і дає можливість підібрати стиль до цих ситуацій, або змінювати ситуацію під керівника. На думку Фідлера, манера поведінки того чи іншого керівника залишається постійною. Фідлер виходить із припущення: якщо визначити те, що людина не спроможна пристосовувати стиль керівництва до ситуацією, то слід підбирати шаблонні ситуації поведінки того чи пішого керівника. Це забезпечить відповідний баланс між вимогами, які продиктовані ситуацією і особливими якостями керівника.

4. Особливості сучасного лідерства

Вище розглянуті теорії і концепції лідерства г. класичними, або їх ще називають традиційними. На сьогоднішній день розробляються сучасні концепції лідерства, які намагаються поєднати традиційний і ситуаційний підходи, до них відносять: концепцію атрибутивного лідерства, концепцію харизматичного лідерства, концепцію перетворюючого лідерства.

Атрибутивний підхід до лідерства. Він впливає з того, що висновки лідера однаковою мірою, як і поведінка підлеглих, обумовлені реагуванням лідера на поведінку підлеглих. Спостерігаючи за роботою підлеглих, лідер одержує інформацію про те, як вона виконується. Залежно від цього він робить свої висновки про поведінку кожного робітника і вибирає стиль своєї поведінки так, щоб адекватно реагувати на поведінку підлеглого. Наприклад, якщо лідер причиною поганих результатів роботи підлеглого вважає його лінощі, то за цим може бути догана. Якщо ж лідер вважає, що провиною є зовнішні щодо підлеглого чинники, наприклад різко збільшився обсяг роботи, то він постарается вирішити цю проблему по-іншому.

Аналізований підхід припускає, що знання причин, які створили ситуацію, посилює лідерське розуміння і здатність передбачити реагування людей на ситуацію. Концепції та моделі, розроблені на цій основі, намагаються з'ясувати, чому люди поведуться так, а не інакше. При цьому враховується те, що в більшості випадків лідер не має можливості безпосередньо спостерігати за роботою підлеглого.

У межах цього підходу лідер головним чином виконує роботу інформаційного процесора. Він веде пошук інформаційних підказок, які допомагають йому зрозуміти, чому те або інше відбувається. Знайдене в такий спосіб пояснення причин спрямовує його лідерську поведінку. Дослідження показали, що в межах цієї моделі найімовірніше відбувається не вплив лідера на поведінку підлеглого, а взаємодія між лідером і підлеглим, тобто він своїм реагуванням на дії керівника впливає на самого керівника. При цьому залежно від ефективності лідерства «спіраль» відносин «лідер – підлеглий» може розкручуватися нагору (відносини дають великий ефект) або вниз (відносини дають менший ефект). Останній варіант може врешті-решт призвести до розриву стосунків між учасниками – звільнення робітника або втрати керівником своєї посади [13].

Концепція харизматичного лідерства. Є дві протилежні позиції формування іміджу лідера. Одна заперечує взагалі будь-який вплив лідера на

організаційну ефективність, а інша – веде до лідерської харизми і спроби підлеглих приписати лідеру майже магічні, а в окремих випадках божественні якості.

Харизма є формою впливу на інших за допомогою особистісної принадності, що викликає підтримку і визнання лідерства, забезпечуючи володарю харизми владу над підлеглими. Як джерело лідерської влади харизма є владою прикладу, пов'язаного зі здатністю керівника впливати на підлеглих у силу своїх особистих якостей і стилю керівництва. Харизма надає керівнику перевагу ефективніше справляти свій вплив на підлеглих. Багато хто вважає, що одержання харизми пов'язане зі здатністю лідера знаходити своїх залицяльників і шанувальників і навіть змінювати їх склад залежно від ситуації. Інші визначають харизму як набір специфічних лідерських якостей. Останнє лягло в основу аналізованої нижче концепції харизматичного лідерства, що є, по суті, продовженням концепції атрибутивного лідерства і будується на комбінації якостей і поведінки лідера. Дослідження свідчать, що у харизми є негативна якість, пов'язана з узурпацією особистої влади або повним фокусуванням лідера на самого себе, а позитивна якість пов'язана з упором на владу, що розділяється, і тенденцією до делегування частини її підлеглим. Це допомагає пояснити відмінність між такими лідерами, як Гітлер, Ленін, Сталін, і такими, як Сахаров, Мартін Лютер Кінг і їм подібні. У цілому харизматичному лідеру приписують наявність упевненості в собі, високої чутливості до зовнішнього оточення, бачення вирішення проблеми за межами статус-кво, уміння зводити це бачення до рівня, зрозумілого підлеглим і спонукального їх до дій, неординарна поведінка в реалізації свого бачення.

Концепція перетворювального лідерства. Поняття перетворювального або реформаторського лідерства має багато спільного з харизматичним лідерством. Лідер-реформатор намагається вплинути на колег підвищенням рівня їхньої свідомості щодо сприйняття важливості і цінності поставленої мети, надає їм можливість поєднати свої особисті інтереси із загальними цілями, створення дружньої атмосфери і переконання важливості саморозвитку. Лідер-реформатор – це перетворювач, а не рятувальник; він виявляє творчість, а не чародійство, за ним стоять реалії, а не міфи, він веде послідовників від результату до результату, а не від обіцянки до обіцянки, орієнтує на працю, а не на дивіденди; його ціль не змінити світ, а змінитися у світі через розвиток.

Модель перетворювального або реформаторського лідерства припускає наявність у лідера і підлеглих певної поведінки, придатної, на думку авторів моделі, для творчого вирішення проблеми в кризовій ситуації. Модель має ряд різних відмінних ознак. По-перше, визнається потрібним для лідера впливати на підлеглих через залучення їх до участі в управлінні, бути самому частиною групи або організації, а не «стояти над нею», з ентузіазмом підтримувати спільні зусилля. Від підлеглих потрібне не сліпе наслідування лідера, а критичне оцінювання наданих можливостей і усвідомлений підхід до своїх дій, зменшення впливу емоцій і збільшення значущості раціональності в поведінці. По-друге, оскільки атмосфера довіри розвиває взаємозалежність між лідером і підлеглими, то виникає серйозна небезпека того, що керівник оточить себе

угодниками, або ж навпаки, керівник піде на повіді у підлеглих. Ці два традиційні підходи не придатні для лідера-перетворювача.

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Теорії лідерства.
2. Стилів управління (лідерства).
3. Основні типи лідерів.
4. Особливості лідерства II рівня.

Тренінгова вправа - робота у підгрупах.

Тривалість – 15 хвилин.

Здобувачі вищої освіти утворюють 4 підгрупи. Визначається головний у групі – «головного конструктора».

Кожному «головному конструкторові» потайки викладачем надається завдання – вести себе у відповідності до певного стилю керівництва (авторитарного, демократичного, співпрацюючого, ліберального).

Усі підгрупи отримують одне завдання - під керівництвом «головного конструктора» спроектувати план готелю.

Тривалість – 5-7 хвилин.

Викладач разом із здобувачами вислуховують думку студентів кожної окремої підгрупи стосовно того як відбувався процес проектування готелю.

Наприкінці обговорення усі повинні вгадати стиль керівництва «головного конструктора»

Підведення підсумків. Здобувачі повинні визначити позитивні та негативні сторони того, чи іншого стилю керівництва.

Тривалість – 5-7 хвилин.

ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти:

1. Який тип лідерства Вам найбільше імпонує? Чому?
2. Який тип лідерства є найбільш ефективним у сучасному світі?
3. Які складові формують стилі та типи лідерства?

Кейс

Проведіть попарне порівняння теорій лідерства, виділяючи риси, що є спільними, та що відрізняються. Запишіть відповіді у вигляді таблиці порівняння.

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Характеристика класичних і сучасних теорій лідерства: порівняльний аналіз.
2. Сучасні парадигми лідерства: етичне, сервісне та адаптивне лідерство.
3. Лідерство в дії: як обрати ефективний стиль управління командою.
4. Психотипи лідерів: чому одні надихають, а інші – контролюють.

5. Роль наставництва та емоційного інтелекту у лідерстві другого рівня.
6. Лідер як рушій командного зростання: розвиток потенціалу інших.

ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

1. Відкритий ресурс «Сторінки успіху». URL: https://www.youtube.com/@storinky_uspihu
2. Відкритий ресурс «Книжковий інсайт». URL: https://www.youtube.com/@books_insight
3. Гоулман Деніел, Бояціс Річард, Маккі Енні Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. 3-тє вид. Київ : Наш Формат, 2021. 288 с.
4. Комарова К. В., Коляда С. П. Лідерство: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Дніпро. 2017. 430 с.
5. Лідерство у реальному часі (відео). URL: <https://www.youtube.com/watch?v=9d9GwOIpsfo>
6. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н.Я. Михаліцька, М.Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2024. 512 с. URL: <https://surli.cc/oqaidt>
7. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ. 2018. 241 с.
8. Офіційний сайт ГО «СД Платформа». URL: <https://sdplatform.org.ua/>
9. Пірен М. Лідерство : сутність та реалізація в українському суспільстві : навч. посіб. Київ. 2012. 232 с.
10. Поведінкові розлади. URL: <https://k-s.org.ua/odd-cd/>
11. Прогресивність у лідерах. Хто вони, найвпливовіші політики сучасності? / науково-популярне видання / С. Носенко, А. Колдомасов, О. Павлюк, О. Бикова, Т. Пуля, О. Краєв, Д. Мамаєв; за ред. Б. Ференса. Київ : ВГО «СД Платформа». 2021. 88 с.
12. Психологічна бібліотека Київського Фонду сприяння розвитку психічної культури. Даний ресурс містить максимально широкий спектр ключових текстів з психології, психогігієни, філософії, релігії, культурології та ін. URL: <http://psylib.kiev.ua/>
13. Цільмак О.М., Лефтеров В.О. Плани практичних занять з елементами тренінгу з навчальної дисципліни «Лідерство»: практикум. Одеса: Фенікс, 2021. 60 с. URI: <https://hdl.handle.net/11300/14357>
14. The Webster's Dictionary and Thesaurus of the English Language Lexicon Publications, Publicity and advertising, Press. 1993. 856 p.

ТЕМА 4.

КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ЯКОСТІ ЛІДЕРА

План лекції

1. Компетентності лідера: поняття та особливості формування.
2. Комунікативна компетентність лідера.
3. Важливі особисті якості лідера.
4. Практичні інструменти у лідерстві.

Основний зміст

1. Компетентності лідера: поняття та особливості формування

Цитата: «Складно пояснити, що означає бути хорошим лідером. Але якщо люди готові йти за вами на край світу, то ви – хороший лідер». Індра Нуйі (Indra Nooyi), генеральний директор компанії «PepsiCo».

Одним із основних чинників успіху чи у публічному управлінні чи у бізнесі – це інновації, стандартизація та якісний людський капітал. Як правило, все залежить від керівника. Проте, для того, щоб досягти майстерності в галузі управління, піднятися на рівень мистецтва, треба спочатку спрацювати на рівні ремесла – навчитися стандартизації.

Існує модель компетенцій, яка включає особисті якості лідера, досвід, а також уміння та навички. Ці складові визначають ключові вимоги до особи лідера. Також є таке поняття, як компетентність людини – це те, що вона робить насправді. Моделювання компетентності та компетенцій дозволяє скласти перелік ознак, якими має володіти справжній та успішний лідер.

Лідерські компетентності належать до сфери керівництва та управління людьми. Вони відображають здатність керівника розпоряджатися власною владою, спрямовувати діяльність підлеглих у певному напрямі, надавати підлеглим підтримку, виявляти до них зацікавленість і наділяти їх повноваженнями. Крім цього, лідерські компетентності допускають наявність у керівника здатності створювати у підлеглих направленість на загальне завдання, уміння працювати з різномірним колективом, підтримувати творчу активність підлеглих і формувати в організації почуття спільності, створювати команду і т.п.

Прояв лідерських компетентностей багатоплановий. Сучасний керівник-лідер (процесуальний лідер) повинен володіти такими базовими компетентностями: мотивація до досягнення (переважання орієнтації на досягнення мети, на результат); внутрішнє прагнення до саморозвитку; креативність; працездатність; уміння надихати, заражати ідеями; управлінська компетентність (здатність до постановки цілей, здатність прогнозувати, планувати, приймати рішення, спонукати інших до дії, контролювати); уміння діяти в невизначених ситуаціях, уміння орієнтуватись на головне, уміння контролювати ситуацію з урахуванням вирішуваних завдань; патріотизм і прийняття соціальної відповідальності; знання та вміння у спеціальних сферах (управління громадською організацією, фандрейзинг, лідерство і

командоутворення, ділові комунікації, національна соціально-політична система, включаючи розуміння історії її виникнення, міжнародного контексту і тенденцій розвитку). Дані компетентності не є вичерпними, але – обов'язковими для сучасного керівника-лідера (процесуального лідера).

Спробуємо визначити найважливіші лідерські компетентності на прикладі публічної сфери. Для сучасних керівників-лідерів публічної служби необхідні такі компетентності:

- професійні знання та знання законодавства (це необхідна умова роботи на публічній службі), знання антикризового менеджменту, стратегічне бачення;

- особисті якості (комунікабельність та навички комунікації, вміння слухати, чесність та етичність, уміння управляти людськими ресурсами, сміливість йти на обґрунтований ризик та говорити правду керівництву, позитивність та відданість справі, аналітичні здібності, вміння мислити критично, креативність, гнучкість, амбітність, лідерство, стійкість до стресів, доброчесність);

- мотивація, зокрема, самомотивація;

- знання організації;

- робота з командою та в команді;

- розвиток взаємовідносин тощо.

З метою систематизації та логічного угруповання варіацій лідерських компетентностей сьогодні створюються та запроваджуються профілі компетентностей. Профіль компетентностей – це певний набір конкретних компетентностей, що безпосередньо стосуються певної діяльності у сфері публічного управління, яка має виконуватися на високоефективному рівні.

2. Комунікативна компетентність лідера

Для нормальної, ефективної організації діяльності, для її управління значення має все, пов'язане із прийомом, передачею та переробкою інформації, тобто комунікаційними зв'язками в організації. Головна **мета комунікації** в організації – досягнення соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елемента. Комунікаційні потоки пронизують увесь простір організації. Саме завдяки їм і існує організація як система. Тому комунікаційні потоки образно називають кровоносними артеріями організації. Комунікацію звичайно розуміють у широкому й у вузькому сенсі. Комунікація в широкому сенсі – це передача інформації від одного індивіда до іншого, обмін думками чи інформацією для забезпечення взаєморозуміння. У вузькому сенсі комунікація розглядається, насамперед, у психології управління. Вона являє собою мережу каналів і шляхів, за якими в організації відбувається обмін інформацією та думками. Важливо акцентувати увагу, що для формування лідерства 2 рівня комунікація є однією з найважливіших навичок [8, с. 34].

Комунікація виконує чотири основних **функцій**:

- 1) *управлінську* – здійснюється за допомогою спонукальних повідомлень;

- 2) *інформативну* – здійснюється за допомогою інформативних повідомлень;

3) *емотивну* (емотивізм – суб'єктивістська теорія моралі, що заперечує об'єктивне існування етичних понять) – здійснюється за допомогою експресивних (експресія – сила вираження, виявлення яких-небудь почуттів, переживань і т. ін., виразність) повідомлень, що передають порушення емоційного переживання;

4) *фактичну* – націлену на встановлення та підтримку контактів. У комунікаційній структурі організації насамперед виділяють горизонтальну (між рівними за статусом працівниками) та вертикальну (між працівниками, які перебувають на різних рівнях організаційної ієрархії) комунікацію. Яка ж при цьому ефективність, тобто повнота та правильність розуміння переданої інформації? При горизонтальній комунікації вона може досягати 90 %. Що стосується вертикальної комунікації, то багато чого залежить від того, з якими її різновидами ми маємо справу. Так, при висхідній вертикальній комунікації (від рядових працівників до керівництва) ефективність не перевищує 10 %. При спадній же комунікації її ефективність трохи більше (20-25 %), але однаково програє в порівнянні з горизонтальною комунікацією.

Окрім зазначених вище виділяються ще формальні та неформальні канали зв'язку. Формальні канали, установлені адміністративно відповідно до посадової організаційної структури, зв'язують людей по вертикалі й горизонталі всередині організації. Ясно, що формальні канали ніколи не задовольняють потреби учасників спільної діяльності, тому що соціальні контакти не обмежуються суто офіційними рамками. Ось чому поряд із формальними каналами в будь-якій організації обов'язково існують і неформальні канали інформації. Неформальна інформація випереджає формальну за часом, але програє за вірогідністю. Іноді вона буває на рівні чуток. Однак у нормально функціонуючих організаціях завжди існує якийсь баланс формальних і неформальних інформаційних потоків із превалюванням першого [7, с. 258]. Незадовільна комунікація здатна викликати несприятливі наслідки як для рядових працівників, так і для керівництва. По-перше, рядові працівники при цьому почувають себе сторонніми спостерігачами, непричетними до справ організації. Це формує незадоволення роботою в даній організації. По-друге, погане інформування породжує чутки та плітки, які загострюють взаємини й мікроклімат в організації. Нарешті, по-третє, погане інформування підсилює плинність кадрів, відбивається на продуктивності праці, на віддачі працівника. Інформування працівника про поточні результати його праці та про оцінку з боку керівництва дозволяє протягом однієї тільки доби підвищити продуктивність праці на 10-30 %.

3. Важливі особисті якості лідера

Особистісні якості лідера – особистісні якості, що відрізняють лідера від не-лідера, що допомагають людині ставати лідером. Якщо мова йде про універсальний рецепт успіху у вигляді набору особистих якостей, наявність яких гарантує успіх у лідерстві, то, варто констатувати, що нажаль такого рецепту не існує. Навіть більше, особисті якості змінні категорії та залежать від багатьох чинників: віку, статі, рівня лідерства, сфери професійної діяльності

тощо. Але, все ж певну систему важливих для лідера **універсальних якостей** можна визначити:

- сміливість;
- ініціативність;
- професіоналізм; ентузіазм;
- амбітність;
- справедливість;
- здатність брати відповідальність на себе;
- швидкість реакції
- гідність;
- позитив до людей та до життя;
- почуття гумору;
- вміння працювати в команді;
- вихованість та чемність;
- вміння встановити контакт (зоровий, тілесний тощо);
- вміння прийти на допомогу;
- вміння навчатися;
- послідовність поглядів та дій;
- зовнішні дані та харизма.

