

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**



## **ЛІДЕРСТВО ТА КОМАНДОТВОРЕННЯ**

**Методичні вказівки  
для підготовки та організації практичних занять та самостійної роботи  
студентів освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» усіх форм навчання**

**Біла Церква – 2018**

УДК 316.46:005.551(07)

Затверджено на засіданні  
Науково-методичної комісії БНАУ  
Протокол № 2 від 17.10.2018 року

*Укладачі:* **Гринчук Ю.С.**, доктор економічних наук, доцент  