У той же час, сучасність диктує власні потреби. Новітніми особистими якостями для лідера стають критичне мислення та креатив. Однак, ці категорії більш детально розглянемо на 3 рівні лідерства.

Цитата: «Ось що означає бути лідером: бажання іти далі, коли інші хочуть зупинитись».

4. Практичні інструменти у лідерстві

Перед кожним лідером, що здійснює керівництво – чи у сфері публічної діяльності, чи виробничого підприємства чи невеликої торгової фірми – щодня стоїть завдання організувати стабільну роботу всіх підрозділів та службовців. І тому традиційно використовуються такі практики, як нарада, обхід, персональні розмови з підлеглими тощо. При цьому кожен лідер-керівник вільний сам вибирати інструмент залежно від конкретної ситуації, цілей, бажаного результату, досвіду. Тут варто згадати таку категорію як «менеджмент». Безумовно лідер має бути хорошим менеджером. Регулярний менеджмент – це підхід до управління, який упорядковує всі відносини та процеси, чи то ділова комунікація, норми поведінки, планування чи управління ресурсами, що дозволяє зробити щоденну роботу керівника-лідера більш ефективною. Взаємодія з колегами, шляхи виявлення та вирішення проблем, регламенти проведення планерок та нарад – все це має бути прописано у простих та зрозумілих алгоритмах [4, с. 84].

Все ж, для досягнення конкретного результату мають бути зроблені конкретні дії. Для результативної діяльності в пригоді стають практичні інструменти. Нижче наведемо окремі з них. Проте, варто пам'ятати, що практичні інструменти змінюються з часом, удосконалюються, оптимізуються тощо. Серед інструментів застосовуються:

- проведення нарад – дозволяє швидко приймати правильні рішення, підвищувати ефективність використаного часу, створювати атмосферу продуктивної співпраці;

- зворотний зв'язок із співробітниками – необхідний, щоб своєчасно визнавати досягнення (наприклад проведення анкетувань, інтерв'ювання тощо);

- діалог про розвиток – за допомогою цього інструменту лідер допомагає співробітникам якісно виконувати нові завдання;

- візуальне управління – візуалізація дає можливість швидко розуміти ситуацію у будь-якому підрозділі, скорочувати втрати під час передачі інформації одне одному, підвищує результативність лінійних обходів та обговорення ефективності;

- обговорення ефективності – допомагає покращувати координацію роботи співробітників усередині команд, підвищувати внесок кожного у вирішення завдань та загальних проблем підрозділу, розвивати співробітництво та знизити рівень внутрішньої конкуренції;

- лінійний обхід, або вихід у «гемба», – оптимальний варіант знайомства з ситуацією на місцях, що допомагає реалізовувати поліпшення «через рівні»;

- делегування – підвищує обсяг, швидкість і якість розв'язуваних командою завдань з допомогою залучення знань і досвіду співробітників, дає можливість збільшити час на вирішення стратегічних питань без шкоди поточних завдань, і навіть розвивати компетенції співробітників через розширення їх повноважень;

- розвиток візії – така практика дозволяє сформувати єдине розуміння ключових завдань команди на найближчий період та забезпечити їх виконання. Передбачається активна участь співробітників в обговоренні та формулюванні цілей підрозділу. При цьому враховуються фактори, які можуть вплинути на досягнення цілей команди;

- діджиталізація та цифровізація в усіх її проявах;

- штучний інтелект.

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Компетентності лідера: поняття та особливості формування.
2. Комунікативна компетентність лідера.
3. Якості лідера: види та особливості.
4. Харизма у лідерстві.

ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти:

1. Як формуються компетентності в лідерстві?
2. Вербальні та не вербальні якості лідера. Що важливіше?
3. Визначте для себе 3-5 обов'язкових якостей лідера. Охарактеризуйте які особливості їх формування.
4. Компетентність та експертність, як співвіднести?

Кейс

Користуючись доступною Вам науковою літературою, присвяченою проблемам лідерства, та аналітичним мисленням, дайте визначення лідерства неформальної молодіжної групи або політичного лідерства (на вибір) та визначте 5-10 компетентностей такого лідерства.

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Формування лідерських компетентностей у майбутніх керівників: психологічні механізми та етапи.
2. Лідер XXI століття: адаптивність, інноваційність і соціальна відповідальність як ключові компетенції.
3. Комунікативна стратегія лідера в конфліктних ситуаціях: тактика й етика.
4. Гнучкість, стійкість і натхнення: soft skills як базова платформа лідера.
5. Світові харизматики: кейси історичних і сучасних лідерів.

ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

1. Відкритий ресурс «Сторінки успіху». URL: https://www.youtube.com/@storinky_uspihu
2. Відкритий ресурс «Книжковий інсайт». URL: https://www.youtube.com/@books_insight
3. Гоулман Деніел, Бояціс Річард, Маккі Енні Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. 3-тє вид. Київ : Наш Формат, 2021. 288 с.
4. Комарова К. В., Коляда С. П. Лідерство: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Дніпро. 2017. 430 с.
5. Корнута Л.М. Компетенція та компетентність державного службовця: проблеми співвідношення у контексті реформ державної служби. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2018. № 5. С. 79–82.
6. Лідерство у реальному часі (відео). URL: <https://www.youtube.com/watch?v=9d9GwOIpsfo>
7. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н.Я. Михаліцька, М.Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2024. 512 с. URL: <https://surli.cc/oqaidt>
8. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ. 2018. 241 с.
9. Офіційний сайт ГО «СД Платформа». URL: <https://sdplatform.org.ua/>
10. Прогресивність у лідерах. Хто вони, найвпливовіші політики сучасності? / науково-популярне видання / С. Носенко, А. Колдомасов, О. Павлюк, О. Бикова, Т. Пуля, О. Краєв, Д. Мамаєв; за ред. Б. Ференса. Київ : ВГО «СД Платформа». 2021. 88 с.
11. Стоян О.Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/13.pdf

- 12.У Едварда соціальна фобія. Відеоматеріал. URL:
<https://www.youtube.com/watch?v=W0AFaaEYNZI>
- 13.У Еллі депресія. Відеоматеріал. URL:
<https://www.youtube.com/watch?v=OpV-TPhIrcU>
- 14.У Ділана панічний розлад. Відеоматеріал. URL:
<https://www.youtube.com/watch?v=ICcOuNWxxqA>
- 15.Цільмак О. М., Лефтеров В.О. Плани практичних занять з елементами тренінгу з навчальної дисципліни «Лідерство»: практикум. Одеса: Фенікс. 2021. 60 с. URI: <https://hdl.handle.net/11300/14357>

ТЕМА 5. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

План лекції

1. Психологічні типи керівників.
2. Якості та здібності керівника.
3. Особливості керівництва та лідерства.
4. Ефективне керівництво.

Основний зміст

1. Психологічні типи керівників

Українські психологи дослідники стверджують, що лідерство має бути спрямоване на пробудження в членів групи мрії, до якої вони прямуватимуть, та насаження їх необхідною для цього енергією. У той же час, американський психолог Д. Дж. Мойєрс визначив «лідерство» як психологічний феномен, що характеризує поведінку та позицію людини в системі міжособистісних відносин. На його переконання, лідерство розглядається як вплив одним індивідом на інших в умовах спільної діяльності, як процес, за допомогою якого певні члени групи мотивують і ведуть за собою групу. На думку О. Бандурки, «оптимальним є тип керівника з високим офіційним, професійним і особистим статусом. Якщо хороший керівник сприймається як «мозок групи», то лідер – як «серце групи». Керівниклідер повинен бути одночасно і мозком, і серцем групи».

Кожен керівник відрізняється своєю індивідуальністю, тобто наявними у нього діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. Однак всю різноманітність індивідуальних особливостей керівника можна звести до певних типів, користуючись такою класифікаційною ознакою, як відносини керівника з підлеглими. З цих позицій розрізняють три типи керівників: автократичний, демократичний та ліберальний [8, с. 224].

Тип поведінки керівника є суттєвим чинником впливу управлінського стилю на якість і ефективність роботи організації. Згідно з теорією К.-Г. Юнга залежно від способів сприймання інформації й процесу прийняття рішень виокремлюють **чотири типи особистості**:

1) ті, що думають свідомо. Такі особистості люблять порядок, чіткість і контроль, надають перевагу короткочасним програмам і приймають стандартні рішення.

2) ті, що думають інтуїтивно. Вони більш схильні до довгострокового планування, виявляють нахил до інновацій, сміливо йдуть на ризик.

3) ті, що відчувають свідомо. Привабливими вважають короткочасні програми, особливу увагу приділяють людському чиннику.

4) ті, що відчувають інтуїтивно. Здебільшого покладаються на інтуїцію, уникають правил, їх приваблюють довгострокові цілі й проблеми, що вимагають нестандартних рішень. На основі цієї теорії у США були розроблені

тести, використання яких дає змогу виявляти охарактеризовані вище типи керівників [13, с. 59].

У багатьох сучасних дослідженнях йдеться про новий тип керівника, який головним своїм завданням вважає створення власного іміджу і таким чином сприяє формуванню й утвердженню бюрократії.

2. Якості та здібності керівника

До узагальненого портрета керівника належать біографічні характеристики, здібності, особистісні риси, а також вікові особливості.

Біографічні характеристики керівника. Важливим біографічним показником вважають вищу освіту керівників. За даними японських учених, типовий японський керівник має університетський диплом (а іноді два) з інженерної спеціальності чи соціальних наук. Багато сучасних українських керівників також мають гуманітарну і соціально-економічну чи юридичну освіту.

Здібності керівника. Це психологічні особливості керівника, які є умовою досягнення ним високих результатів у співпраці з підлеглими та виконанні завдань організації. Здібності поділяють на загальні й специфічні. Згідно із спостереженнями американських дослідників найефективнішими виявилися ті керівники, котрі мають не надмірно високі показники інтелекту; не всі, хто відмінно навчається, стають умілими керівниками. Аналізуючи подібні особливості, психологи стверджують, що немає підстав вважати роботу практичного розуму більш простою й елементарною, ніж роботу теоретичного розуму. Специфічні здібності особистості керівника виявляються у його спеціальних знаннях, уміннях, компетентності, поінформованості під час конкретної діяльності.

Особистісні риси керівника. До них відносять стійкість до стресу, здатність домінувати, прагнення до перемоги, впевненість у собі, креативність, емоційну врівноваженість, відповідальність, заповзятливість, надійність, незалежність, товариську.

Цей перелік не вичерпує усього багатства характеристик керівників, про що свідчать вітчизняна і зарубіжна управлінська теорія і практика. Тим більше, що динаміка політичних, соціально-економічних умов потребує розвитку управлінських здібностей, навичок керівника. Тому кожен не байдужий до справи керівник повинен постійно самовдосконалюватися.

Вікові особливості керівників. Знання їх дає змогу науково обґрунтовано планувати кар'єрний ріст управлінських кадрів, пред'являти їм об'єктивні вимоги, мати реальні очікування результатів їх діяльності. Так, для прикладу, середній вік президентів великих японських компаній становить 63,5 року, американських – 59 років. Оптимальний вік вступу на посаду керівника – 30 до 50 років і більше (у Японії). Приміром, видатний американський менеджер Лі Якокка в 36-літньому віці став віце-президентом, а потім і президентом автомобільної компанії Генрі Форда, а чверть століття потому привів до тріумфу корпорацію «Крайслер», яка перед тим була на грані катастрофи.

Вітчизняні й зарубіжні вчені вживають таке поняття, як «психологічний вік людини», характеризуючи його не лише як природну, а значною мірою як соціально детерміновану властивість індивіда [14].

Компетентність керівника – наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки. Керівники з розвинутими комунікативними якостями мають значний запас стратегій спілкування, уміють взаємодіяти з представниками різних груп. Усе це вимагає знання особливостей груп, їхніх інтересів, цінностей, етнопсихологічних особливостей. Уміння спілкуватися залежить від природних можливостей, спрямованості активності, ділової чарівності, намагання домінувати чи співпрацювати у процесі спілкування, адаптивних якостей, поведінки в екстремальних ситуаціях (конфлікти, погрози тощо).

До важливих особистісно-ділових, професійних якостей керівника за цією класифікацією зараховують:

1. Стійкість до стресу (здатність протистояти сильним негативним емоціогенним впливам, що викликають високу психічну напругу).
2. Морально-етичні якості (чесність, порядність, принциповість тощо).
3. Підприємницькі якості (уміння передбачати і швидко оцінювати ситуацію, активність, здатність до виваженого ризику тощо).

3. Особливості керівництва та лідерства

Сучасний дослідник у галузі психології керівництва та лідерства І. Грицяк, виділяє такі основні розбіжності між керівником і лідером:

- керівник зазвичай призначається офіційно, а лідер – «стихійно»;
- керівникові надаються законом певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати, але мати нематеріальні права та психологічний вплив;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які, він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, лідер же у сфері своєї активності, обмеженої здебільшого внутрішньогруповими відносинами;
- лідер, безперечно, є неординарною особистістю (не обов'язково із соціально-позитивними якостями), має харизму, є продуктом природного відбору, і ці якості необхідно постійно підтверджувати, тоді як якості керівника сприймаються як стабільні, а серед керівників зустрічаються навіть посередні особистості;
- керівник, на відміну від лідера, відповідає перед законом за стан справ у організації.

У той же час у західній науці виокремлюють такі відмінні ознаки лідерів і керівників:

- керівники шукають сумлінних виконавців, а лідери – односторонців;

- керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери переважно визнають свої помилки і не бояться я відкрито вживати необхідних заходів для їх виправлення; керівники вважають, що підлеглі навіть з високою компетенцією неспроможні виконувати роботу

- без контролю і вказівок згори. В основі роботи лідера лежить принцип рівності;

- керівники намагаються створити собі позитивний імідж, хоча це неможливо через конфліктну природу відносин між керівниками і підлеглими. Лідери цінують повагу колег, наділені репутацією людини з високою етикою, з повагою ставляться до працівників, захищають їхні інтереси. Працівники вдячні лідерам і всіляко їх підтримують [9, с. 113].

Тобто лідерство передбачає більш тісну взаємодію лідера та його послідовників, тобто всі учасники комунікаційного процесу мають змогу взаємодіяти між собою.

4. Ефективне керівництво

Чи маєте ви в собі якості високопрофесійного та мотивуючого лідера? Лідер не обов'язково має обіймати високі посади – по суті, будь-яка людина, яка проявляє лідерські якості, є лідером.

Отже, сучасний ефективний лідер це:

1) Ефективний комунікатор. Ефективні лідери – це завжди хороші комунікатори. Вони знають, що їм доводиться мати справу з різними людьми – як от бенефіціари, донори, різні агенції тощо, і вони здатні змінювати стиль спілкування відповідно до аудиторії. Вони повинні бути дуже комунікабельними та соціальними, адже мають зустрічатися (наживо чи онлайн) з великою кількістю зацікавлених сторін, створювати мережі та залучати людей сприяти цілям організації.

2) Вміють чітко визначити мету та фокусуватися на ній. Вони мають ставити багато питань своїм працівникам, донорам та іншим зацікавленим сторонам. Вони наважуються ставити головну мету організації в центр всього та постійно працювати над нею. Вони розуміють, що соціальні зміни та розвиток – це не одноденний процес, але вони складають мапу і постійно рухаються до цілей організації.

3) Ініціативні особистості. Лідери впевнені, проактивні та проявляють ініціативу у своїй галузі роботи. На організаційному та робочому (польовому) рівні вони передбачають проблеми і діють вчасно, щоб виправити ситуацію. Це стосується і самовдосконалення, якого вони активно прагнуть.

4) Надихають та розкривають потенціал інших. Своїми ідеологіями, пристрастю, співчуттям та стилем роботи ефективні лідери неурядових організацій завжди надихають інших. Члени команди, донори, стейкхолдери – отримують від них мотивацію та натхнення. Вони є реальними професіоналами, але при цьому мають співчуття до людей.

5) Мають віру у трансформацію та розвиток. Передусім, найкраща лідерська якість – сильна віра у трансформацію. Вони мають повну віру у

власну роботу, мету організації та цілі і засоби, які вони використовують для її досягнення. Вони мають зв'язок з громадою. Ці чутливі та стійкі люди вірять у свою справу і послідовно працюють над нею.

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Поняття керівництва. Психологічні типи керівників.
2. Якості та здібності керівника.
3. Керівництво та лідерство: проблеми співвідношення.
4. Управління соціально-психологічною атмосферою організації.
5. Особливості вирішення конфліктів.
6. Менторство в лідерстві.

Ситуаційно-рольова гра «Поводир».

Тривалість – 20 хвилин.

Умови: група розподіляється на дві підгрупи. Перша підгрупа – «сліпі», друга – «зрячі», які повинні провести «сліпих» через штучно створену в аудиторії барикаду. Гра проходить із допоміжними засобами: дерев'яна палиця і мотузок. «Зрячі» проводять «сліпих» лише за допомогою допоміжних засобів, не торкаючись руками. Під час вправи студентам не можна розмовляти, фоном може бути тиха музика. Потім пари міняються ролями, будується інша барикада і вправа повторюється.

Обговорення результатів гри може проходити у двох варіантах:

Перший варіант

Пари обговорюють, як себе відчував кожен під час виконання вправи, як поводитися один з одним?

Другий варіант

Письмова індивідуальна робота, де кожен сам для себе відповідає на такі питання:

- Як я відчував себе в ролях ведучого і веденого?
- Що було приємним, неприємним?
- Яку роль відіграють палиця і мотузок?
- Чи досяг я мети як викладач?
- Чи зміг я дати себе провести? Чи хотів? Чому?
- Що б я наступного разу зробив по-іншому?
- Що стосується моєї професійної діяльності?
- Що важливо для керівника, для підлеглого?

Потім пари обмінюються записаним. Після закінчення роботи проводиться обмін думками в групі, і важливі думки викладач записує на фліп чарті.

Мета вправи для викладача: дискусія про те, що є важливим у процесі управління персоналом: близькість, довір'я, розуміння бажань веденого. Необхідні також і знання про «барикади», але управляти – значить бути чутливим до бажань «сліпого» і зуміти провести його по дорозі.

Висновок: картина у вигляді сонця з питанням: «Що важливо для ефективного керівництва?» У колі, на промінні – основні положення: довір'я, уміння і навички, соціально-управлінська компетенція та ін.

ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти:

1. Співвіднесіть поняття «керівництво» та «лідерство».
2. Охарактеризуйте кількома реченнями керівника та лідера.
3. Повноваження керівника та лідера.
4. Чи може лідерство забезпечити керівну посаду? Та чи може керівництво гарантувати лідерство?

Кейс

Прочитавши запитання, на окремому аркуші паперу запишіть його номер і поряд літерне позначення того варіанта відповіді, що відповідає Вашим навичкам і характеру. Далі, користуючись ключем, підрахуйте суму та визначте результат.

1. Уявіть собі, що із завтрашнього дня Вам потрібно буде керувати великою групою співробітників проекту, які старші від Вас за віком. Чого більше усього Ви побоювалися б у такому разі:

- а) що Ви можете виявитися менш інформованим;
- б) що прийняті Вами рішення будуть ігноруватися і заперечуватися;
- в) Вам не вдасться виконати роботу на тому рівні, як би хотілося.

2. Якщо Вас у якій-небудь справі спіткає невдача, то:

а) чи постараетесь Ви утішитися, зневажаючи нею, вважаючи те, що трапилося несуттєвим, і направитеся відпочити на концерт;

б) чи почнете негайно розмірковувати, а чи не можна звалити провину на кого-небудь іншого або на об'єктивні обставини;

в) чи будете аналізувати причини невдачі, розмірковуючи, в чому був Ваш власний промах і як виправити справу;

г) чи опустяться у Вас руки від того, що трапилось.

3. Які з перелічених рис найбільше властиві Вам:

- а) скромний, товариський, поблажливий, повільний, слухняний;
- б) привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий;
- в) роботящий, упевнений у собі, стриманий, старанний, виконавець.

4. Чи вважаєте Ви, що більшість людей:

- а) люблять працювати добре і старанно;
- б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли вона оплачується;
- в) трактують роботу як необхідність і не більше.

5. Керівник має бути відповідальний:

- а) за підтримку гарного настрою в колективі;
- б) за відмінне і вчасне виконання завдань.

6. Уявіть, що Ви є керівником проекту і зобов'язані протягом тижня подати керівництву план робіт. Як Ви вчините:

а) складете проект плану, доповісте про нього начальству і попросите поправити, коли що не так;

б) вислухаєте думку підпорядкованих спеціалістів, після чого складете план, приймаючи тільки ті пропозиції, які співпали з Вашим поглядом;

в) доручите скласти проект плану підлеглим і не станете вносити поправок, пославши для узгодження у вищу інстанцію свого заступника;

г) проект плану розробите спільно із спеціалістами, після чого доповісте про план керівництву, відстоюючи положення проекту.

7. На Ваш погляд, найкращих результатів досягає керівник, який:

а) пильнує, щоб усі його підлеглі точно виконували свої функції і завдання;

б) підключає підлеглих до вирішення загального завдання, керуючись принципом: довіряй, але перевіряй;

в) піклується про роботу, хоча за метушню справ не забуває і про тих, хто її виконує.

8. Працюючи колективі, чи вважаєте Ви відповідальність за свою власну роботу рівнозначною Вашій відповідальності за результати роботи всього колективу в цілому:

а) так;

б) ні.

9. Ваш погляд або вчинок критикується іншими, як Ви будете поводитись:

а) не будете поспішати із запереченнями, піддаючись миттєвій захисній реакції, а зумієте тверезо зважити всі «за» і «проти»;

б) не спасуєте, а спробуєте довести перевагу свого погляду;

в) не зумієте приховати свою досаду з огляду на запальний характер і, можливо, образитеся і розгніваєтеся;

г) промовчите, але погляду свого не зміните, і будете чинити, як і раніше.

10. Що краще вирішує виховне завдання і приносить найбільший успіх:

а) заохочення;

б) покарання.

11. Чи хотіли б Ви:

а) щоб інші вбачали у Вас друга;

б) щоб ніхто не засумнівався у Вашій чесності і рішучості надати допомогу в потрібний момент;

в) викликати в тих, хто Вас оточує, замилювання вашими рисами і досягненнями.

12. Чи любите Ви приймати самостійні рішення:

а) так;

б) ні.

13. Якщо Ви маєте прийняти важливе рішення або дати висновок з того чи іншого відповідального питання, то:

а) намагаєтесь зробити це невідкладно, і, зробивши, не повертаєтесь знову і знову до цієї справи;

б) робите це швидко, але потім довго «гризе» сумління;

в) намагаєтесь не робити ніяких кроків якомога довше.

Якщо Ви набрали більше 40 балів: У Вас є задатки, щоб стати гарним керівником із сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, у їхні знання добрі якості. Вимогливі до себе і своїх колег. Не станете терпіти у своєму колективі ледарі і бракоробів, не будете намагатися завоювати дешевий

авторитет. Для сумлінних співробітників буде не тільки начальником, але й добрим товаришем, що у важких ситуаціях підтримує словом і ділом.

Якщо Ви набрали більше від 10 до 40 балів: Могли б керувати певними об'єктами і роботами, але не рідко стикалися б і з труднощами (і тим частіше, чим менше очок Ви уміли набрати за нашою шкалою). Намагалися бути для підлеглих опікуном, проте іноді могли б зігнати на них поганий настрій і гнів. Надавали б допомогу і давали б, не зважаючи на необхідність, всілякі поради.

Якщо Ви набрали менше 10 балів: Відверто кажучи, у Вас мало шансів стати керівником. Для цього Вам необхідно переглянути багато поглядів і відмовитися від укорієних звичок. Насамперед необхідно знайти віру в людей і в самого себе.

Ключ для підрахунку балів до психотесту

№ п/п	а	б	в	г
1	0	2	4	-
2	2	0	6	0
3	0	3	2	-
4	6	2	0	-
5	3	5	-	-
6	3	0	1	6
7	2	6	4	-
8	6	0	-	-
9	2	6	4	0
10	3	0	-	-
11	3	5	0	-
12	3	0	-	-
13	6	3	0	-

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Стиль керівництва і характер: як особистість керівника впливає на ефективність управління.
2. Здібності керівника до мотивації, прогнозування та делегування: наукові підходи.
3. Керівник ≠ лідер? Межі та точки перетину двох управлінських ролей.
4. Мікроклімат у колективі як фактор ефективності організаційного функціонування.
5. Керівник як медіатор: стратегії мирного врегулювання робочих конфліктів.
6. Психологічні засади ефективного менторства: довіра, досвід, підтримка.
7. Ментор як лідер: розвиток персоналу через підтримку, а не контроль.
8. Роль наставника в розвитку професійної ідентичності молодого спеціаліста.

ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

1. Відкритий ресурс «Сторінки успіху». URL:
https://www.youtube.com/@storinky_uspihu

2. Відкритий ресурс «Книжковий інсайт». URL: https://www.youtube.com/@books_insight
3. Гоулман Деніел, Бояціс Річард, Маккі Енні Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. 3-тє вид. Київ : Наш Формат, 2021. 288 с.
4. Дегтяр А., Бублій М. Співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. Лідер. Еліта. Суспільство = Leader. Elite. Society. 2020. № 1. С. 52–63. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/50061>
5. Комарова К. В., Коляда С. П. Лідерство: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Дніпро. 2017. 430 с.
6. Корнута Л.М. Компетенція та компетентність державного службовця: проблеми співвідношення у контексті реформ державної служби. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2018. № 5. С. 79–82.
7. Лідерство у реальному часі (відео). URL: <https://www.youtube.com/watch?v=9d9GwOIpsfo>
8. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н.Я. Михаліцька, М.Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. URL: <https://surli.cc/oqaidt>
9. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ. 2018. 241 с.
10. Прогресивність у лідерах. Хто вони, найвпливовіші політики сучасності? / науково-популярне видання / С. Носенко, А. Колдомасов, О. Павлюк, О. Бикова, Т. Пуля, О. Краєв, Д. Мамаєв; за ред. Б. Ференса. Київ : ВГО «СД Платформа». 2021. 88 с.
11. Психологія конфліктів та шляхи їх вирішення у системі управління – URL: https://pidru4niki.com/12120124/psihologiya/psihologiya_konfliktiv_shlya_hi_virishennya_sistemi_upravlinnya
12. Стоян О.Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/13.pdf
13. Фельзер А. Б., Доброневський О. В. Техніка роботи керівника : навч. посіб. Київ : Вища шк.. 2012. 383 с.
14. Цільмак О. М., Лефтеров В.О. Плани практичних занять з елементами тренінгу з навчальної дисципліни «Лідерство»: практикум. Одеса: Фенікс. 2021. 60 с. URI: <https://hdl.handle.net/11300/14357>

ТЕМА 6. ЛІДЕРСТВО В КОМАНДІ

План лекції

1. Особливості формування лідерства в команді
2. Основні правила вербального та невербального впливу на підлеглих.
3. Основні прийоми атракції.
4. Розподіл ролей в організації.
5. Чутки та заходи протидії їм.
6. Прийоми психологічного впливу на підлеглих.

Основний зміст

1. Особливості формування лідерства в команді

Нова парадигма управління людськими ресурсами висунула нові вимоги до керівництва та лідерства. Згідно Основними критеріями розвитку керівників-лідерів є наявність загальних рамок чи основ стратегії щодо розвитку лідерства, визначеної на основі чітко окреслених бажаних компетенцій лідерства. При цьому варто виходити з того, що лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами, особливо актуальна уколи мова йде про необхідність застосування управлінського впливу керівника. Якщо класичний менеджмент передбачав систематичне підштовхування працівників до того, що керівник вважає необхідним робити, то лідерство – це здатність вести працівників за собою до спільної мети, надихати працівників, аби вони самі хотіли робити те, що є необхідним. Успішні лідери ХХІ ст. прагнуть відповідати новій реальності, впливати на оточуючих і домагатися змін, спрямованих на досягнення цілей або бажаних результатів. Лідерство – це повсякденний спосіб діяльності і генерації істотних у будь-якому вигляді новацій, які є ефективними, легко розповсюджуються та широко використовуються. Тобто невід’ємною якістю лідера є креативність [9, с. 322].

Дослідивши інноваційні методики формування лідерства в команді, можна акцентувати увагу на кількох тезах, що є важливими про **формуванні команди**:

1. Шість найважливіших слів: «Я визнаю, що я можу помилятися».
2. П’ять найважливіших слів: «Пишаюся тим, чого Ви досягли».
3. Чотири найважливіших слова: «Будь ласка, будьте ласкаві».
4. Три найважливіших слова: «А ваша думка».
5. Два найважливіших слова: «Дякую Вам».
6. Одне найважливіше слово: «Ми».
7. Зайве слово у лексиці керівника: «Я».

2. Основні правила вербального та невербального впливу на підлеглих

Правила **вербального впливу** спілкування з підлеглими можна подати таким чином:

- дотримання норм мовленнєвого етикету (правил етикету, мовленнєвої ввічливості) забезпечує збереження комунікативної рівноваги; етикетна поведінка людини під час спілкування сприяє наділенню її позитивними

якостями; таку людину виокремлюють з-поміж інших, охоче спілкуються з нею;

- дотримання норм культури мовлення (правильна вимова звуків, нормативне наголошення слів, уживання їх у властивому для них значенні; добір засобів мови відповідно до стилю мовлення, ситуації спілкування, особливостей співрозмовників; правильна побудова словосполучень і речень; невикористання стилістично знижених слів та слів, які принижують людську гідність); культурне мовлення викликає довіру до його змісту;

- встановлення контакту зі співрозмовником (чинник контакту зі співрозмовником пов'язаний з механізмом подавання: щоб встановити контакт зі співрозмовником та втримувати його, співрозмовникові необхідно сподобатися; а для цього необхідно: справляти позитивне зовнішнє враження; більше слухати, ніж говорити самому; укріплювати співрозмовника та індивідуалізовувати його; говорити компліменти, ототожнювати свої інтереси з його вподобаннями; цікавитися проблемами співрозмовника; згадувати спільний позитивний досвід [5, с. 288].

Варто звертати увагу на чинники змісту мовлення. Існують правила щодо того, що і в якій ситуації варто говорити, а чого говорити не слід. Доречно:

- почати спілкуватися з теми, яка цікавить чи може зацікавити співрозмовника;
- повідомляти більше позитивної інформації, скоротивши до мінімуму негативну;
- не давати порад, коли вас про це не просять;
- частіше звертатися до співрозмовника на ім'я (закон імені);
- не бути голослівним, наводити аргументи;
- наводити приклади з життя. Ефективність мовленнєвого впливу на співрозмовника залежить від чинника мовного оформлення.

Чинник стилю спілкування поєднує правила формування позитивного, сприятливого комунікативного іміджу мовця. З цією метою він має демонструвати комунікативність, привітність, приязність, щирість, натхнення, помірну емоційність; фізичну бадьорість, рухливість; уміння вислухати співрозмовника, він має демонструвати сформованість культурного «мовного паспорту».

Чинник розміщення інформації є також суттєвим у діловій взаємодії. Важливе правило: *«доречно важливу інформацію давати на початку і в кінці»* (ефект пам'яті – ефект краю); повторювати її декілька разів у різних місцях повідомлення і передавати її по-різному.

Чинник адресата передбачає необхідність урахування типу співрозмовника чи аудиторії та спілкуватися з ними, зважаючи на особливості їх сприймання, рівень знань, інтересів.

Невербальне спілкування здійснюється із залученням різних сенсорних систем: зору, слуху, нюху, тактильних відчуттів, що дозволяє поділити за цим критерієм невербальні засоби на різновиди.

Усі невербальні засоби спілкування можна описати на рівні кількох систем. Це:

- оптично-кінетична система – жести, міміка, пантоміма, рухи тіла (кінесика);
- паралінгвістична система – вокалізація, діапазон та тональність голосу;
- екстралінгвістична система – темп, пауза, плач, сміх, кашель тощо;
- проксеміка – система організації простору і часу (розглядалася вище);
- контакт очей – візуальне спілкування.

Невербальні сигнали можуть бути вродженими або набутими: передаватися генетично або виховуватися у відповідному культурному середовищі.

3. Основні прийоми атракції

Мовлення є механізмом створення атракції. Під **атракцією** розуміють вияв прихильності людей одне до одного у процесі спілкування. Вона є результатом емоційного співпереживання.

Проаналізуємо основні прийоми створення атракції:

1. Ім'я власне – вголос вимовляють ім'я, по батькові співрозмовника. Наслідком використання цього прийому є вияв уваги, поваги до особистості; почуття задоволення, позитивні емоції співрозмовника, що сприяє привабливості до себе.

2. Дзеркало ставлення – аналіз виразу обличчя співрозмовника (обличчя – це динамічна система сигналів і джерело інформації). Про створення атракції можуть свідчити мімічні вияви. Схарактеризуємо систему розшифрування мімічних виявів:

1) зморшки на чолі: горизонтальні, вертикальні та такі, що переходять одна в іншу (зморшки сподівання);

2) очі: розплющені (захоплення), напівзаплющені (таємниця); 3) погляд: прямий, скося, плавний;

4) зморшки інтенсивності інтелектуальної діяльності (зморшка страждання);

5) загальна міміка: дуже жвава (енергетика), млява (ускладнення розумових процесів).

Атракція може формуватися з допомогою прийому «Посмішка»:

1. Щира посмішка – ознака дружнього ставлення.

2. Приємно усміхнене обличчя сигналізує: Я Вас поважаю, Я Ваш друг.

3. Я Вас поважаю, отже – довіряю. Приємна посмішка означає Я – захищений. Посмішка, яка несе позитивну інформацію, задовольняє найпершу потребу людини. Людина, як правило, прагне задоволення своїх потреб і позитивних емоцій.

4. Якщо людина так чи інакше викликає позитивні емоції, цим вона формує атракцію.

Іншим правилом створення атракції є прийом «Золоте слівце». Це комплімент – динамічна система логічно впорядкованих вербальних знаків, які наголошують позитивну увиразнювальну значущість особистості. Комплімент впливає на внутрішню, підсвідому складову психіки через певне переконання.

У результаті виникає емоційно забарвлене ставлення співрозмовників одне до одного.

4. Розподіл ролей в організації

У будь-якій організації існує динамічний розподіл певних ділових ролей. Цей соціальний феномен групової динаміки вперше був розкритий М. Белбіним, дослідником лабораторії менеджменту в Кембриджі (Велика Британія). Розгаданий ним феномен полягає в тому, що кожний із членів організації відіграє подвійну роль. Перша роль – чисто функціональна й випливає з формальної структури організації. Але друга роль, яку Белбін назвав «роллю у групі», набагато менш очевидна, однак вона істотно важлива для успішної діяльності колективу. Шляхом великих і ретельно розроблених експериментів він виділив та описав усього вісім ділових ролей, які тільки й можуть грати члени колективу; інших ролей у групі просто не існує. Ці **вісім ролей** у колективі такі: «лідер», «реалізатор», «генератор ідей», «об'єктивний критик», «організатор або начальник штабу», «постачальник», «душа колективу», «обробник або контролер» [17].

1) **«Лідер»** займає чільне положення у групі, але домагається цього ненав'язливо та як би недбало. Він часто володіє тим, що називається особистою чарівністю й авторитетом, тобто здатністю змушувати інших діяти, не застосовуючи надмірно свою владу та права. Він повинен мати здоровий глузд, але блискучого інтелекту від нього не потрібно. «Лідер» відрізняється тим, що його інтереси – головним чином мета й завдання. Під час обговорення групових завдань він визначає питання, які потрібно обговорити, та пріоритети. Він узагальнює думки, що пролунали, та формулює висновки групи. Якщо має бути прийняте рішення, він, давши можливість висловитись усім, твердо й однозначно приймає таке рішення. Він знає, в якій сфері діяльності кожний із членів організації сильний, а в який слабкіший, і націлює увагу та зусилля людей на ті питання, у вирішенні яких вони можуть принести найбільшу користь. Саме «лідер» розподіляє обов'язки та сектори відповідальності інших членів групи.

2) **«Реалізатор»** є лідером групи в реалізації конкретно поставленого завдання. Його головне завдання – дати чітку форму самій діяльності групи та її результатам. Він не терпить розхитаності, неясності, нечіткості мислення. Під час обговорення групових завдань він намагається об'єднати ідеї, цілі та практичні міркування в єдиний реальний проект і прагне швидше почати діяти. Він вимагає дії, притому негайної. Переконати його можуть тільки результати. Його напористість, що носить характер примусу, завжди спрямована на досягнення цілей організації. «Реалізатор» повний нервової енергії; він емоційний, імпульсивний і нетерплячий, він схильний випереджати інших, іноді причепливий, швидко розчаровується та засмучується. Його поведінка буває зухвалою та йоржистою. Він часто свариться з колегами, але сварки ці короткі, і він не злопам'ятний. Він цілком здатний зробити роботу у групі неспокійною, але саме він примушує справу просуватися вперед.

3) **«Генератор ідей»** поставляє групі оригінальні ідеї, думки, пропозиції; це людина ідей. Звичайно, і в інших є ідеї, але його ідеї відрізняються оригінальністю. З усіх членів групи в нього найвищий коефіцієнт інтелектуальності та найрозвиненіша уява. Якщо група загрузне у труднощах, то саме «генератор ідей», швидше за все, почне шукати зовсім новий підхід до проблеми. Він узагалі привносить із собою радикальний підхід до розв'язання проблем. Але в нього є два недоліки. По-перше, його набагато більше цікавлять фундаментальні проблеми, значні питання, а не деталі; більше того, він нерідко випускає з уваги деталі та робить помилки через свою неуважність. По-друге, він може занадто багато творчої енергії віддавати ідеям, що захопили його уяву, але зовсім не тим, що відповідають потребам групи. Він дуже довірливий, неупереджений і доступний. Разом із тим він нелегко переносить критику своїх власних ідей і швидко ображається, якщо його пропозиції відкидаються чи приймаються лише частково. Він здатний скривдити інших критикою їхніх ідей. Його критичні зауваження зазвичай розчищають ґрунт для власних ідей. І все-таки, незважаючи на всі його недоліки, саме від «генератора ідей» виходить жива іскра.

4) **«Об'єктивний критик»** навряд чи виступить з оригінальною пропозицією, але зате саме він, швидше за все, не дасть групі захопити себе нерозумним планом і піти неправильним шляхом. Його внесок у спільну справу полягає у зваженому й безсторонньому аналізі, а не у висуванні творчих ідей. Він критикує не з любові до цього, а тому, що бачить помилку в аргументах або прорахунок у планах. Він повільний у прийнятті рішень, не любить, щоб його квапили, але це найбільш об'єктивний і безсторонній розум у всій групі. Більше того, у нього, як і в «генератора ідей», найбільш високий коефіцієнт інтелектуальності, але, на відміну від першого, «критик» повинен бути флегматичним і холоднокровним.

5) **«Організатор, або начальник штабу»** перетворить прийняті рішення та вироблені стратегії в чітко окреслені, конкретні та реальні завдання, які можна почати виконувати. Його пристрасть – організовувати практичне виконання завдань. Його головний внесок у спільну справу – дати планам групи реальну, здійсненну форму. Він одержимий стабільними структурами й завжди намагається їх створювати. Дай йому рішення – і він складе графік виконання. Постав перед ним завдання та дай йому в підпорядкування групу працівників – і він складе графічну схему організаційної структури. Він працює ефективно, методично й систематично, але іноді йому не вистачає гнучкості. Створити йому серйозні перешкоди може тільки раптова зміна планів, тому що він схильний трохи губитись у нестійких, мінливих ситуаціях. Він має сильний характер, внутрішню дисциплінованість і логічний підхід до проблем. Він відрізняється цілісністю, щирістю, довірою до колег, його не так просто спантеличити та збентежити.

6) **«Постачальник»** виходить за межі групи зовні та приносить із собою нові ідеї, інформацію і взагалі повідомлення про всілякі новини. Ця людина найбільш по-людськи симпатична зі всіх членів групи, вона відразу викликає до себе симпатію. Він любить товариство, дуже розкутий і товариський. На

ситуацію чи розповідь «постачальник» майже завжди реагує позитивно та з ентузіазмом, хоча схильний так само швидко кидати справи та заняття, як стрімко за них хапається. Багато чого, якщо не все в житті, відразу ж викликає його інтерес. «Постачальник» легко та швидко зближується з людьми і має безліч контактів за межами групи. Він рідко перебуває на своєму робочому місці, а коли все-таки там, то, швидше за все, з ким-небудь розмовляє. Його роль значна: він охороняє групу від загнивання, окостеніння та втрати зв'язку з реальним світом.

7) *«Душа групи»* – найбільш чуйний і чутливий з усіх. Він краще за всіх обізнаний у потребах і турботах колег. Він ясніше за інших відчуває емоційні «підводні плини» у групі. Він більше за всіх обізнаний у сімейних справах, в особистому житті інших членів групи. Він активніше за всіх здійснює внутрішньогрупові комунікації. Він не любить особистої ворожнечі й недоброзичливості, сам уникає конфліктів. Він симпатичний і приємний у спілкуванні, скромний, зразковий, ненав'язливий, не самовпевнений, популярний. Він уміє і любить слухати, легко й вільно спілкується з усіма членами групи, допомагає й іншим бути розкутими та вільними. Він сприяє встановленню єдності, дружби та гармонії відносин і цим урівноважує тертя й розбіжності, які можуть викликати інші. Його особистий внесок у спільну справу може бути й не такий очевидний, як внесок інших, але його відсутність відразу стає помітною і впливає на справу негативно, особливо в часи неприємностей, стресів, тиску з боку - інакше кажучи, це цемент, що зв'язує групу.

8) *«Обробника, або контролера»* турбує все, що може «вийти неправильно». Він ніколи не знайде сердечного спокою, поки особисто сам не перевірить кожну деталь і не переконається, що все зроблено, ніщо не забуто, ніщо не упущено. Якщо що-небудь його й займає в житті серйозно, то це порядок. Він примушує всіх виконувати графіки й укладатись у строки. Він має постійне відчуття терміновості, як би тиск часу, і передає це відчуття іншим, спонукаючи їх діяти активніше. Його одержимість деталями це просто вираження внутрішньої тривоги за щасливий кінець справи. Він має сильний характер, цілком володіє самоконтролем; із нетерпимістю ставиться до більш недбалих і розбавтаних членів групи. Пильність – його помітна риса. Але він схильний втрачати перспективу загальної мети та потопати у дрібних, малозначних деталях. Проте його невтримне прагнення все перевіряти й усе доводити до кінця є винятково корисною для організації якістю.

5. Чутки та заходи протидії їм

Сучасному керівнику потрібне вміння грамотно діяти в різних ситуаціях спілкування та взаємодії, у тому числі й в умовах поширення різних чуток, домислів, небилиць. Не секрет, що до нього як до особи офіційної, авторитетної підлеглі часто звертаються із запитанням типу «А чи правда, що...?». Тому вміння грамотно діяти в цій ситуації необхідне будь-якому керівникові.

Чутка – це погослока, звістка про когось або щось; це повідомлення про які-небудь події, що нічим не підтверджене, котре передається в масі людей від

однієї людини до іншої. Природа виникнення чуток може бути об'єктивною (або стихійною) та суб'єктивною (або цілеспрямованою).

Критерії чуток як соціального феномена, тобто його характерні впливові риси:

- чутка – це форма міжособистісної (рідше – публічної та масової) комунікації. Хоча найчастіше ми є свідками неусвідомленого поширення тих чи інших чуток засобами масової інформації;
- чутка – це інформативне (а не, скажімо, аналітичне) повідомлення, тобто ядро чуток становлять відомості про реальні чи вигадані події;
- чутка – це емоційно значуще для аудиторії повідомлення. Якщо воно не торкається почуттів та емоцій людей, то не буде й чуток як такої.

Чутки класифікуються за низкою підстав. Наприклад, за **просторовою підставою** чуток поділяються на локальні (тобто відзначені всередині невеликої соціальної групи), регіональні, національні та міжнаціональні.

За експресивною підставою (тобто за типом емоційної реакції) чуток поділяються на «чутку-бажання», «чутку-лякалку» й «агресивну чутку». Розглянемо їх докладніше.

«Чутка-бажання» виникає, коли намагаються видати бажане за дійсне, причому в умовах, коли реальність приходить у суперечність із тим, що людям необхідно.

«Чутка-бажання» не є малозначною і необразливою, якою виглядає на перший погляд. Її небезпека в тому, що простимульовані нею очікування закономірно змінюються фрустрацією (фрустрація – психологічний стан напруження, тривоги тощо, що виникає через неможливість досягти бажаного), що, у свою чергу, породжує або агресивність, або апатію, порушуючи нормальне функціонування соціальних спільнот.

«Чутка-лякалка» виражає боязке передбачення яких-небудь подій і стає можливою завдяки досить розповсюдженій звичці людей песимістично очікувати гіршого. Виникнення таких чуток найчастіше відбувається в періоди соціальної напруги або гострого конфлікту (стихійне лихо, війна, революційна ситуація, державний переворот тощо), тобто коли вкрай неясна загальна обстановка. Діапазон таких чуток – від просто песимістичних до відверто панічних. Мотиви їхньої появи криються у спробах одержати задоволення від розділеного з ким-небудь страху і таємної надії на можливість спростування страшаючого сюжету. Але навіть якщо спростування не відбувається, то розділений страх переноситься легше.

«Агресивна чутка» ґрунтується на забобоні та виражає собою різко негативне ставлення деякої групи людей до об'єкта, що фігурує в сюжеті чуток. Виникає найчастіше в період соціальних напруг, але переважно пов'язаних із міжгруповими конфліктами.

За ступенем вірогідності інформації чуток поділяються на:

- абсолютно недостовірні, тобто ті, що відбивають тільки настрої аудиторії; недостовірні в головному з елементами правдоподібності;
- правдоподібні чуток, тобто відносно близькі до дійсності;
- достовірні чуток з елементами неправдоподібності (найнебезпечніші).

Які ж основні заходи попередження та протидії чуткам?

Головне при здійсненні профілактичних заходів:

- створення емоційної атмосфери в суспільстві в цілому та в організаціях, що виключає можливість поширення чуток;
- наявність чіткого та системного зворотнього зв'язку.

6. Прийоми психологічного впливу на підлеглих

Важливим показником стану психології організації є соціально-психологічна атмосфера. Саме вона виступає зовнішнім проявом різних групових феноменів у вигляді поведінкових і мовних актів. Інакше кажучи, соціально-психологічна атмосфера – це результат спільної діяльності людей, їхньої міжособистісної взаємодії. Термін «атмосфера» (від грецького слова «нахил») прийшов у суспільні науки з метеорології, де ним позначається сукупність метеорологічних умов, властивих якій-небудь місцевості. Це поняття, перенесене у психологію, дозволило осмислити практичне значення цілої низки групових ефектів як особливих умов життєдіяльності людини у групі.

Атмосфера – це одна зі сторін життєдіяльності та взаємин людей. Вона неоднакова в різних колективах і по-різному впливає на членів колективу. Її вплив виявляється насамперед на психологічному самопочутті людей.

Знаючи головні потреби людини, можна легко впливати на поведінку людини, спонукати її на ті чи інші дії. Тому вивчення головних потреб людини так чи інакше може бути використано з метою спонукання до дій як окремих індивідів, так і тих чи інших груп людей, колективів і навіть суспільства в цілому. Розберемося детальніше, які існують **методи впливу на людей**.

1. **Зараження** – даний метод наука психологія вивчила вже давно. Цей метод заснований на передачі емоційного стану від однієї людини до іншої. Багато хто зараз може згадати ситуацію зі свого життя, коли людина з поганим настроєм запросто псував настрій всім оточуючим. Уявімо ситуацію ще: ліфт зупинився, і один панікер змусив панікувати інших людей. Але також «заразитися» можна позитивними емоціями, наприклад, сміхом.

2. **Навіювання** – на відміну від першого методу, де в хід йде вплив на емоційному рівні, навіювання характеризується такими рисами: слова, візуальний контакт, інтонація голосу, авторитетність. Іншими словами, людина переконує вас діяти так чи інакше, переслідуючи особисті цілі. Навіювання приречене на провал, якщо маніпулятор буде говорити невпевненим голосом;

3. **Переконання** – метод, заснований на логічних доводах, волає до розуму людини. Важливо те, що даний метод погано працює, якщо застосовувати його щодо слаборозвинених людей.

Іншими словами, безглуздо доводити що-небудь людині, спираючись на логічні аргументи, якщо у нього низький рівень інтелекту. Ваші доводи опонент не зрозуміє

3. **Наслідкування** – даний метод, як і вище, має важливе значення при впливі на психіку людини.

4. **Жалість** – такий метод, застосування якого викликає співчуття та співпереживання до співрозмовника. Проте, варто пам'ятати, що з однієї сторони жалість сама по собі є не поганим почуттям, але тоді. Коли її стараються викликати як психологічний метод впливу, це зовсім інша справа.

5. **Погрози та примус** – можливі способи впливу, особливо коли людина, що його застосовує розуміє, що має відомості чи інформацію, котра важлива для Вас.

Маніпуляції, напевно найпоширеніший вид психологічного впливу. **Маніпулювання** – це вид (спосіб) психологічного впливу, який призводить до прихованого виникнення у людини намірів, що не співпадають з її актуально існуючими бажаннями та йдуть на користь маніпуляторів. Причому у більшості із вищезазначених способів психологічного впливу присутні маніпуляції [8, с. 114].

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Лідерство та управління командою.
2. Основні правила вербального впливу на підлеглих.
3. Основні прийоми атракції.
4. Розподіл ролей в організації.
5. Плітки та заходи протидії.
6. Загальні аспекти невербального спілкування.
7. Прийоми психологічного впливу на підлеглих. Маніпуляції.

Групова дискусія «Канали влади»

Необхідні матеріали: бланки з описом каналів влади (робочий зошит)

Тривалість – 30 хвилин.

Визначте які уміння, навички, якості необхідні для того, щоб керувати людьми та досягати результатів у роботі?

Заповніть таблицю.

Знання	Навички	Якості

Завершення: обговорення справи. Питання для обговорення:

Що дозволяє нам впливати на думку інших людей?

Чому люди підкоряються?

Які якості, знання, навички потрібні керівнику, щоб реалізувати успішну комунікацію за кількома каналами влади? При комунікації у яких каналах найбільше значення мають лідерські якості.

ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти:

1. Що на Вашу думку впливає на успіх лідера в команді? Вік, стать, уміння, репутація тощо.

2. Як розумієте визначення «гендерство у лідерстві»?

Кейс

1. Спробуйте продумати концепцію команди. Далі Ваше завдання: обрати у свою команду людей (колег з групи) та пояснити які ролі та чому доручите саме цій особі.
2. Використовуючи словники та енциклопедії, дати визначення основних термінів теми: корпоративна культура, культура, культура організації, цінність, колектив, колегіальність, команда, конформізм, соціальнопсихологічний клімат.
3. На прикладі власної академічної групи (або однієї з організацій соціокультурної сфери – за вибором студента) проаналізувати групові норми та цінності, а також рівень згуртованості групи.

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Лідерство 360°: як вести команду, коли всі рівні.
2. Від ідеї до дії: як лідер запускає командні процеси.
3. Тіньовий лідер: неформальна влада в команді.
4. Хаос, креатив і команда: як лідер дає свободу, але не втрачає контроль.

ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

1. Близнюк Т. Гаваагійн Б. Феномен лідерства : поліаспектність поняття. URL:
<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21623/1/Blyznyuk%2CGavaa-tezis.pdf>
2. Відкритий ресурс «Сторінки успіху». URL:
https://www.youtube.com/@storinky_uspihu
3. Відкритий ресурс «Книжковий інсайт». URL:
https://www.youtube.com/@books_insight
4. Гоулман Деніел, Бояціс Річард, Маккі Енні Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. 3-тє вид. Київ : Наш Формат, 2021. 288 с.
5. Комарова К. В., Коляда С. П. Лідерство: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Дніпро. 2017. 430 с.
6. Корнута Л.М. Компетенція та компетентність державного службовця: проблеми співвідношення у контексті реформ державної служби. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2018. № 5. С. 79–82.
7. Лідерство у реальному часі (відео). URL:
<https://www.youtube.com/watch?v=9d9GwOIpsfo>
8. Корнута Л.М. Психологічні прийоми мотивації до професійного розвитку державних службовців правоохоронних органів. *Інтеграційний розвиток особистості та суспільства : психологічний соціологічний виміри* : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 12 черв. 2020 р.) / за ред. д-р. юрид. наук, проф. Аракеляна М.Р.; Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса. Вид. дім «Гельветика», 2020. С. 114–117.
9. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н.Я. Михаліцька, М.Р. Яцик. Львів : Львівський

- державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. URL: <https://surli.cc/oqaidt>
10. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ. 2018. 241 с.
 11. Офіційний сайт ГО «Прогресивні. URL: <https://progresylni.org/>
 12. Офіційний сайт ГО «СД Платформа». URL: <https://sdplatform.org.ua/>
 13. Прогресивність у лідерах. Хто вони, найвпливовіші політики сучасності? / науково-популярне видання / С. Носенко, А. Колдомасов, О. Павлюк, О. Бикова, Т. Пуля, О. Краєв, Д. Мамаєв; за ред. Б. Ференса. Київ : ВГО «СД Платформа». 2021. 88 с.
 14. Психологія конфліктів та шляхи їх вирішення у системі управління – URL: https://pidru4niki.com/12120124/psihologiya/psihologiya_konfliktiv_shlya_hi_virishennya_sistemi_upravlinnya
 15. Стоян О.Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/13.pdf
 16. Фельзер А.Б., Доброневський О.В. Техніка роботи керівника : навч. посіб. Київ : Вища шк. 2012. 383 с.
 17. Цільмак О.М., Лефтеров В.О. Плани практичних занять з елементами тренінгу з навчальної дисципліни «Лідерство»: практикум. Одеса: Фенікс. 2021. 60 с. URI: <https://hdl.handle.net/11300/14357>

ТЕМА 7.

ЛІДЕРСТВО ІІІ РІВНЯ. СУЧАСНЕ ЛІДЕРСТВО

План лекції

1. Поняття та особливості лідерства ІІІ рівня
2. Особливості сучасного лідерства.
3. Концепції сучасного лідерства.
4. Риси, що притаманні сучасному лідерству.

Основний зміст

1. Поняття та особливості лідерства ІІІ рівня

Лідерство 3 рівня – це лідер серед лідерів. Лідерство 3-го рівня – здатність впливати на серця людей, на їх базові цінності, переконання, уявлення та очікування про те, як влаштований чи має бути влаштований світ. Воно прагне викликати глибоку зацікавленість та пристрасть, тому що усвідомлює, що нинішньому поколінню працівників потрібна не лише регулярна зарплата [1, с. 60].

Таке лідерство прагне зрозуміти базові переконання та цінності співробітників та співвіднести чи врівноважити їх з цілями та стратегією компанії. Воно усвідомлює важливість взаємодії зі співробітниками на цьому рівні і відкидає базове переконання, що лідерам не потрібно знати, що думають і відчувають підлегли. Потенційним лідерам 3-го рівня необхідно виробити нові навички, включаючи спроможність здогадуватися, що люди думають і відчувають.

Хто такий лідер 3 рівня? Все просто: 1) той, хто може виховати лідера; 2) той, кого визнають лідери. Що є супер важливим у даному випадку. Кілька моментів про які варто пам'ятати: довіра; чесність; компетентність; курс на довготривалі відносини (комунікація); консеквентність (послідовність); автентичний стиль (емоції, внутрішній спокій, бренд).

Окремі прийоми лідерства 3 рівня: розповідь про себе; розповідь із життя (сторітелінг); візіонерство; відкритий діалог; активне слухання; захист конфіденційності; відвертість; власний приклад; небайдужість; служіння іншим; схвалення; повага до оточуючих.

2. Особливості сучасного лідерства

Суспільство перебуває у постійному розвитку, публічна управлінська система також. Власне, як і будь-яка людина, що постійно розвивається та отримує нові навички, знання, уміння та життєвий досвід. За таких обставин постійного розвитку, беззаперечно, що лідерство теж не стоїть на місці та постійно трансформується. Теорії лідерства та концепції лідерства, що були значимі кілька десятиліть тому, на теперішній час втрачають свою актуальність. Лідерські якості та навички, що цінуються зазнають трансформації та удосконалюються [13, с. 34]. Виникають нові потреби, котрі варто задовольняти та виховувати, якщо людина прагне бути сучасним лідером. Простий приклад, активна діджиталізація диктує умови отримання відповідних

умінь та компетентностей. Світ цифрових технологій захоплює суспільство і, сьогодні, вже не можемо собі уявити життя без таких інструментів як соціальні мережі, електронні ключі чи онлайн замовлення.

То яку ж воно, сучасне лідерство? Сучасне лідерство – це таке лідерство, що відповідає актуальним тенденціям суспільного розвитку та демонструє сучасні погляди.

Серед **умінь** сучасного лідерства можна визначити:

- уміння вести переговори;
- таймінг;
- впровадження та розвиток нових ідей;
- стресостійкість;
- прийняття нестандартних рішень;
- ефективність організації командної роботи.

Серед **навичок** сучасного лідерства можна визначити:

- навички сучасного спілкування (саме так, сучасного спілкування, наприклад спілкування онлайн);
- управління людськими ресурсами (HR);
- здатність до аналізу та систематизації інформації;
- ефективно вирішувати конфлікти та плітки;
- мотивувати;
- надихати тощо.

3. Концепції сучасного лідерства

На сьогоднішній день розробляються сучасні концепції лідерства, які намагаються поєднати традиційний і ситуаційний підходи, до них відносять: концепцію атрибутивного лідерства, концепцію харизматичного лідерства, концепцію перетворюючого лідерства.

Серед **сучасних концепцій**, що нині пропонуються психологами-дослідниками можна виділити кілька. Зокрема:

– **«Організації, що навчаються»** (П. Сенге), відповідно концепція, що передбачає становлення лідерства шляхом створення організацій різних форматів, в діяльності та розвитку яких передбачено постійне навчання та самовдосконалення. Висновок простий – щоб бути конкурентоспроможними, організації повинні постійно навчатися.

– **«Лідерство служіння»** (Р. Грінліф). Цікаво, що ще у 1970 р. екс-директор із розвитку управління однієї з найбільших компаній зв'язку США «AT&T» Роберт Грінліф написав есе, у якому висловив думку про необхідність зміни філософії управління та поглядів на менеджмент, які тоді панували у США, а також запропонував нову концепцію, яку назвав «лідерство служіння» («servant leadership»). Роберт Грінліф «перевернув» традиційну піраміду влади та наголосив на необхідності лідерам та управлінцям в першу чергу звертати увагу на потреби та цінності своїх послідовників. Проте, розуміння реалізації даної концепції почало реалізовуватися лише у сучасному світі. Лідерство, яке перш за все прагнуть бути першими, управляти та лідерів, які в першу чергу хочуть служити іншим [4, с. 276].

– **«Суперлідерство»** (С. Манцт, Г. Сімс) – суть моделі полягає в тому, що найкращий лідер – це той, хто перетворює більшість людей, які йдуть за ним, на лідерів для самого себе. Вищий рівень лідерства – це коли керівник-лідер створює умови для перетворення підлеглих на лідерів, допомагає їм ними стати.

– **«Теорія емоційних компетенцій лідера»** (Д. Гоулман) – успішність лідерства визначається не технічними навичками, знаннями та інтелектуальними здібностями, а більшою мірою емоційною компетенцією. Уміння управляти емоціями, надихати колектив, розуміти свої та чужі емоції, підвищувати рівень власного емоційного інтелекту – невід’ємні навички сучасного лідера.

– **«Резонансне лідерство»** (Р. Бояцис) – ця теорія поглиблює застосування емоційного інтелекту, надаючи особливої уваги самосвідомості, самоконтролю, емпатії, соціальній чутливості, соціальним та комунікативним навичкам. Може зустрічатись як резонансний лідер, так і лідер-дисонанс [13, с. 196].

4. Риси, що притаманні сучасному лідерству

Якщо раніше, щоб вважатися лідером, досить було просто зібрати навколо себе людей, переконати їх у чомусь і взяти відповідальність, то сучасне суспільство диктує високі запити. Потрібно подавати приклад, надихати, навчати й, водночас, бути максимально ближче до людей, до своєї команди. Яким повинен бути сучасний лідер? Питання досить не просте та неоднозначне. Варто пам’ятати, що все залежить від сфери, у якій лідерство формується, колективу, цілей, навіть періоду розвитку держави. Наведемо такий приклад: важко уявляється, що формування сучасного політичного лідера в Україні, в країні де війна, у якого досить нейтральна та не виражена позиція на рахунок подій, що розвиваються [9, с. 98].

Тому, спробуємо навести окремі риси **та якості сучасного лідера 3 рівня**. Однак, пам’ятаємо, що такий список може бути доповненим відповідно до умов та потреб в яких формується лідерство.

1. Впевненість. Не здаватися впевненим, а бути таким. Оскільки надихнути свою команду і зарядити на успішний проект можуть тільки ті люди, які самі впевнені в тому, що роблять.

2. Сфокусованість. Розриваючись між зустрічами, повідомленнями та інформаційними потоками, залишатися зосередженим і сфокусованим вдається небагатьом. Але саме на них найчастіше тримаються справи. Важливо вміти фільтрувати справи, навчитися говорити “ні”, ставити цілі і йти до них. Лідери не дозволяють собі випивати й затримуватися допізна на заходах – вони покинуть вечірку першими, посплять, і вранці будуть активно працювати над новими звершеннями.

3. Цінності. У кожного лідера є певні цінності. У когось це сім’я, в інших – самореалізація, чесність, довіра... Все, що ви транслюєте, чи на Фейсбукі або в реальному житті, має підтверджувати ваші цінності. Якщо у вас бізнес, пов’язаний з товарами для дітей, ви не можете публічно говорити, що вас

дратує дитячий плач, наприклад. Якщо у вас весільний проект, то писати на Фейсбуці про те, як круто мати свободу без стосунків – не можна.

4. Інтегрованість в життя команди. Лідер знає, чим живе його команда, у кого на вихідних помер папуга, і хто збирається до Грузії на наступному тижні. Так, при великому штаті це неможливо, але при маленькій команді лідер буде довірчі відносини, не просто цікавлячись для галочки «Як справи?», але і щиро переживаючи за тих, хто поруч.

5. Інноваційність та креатив. Без свіжих стратегій, поглядів і нових рішень ви не прийдете до іншого результату. Будьте інноваційним – генеруйте ідеї й дайте можливість кожному члену команди реалізувати свої! Інноватори – це лідери! Давайте вашим клієнтам рішення їхніх проблеми, спростуйте їм життя швидше, ніж це зроблять конкуренти.

6. Спокій та рівновага. Шлях від хорошого до великого завжди непростий, але хіба це привід витратити нерви на речі, які не можна змінити? Якщо проблему можна вирішити за гроші – це не проблема, це витрати. Якщо рішення задачі залежить не від вас, навіщо тоді турбуватися в принципі? Зберігайте спокій, дивіться тверезо на речі, вирішуйте питання без паніки.

7. Постійне навчання та самовдосконалення. Ви ж хочете бути інноваційним і генерувати нові ідеї, так? Щоб вони з'являлися, важливо постійно розвиватися, пробувати нові підходи в роботі з командою і систематизації бізнесу. Варто зрозуміти, прийняти та полюбити навчання. Навчатися варто постійно, але обирати такі формати та інформацію, які будуть цікаві для Вас.

8. Широкий кругозір. Лідеру не властиво мислити односторонньо. Хочете бути управлінцем, якого ставлять в приклад – вмійте приймати точки зору інших, читайте, подорожуйте, пізнавайте і відкривайте нові культури й, звичайно ж, читайте цікаві книги.

9. Щедрість. Чим більше ви віддаєте, тим більше отримуєте натомість. Щоб отримати що-небудь, допоможіть іншому роздобути це. Справжній лідер – безумовно щедрий. Він піклується про команду, партнерів, клієнтів. Чим більше він віддає, тим більше отримує в результаті.

10. Харизматичність. Так, без харизми ніяк.

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Ідеологія лідерства III рівня.
2. Особливості сучасного лідерства.
3. Концепції сучасного лідерства.
4. Риси та особливості сучасного лідера.

ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти:

1. Що для Вас означає твердження «лідер серед лідерів»?
2. Які якості лідера втрачають свою актуальність у сучасному світі? Чому?

Кейс

Вас призначено керівником команди – відділ із 10 осіб, які повинні працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу і проекту в цілому. Але вам відомо, що випуск продукції не такої високої якості як заявлено, існує заборгованість по випуску продукції, а планові завдання не виконуються. Люди відсутні на роботі з неповажних причин, часто конфліктують, що знижує ефективність роботи. Ви відчуваєте що люди в проекті не зацікавлені. Як дії Ви пропонуєте прийняти?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Служіння, коучинг чи трансформація: що вибирає лідер сьогодні?
2. Від харизми до сміливості: якими якостями має володіти лідер сьогодні?
3. Портрет ефективного сучасного лідера.

ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

1. Бедринець М. Д. Лідерство у фінансах: практичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. № 8(36). С. 59–63. DOI: 10.25264/2311-5149-2018-8(36)-59-63
2. Відкритий ресурс «Сторінки успіху». URL: https://www.youtube.com/@storinky_uspihu
3. Відкритий ресурс «Книжковий інсайт». URL: https://www.youtube.com/@books_insight
4. Гоулман Деніел, Бояціс Річард, Маккі Енні Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. 3-тє вид. Київ : Наш Формат, 2021. 288 с.
5. Комарова К. В., Коляда С. П. Лідерство: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Дніпро. 2017. 430 с.
6. Лідерство у реальному часі (відео). URL: <https://www.youtube.com/watch?v=9d9GwOIpsfo>
7. Корнута Л.М. Психологічні прийоми мотивації до професійного розвитку державних службовців правоохоронних органів. *Інтеграційний розвиток особистості та суспільства : психологічний соціологічний виміри* : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 12 черв. 2020 р.) / за ред. д-р. юрид. наук, проф. Аракеяна М.Р.; Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса. Вид. дім «Гельветика», 2020. С. 114–117.
8. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. URL: <https://surli.cc/oqaidt>
9. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ. 2018. 241 с.
10. Прогресивність у лідерах. Хто вони, найвпливовіші політики сучасності? / науково-популярне видання / С. Носенко, А.

- Колдомасов, О. Павлюк, О. Бикова, Т. Пуля, О. Краєв, Д. Мамаєв; за ред. Б. Ференса. Київ : ВГО «СД Платформа. 2021. 88 с.
11. Психологія конфліктів та шляхи їх вирішення у системі управління – URL:
https://pidru4niki.com/12120124/psihologiya/psihologiya_konfliktiv_shlya_hi_virishennya_sistemi_upravlinnya
12. Стоян О.Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. URL:
http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/13.pdf
13. Фельзер А.Б., Доброневський О.В. Техніка роботи керівника : навч. посіб. Київ : Вища шк., 2012. 383 с.
14. Хочеш стати лідером – обганяй або йди своїм шляхом / ІКЖЦ. Київ: ФОП Москаленко О.М. 2013. 36 с.
15. Шатун В.Т. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. URL:
<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/361994.pdf>
16. Цільмак О.М., Лефтеров В.О. Плани практичних занять з елементами тренінгу з навчальної дисципліни «Лідерство»: практикум. Одеса: Фенікс. 2021. 60 с. URI: <https://hdl.handle.net/11300/14357>

ТЕМА 8.

НАВИЧКИ 4К ДЛЯ СУЧАСНОГО ЛІДЕРА

План лекції

1. Навички 4К в лідерстві.
2. Особливості формування 4К навичок.
3. Особливості застосування психологічних прийомів у лідерстві.

Основний зміст

1. Навички 4К для сучасного лідера

Цитата: «Ми обмежені лише своєю уявою і здатністю діяти».

Важливим для лідера III рівня – це бачити, як життя інших людей змінилося на краще. Багато хто хоче стати лідером. Причин достатньо: соціальний статус, гроші, здатність змушувати людей робити те, що хоче лідер тощо.

Але, у той же час, не варто забувати про змінність самого поняття лідерство, чкостей та компетентностей лідера. Узагальнюючи вищезазначене, арто до наведених варіацій лідерських компетентностей додати кілька таких, що збережуть свою актуальність у майбутньому:

- дотримання принципів формального та неформального управління, адже лідер завжди буде мати вплив на вчинки, дії та рішення інших людей;
- володіння знаннями, щодо механізмів та процедур діяльності у тій сфері, де будується лідерство;
- орієнтація на результат;
- аналітичне мислення та стратегічне планування;
- усвідомлення відповідальності за управління людськими ресурсами;
- ефективна комунікація.

Формуй навички 4К:

1. Комунікація. В час, коли усі знаходяться на відстані телефонного дзвінка або повідомлення, вміння домовлятися та налагоджувати контакти, слухати співрозмовника та доносити свою точку зору стає життєво важливою навичкою.

2. Колаборація (співпраця) – тісно пов'язана з комунікацією, але належить до професійної сфери. Це вміння визначити загальну мету та способи її досягнення, розподіляти ролі та оцінювати результат.

3. Критичне мислення – це вміння орієнтуватися в потоках інформації, бачити причинно-наслідкові зв'язки, відсівати непотрібне та робити висновки. Щоб знаходити рішення навіть у разі провалу, треба розуміти причини своїх успіхів та невдач.

4. Креативність та стратегія дозволяють оцінювати ситуацію з різних сторін, приймати нестандартні рішення і почуватися впевнено в мінливих обставинах. Людина з розвиненою креативністю стає творцем. Вона може генерувати ідеї та розвивати починання інших людей. Подолання труднощів перетворюється для неї на захоплюючу головоломку [2].

Однак, варто пам'ятати, що вміння творчо мислити, критично сприймати інформацію та спілкуватися з людьми важливі не лише в лідерстві, навчанні та на роботі, а й у житті. Вони допомагають вибудовувати стратегію досягнення цілей, вирішувати різні проблеми і завдання, які постають перед людиною [12, с. 24].

2. Особливості формування 4К навичок

Формуємо креативність. Частіше практикуйте незвичне застосування звичних речей. Наприклад, придумайте 10 способів використання простого олівця чи старих компакт-дисків. Візьміть два аркуші паперу та два олівці у руки а далі спробуйте одночасно двома руками щось намалювати (квітку, будинок тощо). Частіше з друзями ходіть на різні квести чи спробуйте їх самостійно організувати. Під час квесту потрібно продумувати стратегію дій, робити вибір за браком даних та відповідати на питання, що вимагають вміння нестандартно мислити.

Формуємо критичне мислення. Старайтеся знаходити час для аналізу власних почуттів і вчинки, проводити роботу над помилками, розбирати складові успіху, аналізувати інформацію. Наступним кроком може бути обговорення таких дій та вчинків з добрим другом чи кимось з батьків, у дорослому житті такі ситуації можуть пропрацьовуватися з психологом. Погано склав іспит – обговоріть, чого саме не вистачило під час підготовки і як можна покращити результати в майбутньому. Посварився із товаришем – проаналізувати, де чия помилка та зона відповідальності.

Формуємо колаборацію та комунікацію. Техніка мозкового штурму чудово допомагає у прийнятті правильних рішень та вчить працювати у колективі. Застосовуйте мозковий штурм для вирішення важливих питань, пов'язаних з власним майбутнім. Вміння ставити питання, ще одна дуже важлива частина і співпраці, і комунікації. З друзями чи колегами можна влаштовувати такі ігри, як от запропонувати поставити якнайбільше різноманітних запитань на певну тему, яка була попередньо узгоджена. Цю вправу можна робити і всією родиною, а потім обирати найцікавіше питання. Участь у соціальних проектах та допомога людям у складній ситуації можуть навчити спілкуватися та співпереживати, враховувати різні інтереси, працювати у команді. Недарма саме емпатія (вміння співпереживати) вважається ключовою компетенцією на майбутньому ринку праці. Адже це саме той скіл, який неможливо замінити штучним інтелектом.

Читання відповідної літератури є одним з ключових джерел, де можна знайти потрібну інформацію для розвитку. Як варіант, також це можуть бути тренінги, коучінги та вебінари. Наприклад, серед цікавої неформальної літератури: Як розмовляти з ким завгодно, коли завгодно і де завгодно (Ларрі Кінг); Ігри, у які грають люди. Психологія людських взаємин (Ерік Берн); Чудовий ранок. Як не проспати життя (Гел Елрод); Ніколи не їжте наодинці та інші секрети успіху завдяки широкому колу знайомств (Кейт Феррацці).

3. Особливості застосування психологічних прийомів у лідерстві

Лідерство часто плутають з управлінськими навичками, але це не так. Хороший менеджмент є важливою частиною лідерства. Однак головним завданням лідерства є керівництво людьми, і воно потребує таких елементів: мати соціальний вплив без використання влади чи законів; зробіть так, щоб інші самостійно керували своєю роботою без необхідності «прямого звіту»; Немає необхідності мати титул або бути прив'язаним до будь-якого методу керівництва; Майте здатність згуртувати членів команди, «максимізувати» командні зусилля [1].

Важливо усвідомити, що формування сучасного лідерства відбувається на стику кількох професій, безумовно це психологія, публічне управління, менеджмент та ін. Для лідера важливо не лише знати історію та особливості шляхів формування лідерства. Важливо отримати практичні психологічні навички та вміло ними користуватися. Тому, пропонуємо освоїти кілька психологічних прийомів.

Прийом «Ім'я». Дія психологічного механізму: 1) ім'я та особистість – нероздільні; 2) коли звертаються до людини на ім'я – це звертання до особистості, а не до підлеглого (сигнал значущості).

Прийом «Дзеркало». Дія психологічного механізму: 1) відкритість, щира посмішка подає сигнал – «я твій товариш»; 2) товариш забезпечує певним чином захищеність; 3) відбувається задоволення потреби у захисті; 4) задоволення потреби супроводжується позитивними емоціями.

Прийом «Послуга». Дія психологічного механізму: 1) якщо назріває конфлікт чи ворожнеча з людиною, спробуйте попросити її про допомогу, це одразу знизить градус напруги; 2) якщо ви просите людей про невелику послугу, вони починають проявляти до вас симпатію. Такий психологічний механізм: ми більше цінуємо тих, про кого хоча б один раз потурбувались.

Прийом «Золоті слова». Дія психологічного механізму: слова ввічливості, вдячності. Слова. Що виражають повагу та прихильність здатні творити чудеса. Користуйтеся тими словами, вони принесуть користь.

Прийом «Пауза». Дія психологічного механізму: якщо хочете отримати чесну відповідь на запитання, а співрозмовник ухиляється, зробіть паузу, як це роблять кваліфіковані психотерапевти. Трохи помовчіть, продовжуючи дивитися в очі співрозмовнику. Як правило, людині стає ніяково і вона захоче заповнити паузу.

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Навички 4К в лідерстві.
2. Приватна та професійна комунікація.
3. Співпраця (колаборація) для лідера.
4. Психологія формування критичного мислення.
5. Техніки розвитку креативу.

Вправа для розвитку креативного мислення:

Знадобиться: 2 аркуші паперу; 2 ручки (олівці).

Виконання: одночасно спробувати намалювати лівою та правою рукою простий малюнок (будинок, квітку тощо).

ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти:

1. Наведіть приклади креативних рішень в публічній сфері, на Ваш погляд.
2. В чому сенс життя? Чи змінюється сенс життя для лідера?

Кейс

Ви – частина молодшої команди стартапу «Green wood», яка займається розвитком екологічних технологій в Україні. Після виходу на європейський ринок, команда швидко зросла з 7 до 30 людей. Нові учасники мають різну культуру, освіту, досвід і бачення розвитку. Через це з'явилися: конфлікти; низька продуктивність праці; демотивація більшості членів колективу.

Керівник проєкту вирішує знайти нового внутрішнього лідера, який зможе згуртувати команду, адаптувати її до змін, запропонувати нові підходи до співпраці та підвищити командну ефективність.

Завдання:

Профіль лідера.

Складіть портрет сучасного лідера, який зможе вивести команду з кризи. Назвіть:

- ключові особистісні якості;
- лідерські компетентності (в т.ч. навички 4К);
- стиль лідерства, який буде ефективним у цій ситуації.

Лідерська стратегія.

Розробіть план дій нового лідера на перші 30 днів:

- Які методи згуртування команди ви застосуєте?
- Як лідер має адаптувати різні типи працівників?
- Як впровадити цінності прозорості, довіри та спільної мети?

Креативне завдання.

Придумайте слоган або метафору, що відображає стиль і місію сучасного лідера у вашій ситуації. Наприклад: «Лідер – це міст між ідеєю та натхненням команди».

Формат виконання:

- робота в командах по 4–6 осіб;
- презентація результатів (5–7 хв на команду);

- вільне обговорення, голосування за найкращу стратегію лідера.

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Креативні лідери сучасності.
2. Запишіть у відеоформаті самопрезентацію тривалістю 1-1,5 хв.
3. Презентуйте Вашого персонального лідера.

ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

1. Відкритий ресурс «Сторінки успіху». URL: https://www.youtube.com/@storinky_uspihu
2. Відкритий ресурс «Книжковий інсайт». URL: https://www.youtube.com/@books_insight
3. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Дніпро. 2017. 430 с.
4. Лідерство у реальному часі (відео). URL: <https://www.youtube.com/watch?v=9d9GwOIpsfo>
5. Корнута Л.М. Психологічні прийоми мотивації до професійного розвитку державних службовців правоохоронних органів. *Інтеграційний розвиток особистості та суспільства : психологічний соціологічний виміри* : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 12 черв. 2020 р.) / за ред. д-р. юрид. наук, проф. Аракеляна М.Р.; Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса. Вид. дім «Гельветика», 2020. С. 114–117.
6. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. URL: <https://surli.cc/oqaidt>
7. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ. 2018. 241 с.
8. Прогресивність у лідерах. Хто вони, найвпливовіші політики сучасності? / науково-популярне видання / С. Носенко, А. Колдомасов, О. Павлюк, О. Бикова, Т. Пуля, О. Краєв, Д. Мамаєв; за ред. Б. Ференса. Київ : ВГО «СД Платформа». 2021. 88 с.
9. Психологія конфліктів та шляхи їх вирішення у системі управління – URL: https://pidru4niki.com/12120124/psihologiya/psihologiya_konfliktiv_shlya_hi_virishennya_sistemi_upravlinnya
10. Стоян О.Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/13.pdf
11. Фельзер А.Б., Доброневський О.В. Техніка роботи керівника : навч. посіб. Київ : Вища шк. 2012. 383 с.
12. Хочеш стати лідером – обганяй або йди своїм шляхом / ІКЖЦ. Київ: ФОП Москаленко О.М. 2013. 36 с.

ТЕМА 9. БРЕНД ЛІДЕРА

План лекції

1. Поняття сучасного бренду.
2. Бренд та репутація.
3. Імідж та його особливості.
4. Самопрезентація.

Основний зміст

1. Поняття сучасного бренду

Створення набору лідерських навичок – це довгий, складний шлях із невеликими кроками. Але, коли настане момент, що дасть зрозуміти Вам, що мета досягнута та лідерство у Ваших руках? А можливо і не було чіткої мети, але все ж, людина усвідомлює, що вона лідер. Це може проявлятися по-різному, наприклад, Ви отримуєте чіткий та зрозумілий фідбек-результат певної роботи; Ви в якийсь момент розумієте, що маєте владу над колективом чи групою людей і така влада не підкріплена формальною керівною посадою; сформовані чіткі асоціації про Вас. Якщо про асоціації, тут варто зупинитися детальніше. Адже, якщо зовсім загально визначити, то варто констатувати, що бренд – це свого роду асоціація [16].

Особистий бренд – це те, що думають про Вас інші, як про професіонала чи особистість. Бренд лідера це те, завдяки чому ви відомі. Це ваша репутація. Ваш особистий бренд має значення починаючи з отримання місця за столом керівників і закінчуючи доступом до широких можливостей.

Що можна зробити, щоб створити сильний бренд лідера? Тут кілька складових:

- варто оцінити Ваш поточний бренд;
- визначити Ваш ідеальний бренд;
- бути заявленим брендом.

2. Бренд та репутація

У сучасних умовах одним із головних способів привертання уваги до персони людини є створення позитивного іміджу та розвиток його бренду.

Бренд – невідчутна сукупність характеристик людини: імені, вигляду, її історії, репутації, статусу. Бренд визначається також як цінності і філософія його представника.

Чи є універсальність у формуванні власного бренду? Звичайно ж ні. Формування бренду – це дуже індивідуальна філософія. Можна спробувати визначити складові бренду. Однак, такі складові є дуже приблизними.

Отже, бренд = особистість + якість + асоціація + ідентичність + імідж.

Важливо пам'ятати при формуванні власного бренду:

- Розуміння себе.
- Визначення місії (соціальної ролі).
- Визначення цінностей.

- Експертність.

Репутація особи – це думка та уявлення громадськості про людину. Проте, якщо імідж – це образ, що можна створити за допомогою слів та ідей, то репутація створюється конкретними діями та вчинками.

Функції репутації перегукуються з функціями, які відіграє бренд:

- інформаційна (підтверджує інформацію про людину);
- захисна (хороша репутація захищає від поганих фактів, тобто помилки не впливають на загальне добре враження, якщо людина має добру репутацію);
- економічна (приносить прибутки).

3. Імідж та його особливості

Імідж варто розглядати як цілеспрямовано сформований образ (особи, явища, предмета), який відокремлює певні ціннісні характеристики, покликаний емоційно-психологічно впливати на будь-кого з метою популяризації, реклами тощо.

Імідж виконує такі функції:

- пізнавальну (інформаційну);
- номінативну (свій стиль, своя фразеологія);
- естетичну (ушляхетнює носія за умови, що є позитивним).

У той же час потрібно розмежовувати поняття «імідж людини» та «імідж організації (спільноти, території)». Імідж людини – це думка про неї у групі людей в результаті сформованого у їхній психіці образу цієї особи, що виник у результаті їх прямого контакту з цією людиною чи внаслідок отриманої про цю людину інформації від інших людей; власне, імідж людини – це те, як вона виглядає в очах інших [7, с.114].

Імідж людини складається із зовнішнього образу (одягу і речей, міміки, поз і жестів) та внутрішнього образу, який неможливо побачити, але який відчувається і дуже впливає на сприйняття людини оточенням (вміння правильно налагодити спілкування, позитивні якості особистості, вміння розуміти людей і вміння справляти враження).

Власне бренд створює імідж.

4. Самопрезентація

Самопрезентація – це процес уявлення людиною власного образу в соціальному світі, що характеризується навмисністю і спрямованістю на створення у оточуючих певного враження про себе.

Самопрезентація буває двох видів:

- природна – властива всім індивідам і що характеризується ненадуманістю процесу і природністю. Внаслідок природної самопрезентації відбувається визначення людини у системі суспільної свідомості. Відмінними рисами самопрезентації цього виду є неможливість контролю та коригування, що можна розцінити як недолік природної самопрезентації через невідомість характеру виробленого ефекту;

- штучна самопрезентація, у межах якої застосовуються спеціально напрацьовані навички уявлення себе, із спланованим результатом. Головною

метою штучної самопрезентації є формування позитивного відношення з боку значимих для суб'єкта впливу людей. Досить часто такий прийом використовують в політиці [13].

Якщо ми хочемо, щоб нас помітили і оцінили належним чином, нам просто необхідно навчитися презентувати себе. Навик самопрезентації – це справжнє мистецтво. Але це не дар згори. Йому цілком можна навчитися. Секрет простий: кілька правил і рекомендацій, певна кількість зусиль і часу, і – Ви зробили це!

Отже, п'ять простих правил успішної самопрезентації:

1. Привернути увагу.
2. Основна інформація – коротко, чітко та просто.
3. Спілкування з співрозмовником чи аудиторією.
4. Бути собою.
5. Для кращого результату – репетируйте! Найкращий експромт – це заздалегідь заготовлена мова.

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Імідж лідера.
2. Бренд лідера.
3. Формування сучасного бренду лідерства.
4. Вплив соціальних мереж на формування бренду.
5. Професійний імідж та бренд.

ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти:

1. Що таке бренд? Чи важливий бренд для лідера?
2. Як сформувати лідерський бренд?

Кейс

Проаналізуйте яким чином соціальні мережі можуть впливати на формування бренду та на лідерство.

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Імідж лідера в цифрову добу: аватар, профіль, реальність.
2. Персональний бренд лідера: що говорить про вас ще до знайомства?
3. Лідерство як бренд: стратегія позиціонування у публічному просторі.

ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

1. Відкритий ресурс «Сторінки успіху». URL:
https://www.youtube.com/@storinky_uspihu
2. Відкритий ресурс «Книжковий інсайт». URL:
https://www.youtube.com/@books_insight

3. Герасимюк Л. С., Тарасюк Л. М. Самопрезентація у соціальних мережах як ефективний інструмент формування позитивного іміджу документознавця. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика. 2022. Т. 33 (72). № 4. С. 222–226.
4. Гоулман Деніел, Бояціс Річард, Маккі Енні Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. 3-тє вид. Київ : Наш Формат, 2021. 288 с.
5. Комарова К. В., Коляда С. П. Лідерство: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Дніпро. 2017. 430 с.
6. Лідерство у реальному часі (відео). URL: <https://www.youtube.com/watch?v=9d9GwOIpsfo>
7. Корнута Л.М. Психологічні прийоми мотивації до професійного розвитку державних службовців правоохоронних органів. *Інтеграційний розвиток особистості та суспільства : психологічний соціологічний виміри* : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 12 черв. 2020 р.) / за ред. д-р. юрид. наук, проф. Аракеяна М.Р.; Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса. Вид. дім «Гельветика», 2020. С. 114–117.
8. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. URL: <https://surli.cc/oqaidt>
9. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ. 2018. 241 с.
10. Офіційний сайт ГО «Прогресивні». URL: <https://progresylni.org/>
11. Офіційний сайт ГО «СД Платформа». URL: <https://sdplatform.org.ua/>
12. Офіційний сайт Української академії лідерства. URL: <https://ual.ua/>
13. Психологія конфліктів та шляхи їх вирішення у системі управління – URL: https://pidru4niki.com/12120124/psihologiya/psihologiya_konfliktiv_shlyahi_virishennya_sistemi_upravlinnya
14. Серєда Н.В. Основи риторики для бізнес-лідерів: ефективний публічний виступ : навч. посіб. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети». 2016. 40 с
15. Стоян О.Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/13.pdf
16. Трач О.Ю., Карий О.І. Імідж, бренд та репутація : їх взаємодія і вплив на розвиток територій, організацій та окремих осіб. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/f22fe526-00f8-46d6-be00-592cdb4285c3>

ТЕМА 10.

ЛІДЕРСТВО ТА КЕРІВНИЦТВО НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

План лекції

1. Поняття та сутність лідерства та керівництва на публічній службі.
2. Співвідношення лідерства та керівництва в публічній службі.
3. Оцінка та розвиток лідерського потенціалу публічних службовців.
4. Керівник в публічній службі.

Основний зміст

1. Поняття та сутність лідерства та керівництва на публічній службі

Ефективність і злагодженість управлінської роботи державних органів та органів місцевого самоврядування, значною мірою визначається саме особою, яка очолює ці органи, наявності чи відсутності у такої особи досвіду, належних фахових знань та вроджених чи набутих лідерських якостей.

Публічна посада формально дає керівникові необхідні передумови бути лідером колективу, але автоматично його таким не робить, хоча сам термін «лідер» в перекладі і означає «керівник», «провідник», ці поняття тотожними не є. Різниця між поняттями полягає в тому, що «лідер» висувається завжди «знизу – догори», а керівник навпаки, «згори – вниз». З поняттям «лідер» тісно пов'язане поняття «лідерство» під котрим в загальному розуміють складний механізм взаємодії тих хто проявляє свою спроможність бути лідером та тих на кого цей прояв направлено [4, с. 159].

Лідером може бути лише та особа, яка користується авторитетом серед оточення. Механізм реальної влади спирається або на повноваження, або на авторитет, чи на те й інше разом. Влада керівника заснована на повноваженнях і передбачає обов'язкове підкорення та наявність можливості легітимного примусу. Обсяг повноважень документально закріплений та визначається місцем керівника в ієрархії влади та не залежить від його індивідуальних здібностей. На відміну від повноважень, авторитет дає змогу здійснювати владу без примусу.

Отже, **керівник**, це індивід, на якого офіційно покладені функції управління і організації в групі, а **лідер** це наділений найбільш ціннісним потенціалом індивід, який має провідний вплив в групі.

2. Співвідношення лідерства та керівництва в публічній службі

Лідер та керівник не є тотожними категоріями.

У західній науці виокремлюють такі відмінні ознаки лідерів і керівників:

- 1) керівники шукають сумлінних виконавців, а лідери – односторонців;
- 2) керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери переважно визнають свої помилки і не бояться відкрито вживати необхідних заходів для їх виправлення;
- 3) керівники вважають, що підлеглі навіть з високою компетенцією неспроможні виконувати роботу без контролю і вказівок згори. В основі роботи лідера лежить принцип рівності;

4) керівники намагаються створити собі позитивний імідж, хоча це не можливо через конфліктну природу відносин між керівниками і підлеглими. Лідери цінують повагу колег, наділені репутацією людини з високою етикою, з повагою ставляться до працівників, захищають їхні інтереси. Працівники вдячні лідерам і всіляко їх підтримують [10, с. 373].

Американські дослідники (Кеннет Клок та Джоан Голдсміт) виділяють такі відмінності між керівником і лідером:

- керівник здійснює адміністрування; лідер вносить нове;
- керівник – це копія; лідер – завжди оригінал;
- керівник підтримує працездатність; лідер забезпечує розвиток;
- керівник приймає реальність; лідер досліджує її в пошуках істини;
- керівник зосереджений на системі й структурі; у центрі уваги лідера – люди;
- керівник покладається на залізний контроль; лідер – викликає довіру;
- керівника цікавить найближче майбутнє; для лідера має значення довгострокова перспектива;
- керівник запитує «як» і «коли»; лідер запитує «що» і «чому»;
- керівник завжди дивиться на практичний результат, підсумки; лідер дивиться на відкриття нових горизонтів;
- керівник слідує певній моделі; лідер сам створює модель;
- керівник приймає статус-кво; лідер кидає йому виклик;
- керівник – це хороший службовець; лідер зберігає власну особистість, не вписуючи її в певний шаблон;
- керівник робить все правильно; лідер робить те, що потрібно.

3. Оцінка та розвиток лідерського потенціалу публічних службовців

Лідерство на публічній службі можна визначити як один з процесів організації управління соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни та з оптимальним ефектом, рушійною силою якого є авторитет керівника – лідера [22].

Ключовими *складовими лідерства* на публічній службі є:

1. Орієнтація на результат – це спроможність брати на себе відповідальність, сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації. Орієнтація на досягнення визначених результатів діяльності пов'язана із очікуваннями щодо якості діяльності державних службовців, успішного впровадження реформ, розвитку ефективної державної служби, здатної відповідати на суспільні виклики та забезпечувати надання дієвих послуг населенню.

2. Аналітичне мислення – це здатність об'єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків; це здатність генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем. Аналітичне мислення є основою для розвитку довгострокового бачення, скоординованості та послідовності дій. Важливою є

спроможність обґрунтування діяльності та дотримання визначених стратегій розвитку на основі аналітичного мислення та стратегічного планування, розроблення політики, що є однією з ключових функцій державних службовців, для забезпечення далекоглядності, поступовості дій на шляху розв'язання наявних проблем, задоволення суспільних потреб та використання можливостей.

3. Управління людськими ресурсами – це спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління персоналом, нести відповідальність за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організацію діяльності на основі поточних та майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників у діяльність відомства та підтримку сприятливих умов праці, в яких службовці максимально можуть реалізовуватися та сприяти досягненню цілей організації. Управління людськими ресурсами пов'язане із визнанням найвищої цінності Людини та усвідомлення керівниками відповідальності за управління підпорядкованих їм службовців на основі поваги до працівників, розвитку командної роботи, мотивування активної участі працівників, їх професійного розвитку тощо.

4. Ефективна комунікація – це здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотнього зв'язку. Важливим є усвідомлення керівниками значення та відповідальності за налагодження співпраці між відомствами, взаємодії в рамках організації по вертикалі та горизонталі, між керівниками різних рівнів, колегами для забезпечення прозорості, обізнаності, сфокусованості та скоординованості діяльності та взаємної підтримки на шляху досягнення цілей.

4. Керівник в публічній службі

У сфері публічного управління виділяють 12 основних типів керівників: авторитарний, демократичний, креативний, бюрократичний, активний, пасивний, професійний, загальний, егоїстичний, «трудівник», «нероба», «господар».

Виходячи з реалій сучасності вважається, що керівник з лідерськими якостями в державному управлінні означає в першу чергу, відмову від примусу у взаємодії керівника і підлеглих. Джерелом лідерства є здатність підтримувати творчу напругу й енергію, що виникає тоді, коли люди говорять правду і передають іншим своє уявлення майбутнього та розуміння теперішнього.

Якщо діяльність керівника в першу чергу, зорієнтована на виконання групою завдання, а діяльність лідера зорієнтована на відносини в групі, то відповідно керівнику-лідеру мають бути притаманні всі загальні якості як лідера (неформальний авторитет, інтелектуальні здібності, здатність до

прийняття ризикованих рішень, спроможність до витримки в стані непевності, нахил до панування над іншими людьми, інтелігентність, творче мислення, активність, впевненість, наполегливість, вміння передбачати, переконувати, прагнення до успіху, комунікативність тощо) так і керівника (формальний авторитет, аналітичні здібності, професійні знання, висока загальна культура, розуміння меж законодавства, постійне прагнення до отримання нових знань), саме цей синтез і виділяє лідера з поміж інших керівників і зумовлює його головну функцію – перетворення колективу в єдину монолітну команду, налаштування цієї команди і особистий позитивний вплив на вирішення спільних завдань [13, с. 65].

Важливим є те, що для успішної роботи керівник має виконувати специфічні функціональні ролі: лідера, експерта, аналітика, арбітра, стратега, психолога, ідеолога та ін.

Також, на базовому рівні слід обов'язково передбачити професійну підготовку керівника в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців з акцентом на розкриття соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності. Ключовим елементом підготовки магістрів державного управління мають стати інтерактивні форми, зокрема тренінг, коучинг, майстер-клас, в основу яких покладено авторські програми, що висвітлюють конкретну управлінську проблему та шляхи її розв'язання, що сприятиме досягненню результативності роботи керівника. Підготовку керівника потрібно здійснювати не тільки за існуючими типовими програмами, а й передбачити індивідуальні програми в контексті особистісно орієнтованого навчання, спрямованого як на задоволення потреб та інтересів конкретного слухача, так і на його розвиток [18].

Імідж. Імідж публічного службовця – це *складне системне утворення*, яке являє собою комплекс окремих складових. Точка зору щодо публічного службовця формується з огляду на такі обставини: а) створене ним штучне середовище існування (службовий кабінет, робоче місце, автомобіль тощо) – *середовищна складова*; б) власна зовнішність (одяг, макіяж, зачіска, прикраси тощо) – *габітарна складова*; в) речова, предметна продукція (речі, цінності, документи тощо) – *предметна складова*; г) мовлення – *вербальна складова*; д) рухи та міміка – *кінетична складова*.

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Поняття лідерства та керівництва на публічній службі.
2. Особливості лідерства та керівництва в публічній службі.
3. Оцінка та розвиток лідерського потенціалу публічних службовців.
4. Імідж керівника в публічній службі.
5. Прийняття управлінських рішень.
6. Делегування повноважень на публічній службі.

ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти:

1. Визначте поняття лідерства та керівництва на публічній службі.

2. Як співвідносяться лідерство та керівництво в публічній службі?
3. Якими нормативно-правовими актами регулюються питання лідерства та керівництва на публічній службі?
4. Визначте основні напрямки розвитку лідерського потенціалу публічних службовців.
5. В чому полягає роль керівника на публічній службі?

Кейс

1. Керівник державного органу Петро Петрович знає всіх своїх співробітників, їх життєві турботи і прагнення. Він завжди готовий піти назустріч їх особистим інтересам, крім тих, що зачіпають термін або зміст виробничих завдань. Слово «треба» діє на Петра Петровича магічно, не підлягає ніяким сумнівам і завжди виконується. При цьому він не йде на конфлікт з колегами, за будь-яких обставин привітний та ввічливий, але ніколи не поступається своїми принципами і готовий покарати за помилку будь-кого з підлеглих. Підлеглі ставляться до Петра Петровича з підозрою та побоюванням: чи то він висловлює прохання, чи то доводить наказ? А дехто взагалі вважає Петра Петровича непослідовною, навіть малодушною людиною, яку і не поважають, і не прагнуть зачіпати водночас.

Прокоментуйте стилі керівництва вище згаданої особи. Чи є такий стиль керівництва ефективним для публічної сфери? Чи є керівник лідером в колективі?

2. Ви керівник структурного підрозділу органу державної влади, Вам доручено підготовку та проведення спортивних змагань серед державних службовців органу державної влади, де Ви працюєте. Для виконання поставленого завдання Ви можете залучати інші структурні підрозділи органу державної влади, підвідомчі підприємства та організації.

Визначте перелік документів, підготовка яких необхідна для організації вищезазначеного заходу, та підготувати план заходів щодо підготовки та проведення спортивних змагань.

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Лідер у кабінеті чи на вулиці?»: Політика відкритих дверей у держслужбі.
2. Лідерство в умовах кризи: кейси з держслужби під час війни.
3. Імідж лідера на публічній службі: як довіра громадян починається з обличчя керівника.
4. Цифровий лідер публічної служби: хто це?

ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

1. Відкритий ресурс «Сторінки успіху». URL: https://www.youtube.com/@storinky_uspihu
2. Відкритий ресурс «Книжковий інсайт». URL: https://www.youtube.com/@books_insight

3. Герасимюк Л.С., Тарасюк Л.М. Самопрезентація у соціальних мережах як ефективний інструмент формування позитивного іміджу документознавця. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2022. Т. 33 (72). № 4. С. 222–226.
4. Гоулман Деніел, Бояціс Річард, Маккі Енні Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. 3-тє вид. Київ : Наш Формат, 2021. 288 с.
5. Гурієвська В. М. Коучинг для керівників у системі державного управління : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ. 2010. 48 с.
6. Друкер П. Ефективний керівник / Пер. з англ. Р. Машкової. Київ : Вид. група КМ-БУКС. 2018. С. 248.
7. Комарова К. В., Коляда С. П. Лідерство: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Дніпро. 2017. 430 с.
8. Корнута Л.М. Інновації в публічному управлінні : зарубіжний досвід та перспективи розвитку в Україні. *Наукові перспективи*. 2021. № 1 (7). С. 155–163. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/119/120>
9. Корнута Л.М. Психологічні прийоми мотивації до професійного розвитку державних службовців правоохоронних органів. *Інтеграційний розвиток особистості та суспільства : психологічний соціологічний виміри* : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 12 черв. 2020 р.) / за ред. д-р. юрид. наук, проф. Аракеяна М.Р.; Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса. Вид. дім «Гельветика», 2020. С. 114–117.
10. Корнута Л.М. Адміністративно-правові аспекти професійної компетентності публічних службовців : питання теорії та практики : монографія / Л.М. Корнута. Одеса. Юридика. 2024. 420 с.
11. Лідерство у реальному часі (відео). URL: <https://www.youtube.com/watch?v=9d9GwOIpsfo>
12. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. URL: <https://surli.cc/oqaidt>
13. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ. 2018. 241 с.
14. Офіційний сайт ГО «Прогресивні». URL: <https://progresylni.org/>
15. Офіційний сайт ГО «СД Платформа». URL: <https://sdplatform.org.ua/>
16. Офіційний сайт Української академії лідерства. URL: <https://ual.ua/>
17. Погребняк О.Г. Окремі особливості доказів та доказування у дисциплінарному провадженні щодо державних службовців міграційних органів. *Право та державне управління*. 2024. № 3. С. 331–337. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2024/50.pdf
18. Прогресивність у лідерах. Хто вони, найвпливовіші політики сучасності? / науково-популярне видання / С. Носенко, А.

- Колдомасов, О. Павлюк, О. Бикова, Т. Пуля, О. Краєв, Д. Мамаєв; за ред. Б. Ференса. Київ : ВГО «СД Платформа». 2021. 88 с.
19. Психологія конфліктів та шляхи їх вирішення у системі управління – URL:
https://pidru4niki.com/12120124/psihologiya/psihologiya_konfliktiv_shlya_hi_virishennya_sistemi_upravlinnya
20. Серєда Н.В. Основи риторики для бізнес-лідерів: ефективний публічний виступ : навч. посіб. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с
21. Стоян О.Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. URL:
http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/13.pdf
22. Трач О.Ю., Карий О.І. Імідж, бренд та репутація : їх взаємодія і вплив на розвиток територій, організацій та окремих осіб. URL:
<https://ena.lpnu.ua/items/f22fe526-00f8-46d6-be00-592cdb4285c3>
23. Tsilmak O.M. Conceptual competency model of leader (by the example of National police of Ukraine agencies). *Legal scholarly discussions in the XXI century : collective monograph* / S.V. Albul, O.V. Dykyi, V. Dyntu, A. Ye. Fomenko, etc. Lviv-Toruń : Liha-Pres, 2019. p.277-295 DOI
<https://doi.org/10.36059/978-966-397-121-6/277-294>

ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ І ВМІНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1. Поняття лідерства.
2. Теорії лідерства та їх характеристика.
3. Історія виникнення лідерства.
4. Сутність лідерства та основні вимоги до його виникнення.
5. Рівні лідерства.
6. Типи лідерів ви знаєте.
7. Співвідношення понять «влада» і «лідерство».
8. Феномен лідерства та його характеристика.
9. Місце та роль лідерства в житті людини.
10. Особливості лідерства 1 рівня.
11. Значення психологічного та фізичного здоров'я для лідерства.
12. Гормони та емоції: лив на формування лідерства.
13. Основні властивості неформальних груп в організаціях.
14. Характеристика формального та неформального лідерства.
15. Характеристика лідера-керівника на сучасному етапі розвитку.
16. Класифікація лідерів за стилями керівництва.
17. Сутність поняття «гендерне лідерство». Види мотивів жінок та чоловіків у лідерстві.
18. Фізіологічні та психологічні якості лідера.
19. Особистісні та ділові якості лідерів.
20. Сутність теорії особистісних рис у лідерстві.
21. Поведінковий (біхевіористичний) підхід.
22. Теорії «X» та «Y».
23. Стилі управління та лідерства.
24. Сутність поняття харизматичного лідерства.
25. Компетентності та якості лідера.
26. Комунікативна компетентність лідера.
27. Якості лідера.
28. Інструменти, що використовуються в лідерстві.
29. Психологія керівництва.
30. Якості та здібності керівника.
31. Критерії співвідношення керівництва та лідерства.
32. Ефективне керівництво.
33. Основні риси харизматичного лідера.
34. Управлінська команда як форма самоорганізації професіоналів.
35. Етапи формування команди.
36. Психологічні основи професійного лідерства в команді.
37. Керівник як стратегічний лідер команди. Стратегічне мислення керівника.
38. Самоорганізація управлінської команди.
39. Формування стилю взаємодії в команді.
40. Розвиток особистості в команді.
41. Особливості вербального та невербального впливу на підлеглих.

42. Атракція та її особливості.
43. Чутки в колективній роботі.
44. Прийоми психологічного впливу на підлеглих.
45. Ознаки ефективної команди. Особливості оцінки ефективності команди.
46. Управління конфліктами в процесі командотворення.
47. Зовнішній вигляд та лідерство.
48. Маніпуляції в лідерстві.
49. Навички 4К в лідерстві.
50. Креатив для лідера.
51. Комунікація та лідерство.
52. Критичне мислення в лідерстві.
53. Бренд лідерства.
54. Бренд та репутація для лідера.
55. Імідж та його значення.
56. Правила успішної само презентації.
57. Лідерство в публічній службі.
58. Оцінка та розвиток лідерського потенціалу публічних службовців.
59. Цілі лідерства.
60. Сучасний зарубіжний досвід формування лідерства.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основні джерела:

1. Беліченко Л. Формування позитивного іміджу фахівця: ознаки, механізми та технології. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. №72 (2). С. 12–20.
2. Близнюк Т. Гаваагійн Б. Феномен лідерства : поліаспектність поняття. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21623/1/Blyznyuk%2CGavaa-tezis.pdf>
3. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування : сутність, виклики, перспективи : *Матеріали Всеукраїнського круглого столу* (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В.А. Гошовської, Л.А. Пашко, А.К. Гука. Харків : Фактор. 2015. 88 с.
4. Войтович Р.В., Пірен М.І., Надольний І.Ф. Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування : посібник. Київ : Центр сприяння інституц. розв. держ. служби, 2006. 168 с.
5. Гоулман Деніел, Бояціс Річард, Маккі Енні Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. 3-тє вид. Київ : Наш Формат. 2021. 288 с.
6. Комарова К. В., Коляда С. П. Лідерство: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Дніпро. 2017. 430 с.
7. Корнута Л.М. Компетенція та компетентність державного службовця: проблеми співвідношення у контексті реформ державної служби. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2018. № 5. С. 79–82.
8. Корнута Л.М. Окремі питання удосконалення державної служби України в умовах євроінтеграційних процесів. *Legalpracticein EU countriesand Ukraine atthamodelstare* : international scientific and practical conference (VasileGoldisWesternUniversityofArad, Romania, 25–26 january, 2019 p.). Arad, 2019. S. 367–370.
9. Корнута Л.М. Інновації в публічному управлінні : зарубіжний досвід та перспективи розвитку в Україні. *Наукові перспективи*. 2021. № 1 (7). С. 155–163. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/119/120>
10. Корнута Л.М. Психологічні прийоми мотивації до професійного розвитку державних службовців правоохоронних органів. *Інтеграційний розвиток особистості та суспільства : психологічний соціологічний виміри* : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 12 черв. 2020 р.) / за ред. д-р. юрид. наук, проф. Аракеляна М.Р.; Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса. Вид. дім «Гельветика», 2020. С. 114–117.
11. Корнута Л.М. Роль та значення психологічних тренінгів у ході формування професійних навиків у працівників міграційних органів. *Juris Europensis Scientia*. Чернівці. 2021. № 1. С. 71–76. URL: <http://www.jes.nuoua.od.ua>

12. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н.Я. Михаліцька, М.Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2024. 512 с. URL: <https://surli.cc/oqaidt>
13. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ. 2018. 241 с.
14. Пірен М. Лідерство : сутність та реалізація в українському суспільстві : навч. посіб. Київ. 2012. 232 с.
15. Прогресивність у лідерах. Хто вони, найвпливовіші політики сучасності? / науково-популярне видання / С. Носенко, А. Колдомасов, О. Павлюк, О. Бикова, Т. Пуля, О. Краєв, Д. Мамаєв; за ред. Б. Ференса. Київ : ВГО «СД Платформа». 2021. 88 с.
16. Розвиток лідерства / за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». 2012. 400 с.
17. Стоян О.Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/13.pdf
18. Татьянчиков А.О., Третьякова Т.М. Вплив кіберсередовища на психосоматичне здоров'я особистості. Наука та суспільне життя України в епоху глобальних викликів людства у цифрову еру (з нагоди 30-річчя проголошення незалежності України та 25-річчя прийняття Конституції України) : у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 21 трав. 2021 р.) / за загальною редакцією С.В. Ківалова. Одеса : Видавничий дім «Гельветика». 2021. Т. 1. С. 246–249.
19. Трач О.Ю., Карий О.І. Імідж, бренд та репутація : їх взаємодія і вплив на розвиток територій, організацій та окремих осіб. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/f22fe526-00f8-46d6-be00-592cdb4285c3>
20. Третьякова Т.М. Компетентнісний підхід в освітньому процесі як фактор підвищення її якості. Правові та інституційні механізми забезпечення розвитку держави та права в умовах євроінтеграції : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (20 травня 2016 р., м. Одеса) : у 2 т. Т. 1 / відп. ред. М.В. Афанасьєва. Одеса : Юридична література. 2016. С. 221–223.
21. Хочеш стати лідером – обганяй або йди своїм шляхом / ІКЖЦ. Київ: ФОП Москаленко О.М. 2013. 36 с.
22. Шатун В.Т. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/361994.pdf>
23. Цільмак О.М. Складові управлінської компетентності керівника органу досудового розслідування Національної поліції України. *Юридична психологія*. 2017. № 2 (21). С. 74-85 URL: <http://elar.naiu.kiev.ua/jspui/bitstream/123456789/2805/1/2-1.pdf>
24. Цільмак О. М., Лефтеров В.О. Плани практичних занять з елементами тренінгу з навчальної дисципліни «Лідерство»: практикум. Одеса: Фенікс. 2021. 60 с. URI: <https://hdl.handle.net/11300/14357>
25. Tsilmak O.M. Conceptual competency model of leader (by the example of National police of Ukraine agencies). *Legal scholarly discussions in the XXI century* :

collective monograph / S. V. Albul, O. V. Dykyi, V. Dyntu, A. Ye. Fomenko, etc. Lviv-Toruń : Liha-Pres. 2019. p.277-295 DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-121-6/277-294>.

Додаткові джерела:

1. Про дипломатичну службу : Закон від 07.06.2018 р. (ред. від 19.12.2018 р.). № 2449-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2449-19> (дата звернення: 24.02.2025 р.)
2. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Євросоюзу : Закон України від 18.03.2004 р. (ред. від 04.11.2018 р.). № 1629-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15> (дата звернення: 24. 02.2025 р.)
3. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 р. (ред. від 22.07.2018 р.). № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 24. 02.2025 р.)
4. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. (ред. від 18.10.2019 р.). № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 24. 02.2025 р.)
5. Про Комплексну програму підготовки державних службовців : Указ Президента від 09.11.2000 р. (поточна ред.). № 1212/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1212/2000/conv/print> (дата звернення: 24. 02.2025 р.)
6. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу : Указ Президента від 05.03.2004 р. (ред. від 28.03.2004 р.). № 278/2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/278/2004> (дата звернення: 24. 02.2025 р.)
7. Про затвердження Положення про Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу : Постанова КМУ від 04.06.2008 р. (поточна ред.). № 528. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/136346171> (дата звернення: 24. 02.2025 р.)
8. Бедринець М.Д. Лідерство у фінансах: практичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. № 8(36). С. 59–63.
9. Бертуччі Г. Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору: міркування щодо головних висновків Всесвітньої доповіді UNDESA'S 2005 про стан державного сектору. *Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки*. Матеріали XVIII Міжнародного

- конгресу з підготовки вищих державних службовців, Україна, Київ, 15-17 червня 2005 р. / укладач С.В. Соколик. Київ : «К.І.С.», 2005. С. 141–147.
10. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців. *Вісник державної служби України*. 2005. № 2. С. 32–36.
 11. Василевська Т.Е., Саламатов В.О. Етика державного службовця як засіб запобігання та протидії корупції : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ. 2011. 72 с.
 12. Герасимюк Л.С., Тарасюк Л. М. Самопрезентація у соціальних мережах як ефективний інструмент формування позитивного іміджу документознавця. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2022. Т. 33 (72). № 4. С. 222–226
 13. Гогіна Л. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/08glmpa.htm>
 14. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України : теорія та практика : монографія. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ. 2012. 342 с.
 15. Гошовська В.А., Ларіна Н.Б. Концептуальні засади впровадження інноваційних моделей підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: виклики і перспективи. *Освіта впродовж життя: досвід та перспективи розвитку* : наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 22–23 квіт. 2010 р. : тези доп. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. С. 27–32.
 16. Гурієвська В.М. Коучинг для керівників у системі державного управління : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ. 2010. 48 с.
 17. Дегтяр А., Бублій М. Співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. *Лідер. Еліта. Суспільство = Leader. Elite. Society*. 2020. № 1. С. 52–63. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/50061>
 18. Драгомирецька Н.М. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. пос. / Н.М. Драгомирецька, К.С. Кандагура, А.В. Букач. Одеса : ОРІДУ НАДУ. 2017. 180 с.
 19. Друкер П. Ефективний керівник / Пер. з англ. Р. Машкової. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. С. 248.
 20. Калашник Н.С. Самоосвіта державних службовців : компетентнісний підхід : монографія; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ. 2013. 273 с.
 21. Ківалов С.В. Інноваційні положення Закону «Про державну службу». *Теоретичні та практичні проблеми забезпечення сталого розвитку державності та права* : матеріали Міжнар. наук. конф, Одеса, 30 листопада 2012 р. Т. 2 / відп. за вип. д-р юрид. наук, проф. В.М.

- Дрьомін ; Націон. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса : Фенікс. 2012. С. 5–8.
22. Корнута Л.М. Принцип лояльності в державній службі : теоретико-правова характеристика та перспективи розвитку. *Право і суспільство*. 2019. № 1. ч. 1. С. 91–96.
23. Корнута Л.М. Основні напрямки патріотичного розвитку молодих державних службовців як чинник соціальної безпеки. Ольвійський форум – 2020 : стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі : XIV Міжнар. наук. конф. м. Миколаїв : програма та тези : II Міжнар. наук.-практ. конф. *Залучення патріотично активної молоді до розвитку громадянського суспільства як чинник соціальної безпеки України*. (м. Миколаїв, 4 черв. 2020 р.) / Чорном. нац. ун-т ім. Петра Могили. Миколаїв : вид-во ЧНУ ім. Петра Могили. 2020. С. 149–151.
24. Корнута Л.М. Професійна компетентність державного службовця: проблематика удосконалення та розвитку. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2019. № 4. С. 79–84.
25. Корнута Л.М. Адміністративно-правові аспекти професійної компетентності публічних службовців : питання теорії та практики : монографія / Л.М. Корнута. Одеса. Юридика. 2024. 420 с.
26. Поведінкові розлади. URL: <https://k-s.org.ua/odd-cd/>
27. Погребняк О.Г. Окремі особливості доказів та доказування у дисциплінарному провадженні щодо державних службовців міграційних органів. *Право та державне управління*. 2024. № 3. С. 331–337. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2024/50.pdf
28. Процак К. Лідерство як якісна характеристика керівного персоналу публічної служби. Л. Галаз, К. Процак. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Львів: Видавництво Львівської політехніки*. 2017. № 17. С.178–182.
29. П'ять типів харизматичного лідерства. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/charismatic-leadership>
30. Рачинський А.П. Керівник у державних інституціях : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ. 2009. 76 с.
31. Романчук О. Когнітивно-поведінкова терапія депресії. URL: <https://i-cbt.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/cbt-depression.pdf>
32. Романчук О. Коли Вам сниться музика. URL: <https://k-s.org.ua/wp-content/uploads/2019/02/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%B8-%D0%B2%D0%B0%D0%BC-%D1%81%D0%BD%D0%B8%D1%82%D1%8C%D1%81%D1%8F-%D0%BC%D1%83%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf>
33. Рудакевич М.І. Професійна етика державних службовців : теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління : монографія. Тернопіль : АСТОН. 2007. 400 с.
34. Свидрук І.І., Сидорчук О.Г., Коцупей В.М., Саврас І.З. Соціологічні дослідження внутрішнього ринку та проявів лідерства в управлінській

- діяльності під час воєнного стану. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 34. С. 56–63.
35. Сергеева Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ . «Лілея-НВ». 2015. 296 с.
 36. Серєда Н.В. Основи риторики для бізнес-лідерів: ефективний публічний виступ : навч. посіб. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети». 2016. 40 с.
 37. Сорокіна Н., Серьогія Т. Етизація публічної служби як чинник гуманізації суспільства : зарубіжний досвід. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 2 (21). С. 246–258.
 38. Синявіна М.В. Публічне управління та публічна служба як результат демократизації державного управління. *Публічне управління : теорія і практика*. 2011. № 3 (7). С. 48–53.
 39. Токар-Остапенко О.В. Урегулювання конфлікту інтересів на державній службі : можливості застосування європейського досвіду в Україні : аналіт. доп. Київ : НІСД. 2013. 48 с.
 40. У Едварда соціальна фобія. Відеоматеріал. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=W0AFaaEYNZI>
 41. У Еллі депресія. Відеоматеріал. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=OpV-TPhIrcU>
 42. У ділана панічний розлад. Відеоматеріал. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ICcOuNWxxqA>
 43. Фельзер А. Б., Доброневський О. В. Техніка роботи керівника : навч. посіб. Київ : Вища шк. 2012. 383 с.
 44. European Commission. Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions. – Brussels : European Comission. 2004.
 45. Izdebski H., Kulesza M. Administracja publiczna. Zagadnienia ogolne. Warszawa : LIBER, 1999. S. 17–23.
 46. Claisse Alain. Fonctions publiques en Europe / Alain Claisse, Marie-Christine Meininger. Paris : Montchrestien. 1994. 157 p.
 47. Condon S.E., Parmelee P.A., & Smith D.M. (2021). Examining emotional intelligence in older adults with chronic pain: a factor analysis approach. *Aging & mental health*. № 25(2). P. 213-218.
 48. Iryna Drobush, Liudmila Kornuta, Olha Shmyndruk, Olena Kurhanska, Tetiana Polishchuk (2021) Public and Private Interests in the Sphere of Administration of Vaccination in a Pandemic. *Cuestiones Políticas*. 2021. Volume 39, No 68 (Enero–Junio 2021). Pages 476–490. URL: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/article/view/35430/37531>
 49. Lui F.T. A Dinamic Model of Corruption Deterrence. *Journal of Political Economy : theoretical economics and empirical economics*. 1996. – № 31. P. 65–73.

50. Legal scholarly discussions in the XXI century : collective monograph / S. V. Albul, O. V. Dykyi, V. Dyntu, A. Ye. Fomenko, etc. [Tsilmak O.M. Conceptual competency model of leader (by the example of National police of Ukraine agencies)]: Lviv-Toruń : Liha-Pres, 2019. 344 p.
51. Main Department of the Civil Service of Ukraine, Canadian Bureau of International Education, April 2010, Profili kompetentsii liderstva na derzhavnii sluzhbi v Ukraini [Profiles of Leadership Competencies in the Civil Service in Ukraine], available at: <http://www.center.gov.ua>
52. Protsak K. and Matvii, I. (2018), Innovative approaches to the development of competencies of public servants, Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Problemy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 2. S. 86–91.
53. Stockdale M. S., & Crosby, F. J. (2004). The psychology and management of workplace diversity. Blackwell Publishing.
54. Holvino, E., Ferdman B.M., & Merrill-Sands D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches.
55. The Webster's Dictionary and Thesaurus of the English Language Lexicon Publications, Publicity and advertising, Press. 1993. 856 p.

Ресурси відкритого доступу:

1. Гендер і Ми. Тематичний сайт Школи Рівних Можливостей: URL: www.develop.gender-ua/org
2. Вебінар «Лідерство нової формації». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=-rOyPKotnB0>
3. Вебінар «Як активувати свою креативність». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=SHPt-H73PRI>
4. Відкритий ресурс «Сторінки успіху». URL: https://www.youtube.com/@storinky_uspihu
5. Відкритий ресурс «Книжковий інсайт». URL: https://www.youtube.com/@books_insight
6. Курси неформальної освіти. URL: <https://prometheus.org.ua/courses-catalog/?q=%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE>
7. Офіційний сайт ГО «Прогресивні. URL: <https://progresylni.org/>
8. Офіційний сайт ГО «СД Платформа». URL: <https://sdplatform.org.ua/>
9. Офіційний сайт Української академії лідерства. URL: <https://ual.ua/>
10. Психологічна бібліотека Київського Фонду сприяння розвитку психічної культури. Даний ресурс містить максимально широкий спектр ключових текстів з психології, психогігієни, філософії, релігії, культурології та ін. URL: <http://psylib.kiev.ua/>
11. Про симптоми та стратегії подолання соціальної тривоги для дітей та молоді. Відеоролик. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=oy8D6atQUeQ>
12. Сайт Центру здоров'я та розвитку «Коло сім'ї». URL: <https://k-s.org.ua/>

13. Психологія конфліктів та шляхи їх вирішення у системі управління – URL:
https://pidru4niki.com/12120124/psihologiya/psihologiya_konfliktiv_shlyahi_virishe_nnya_sistemi_upravlinnya
14. Розвиток лідерського потенціалу університетів України. URL:
<https://www.britishcouncil.org.ua/programmes/education/past-projects/leadership-development>
15. Лідерство у реальному часі (відео). URL:
<https://www.youtube.com/watch?v=9d9GwOIpsfo>

ПРАКТИЧНІ ПСИХОЛОГІЧНІ ПРИЙОМИ ТА ІГРИ

Прийом 1.

Вправа «Вільний»

У цій вправі уявна екстремальна ситуація допоможе учасникам побачити нові цілі - цілі, які могли бути приховані пеленою умовностей і застарілих ілюзій.

Зараз ви переживете щось на зразок шоку, і це, можливо, допоможе вам поглянути на своє життя по-новому. У кожного з нас є безліч бажань і цілей. Деякі з них ми усвідомлюємо і прагнемо до їх задоволення. Про інших ми здогадуємося, однак вважаємо за краще залишати їх у напівтемряві. А частина наших бажань ховається, ймовірно, в самих темних глибинах нашого несвідомого. Що станеться, якщо ми станемо більш ясно і чітко розуміти наші бажання і цілі?

Уявіть собі, що ви взяли чарівну таблетку, яка на час усуває всі стримуючі фактори, засвоєні правила та моральні норми. Ви звільняєтесь від боязкості, нерішучості, тривожності, від внутрішньої цензури та будь-якого зовнішнього тиску. Дія чарівної таблетки триває протягом тижня.

Що ви будете робити весь цей час? Що ви будете говорити? Як буде виглядати ваше життя? Як ви будете себе почувати? Напишіть, як ви прожили цей тиждень. У вас є на це чверть години.

А тепер подумайте, чи могли б ви зробити що-то з того, що ви записали, і без чарівної таблетки. До яких цілей ви можете прагнути і без неї? Запишіть свої думки. (5 хвилин.).

Прийом 2.

Гра «Маріонетки»

Психологічна гра, що допоможе зясувати та проаналізувати значення маніпуляцій в житті людини. Гра передбачає умисні маніпуляції. Маніпульований знає, що ним маніпулюють, і всі присутні це теж знають, у учасника за рахунок цього знімається невпевненість у своїх вчинках, почуття сором'язливості. У розкріпачення він засвоює нові, незнайомі йому ще форми спілкування.

Для гри потрібно 4 учасника. Ведучий розподіляє їх на дві пари. В кожній парі є активний гравець («актор» або «суфлер») і пасивний («маріонетка»). Ведучий повинен сам розбити гравців на пари. Орієнтуючись на власні подання, не повідомляючи мотивів свого вибору, ведучий повідомляє кожному гравцеві його статус. Дається конкретна ситуація для програвання, ситуація розрахована на двох учасників. Грають ролі «маріонетки», але ними керують «суфлери», які й вирішують, що і як сказати, яку дію зобразити. Управляють своїми «маріонетками» тільки вербально (кажуть приблизно таке: «Скажи їй, що тобі приємно було познайомитися»). Ситуація, задана спочатку, носить дещо конфліктний характер (у протидіючих сторін є протилежні інструкції (умови перемоги)), гра закінчується, коли одна зі сторін перемогла, або ж коли зупиняє гру ведучий.

Ситуація: Співбесіда при прийомі на роботу. Роботодавець зацікавлений у заявника, тільки хоче платити зарплату в два рази менше того, що бажає здобувач. Якщо роботодавець і кандидат потиснуть один одному руки, то виграє роботодавець. Якщо шукача вдасться піти, то він виграє.

Прийом 3.

Гра «Карамбія»

Завдання: надати учасникам можливість зрозуміти і відчувати, які причини і наслідки неефективного міжособистісного спілкування; допомогти усвідомити, що успішне і продуктивне міжособистісна взаємодія неможливо без засвоєння норм і правил міжособистісних взаємин, без оволодіння наукою і мистецтвом спілкування.

Процедура проведення: З числа учасників обрати 3 членів групи – «посланців». Вони повинні відрізнитися один від одного за зовнішнім значущим ознаками.

«Посланці» видаляються в іншу кімнату. Там вони отримують інструкцію і на її основі готують питання для групи (час на підготовку – 15 хвилин). Кожен «посланець» готує свій перелік питань самостійно, ні за яких обставин не спілкуючись один з одним.

Викладач надає інструкції для «посланців» та інших учасників.

Підсумки, обговорення та аналіз.

Питання для обговорення:

Які почуття відчували «посланці» під час контакту з «карамбийцями»?

Чи були у вашому житті ситуації, в яких ви переживали подібні почуття?

Інше.

Прийом 4.

Гра «Спільна історія»

Гра розвиває здатність працювати в команді та досягнути спільного результату.

Викладач пропонує тему розповіді, яку аудиторія має спільно скласти. Кожен з учасників придумує одне речення, яке має підходити за сутністю та змістом до попередніх. В результаті утворюється спільна історія на певну тему.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Олена Миколаївна Цільмак
Людмила Михайлівна Корнута
Тетяна Миколаївна Третякова**

ЛІДЕРСТВО

навчально-методичний посібник

Електронне видання

В авторській редакції

*Формат 60x84/16. Ум-друк. арк.
Видавець ПП «Фенікс»*

*(Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1044 від 17.09.02).
Україна, м. Одеса, 65009, вул. Зоопаркова, 25.
e-mail: fenix-izd@ukr.net*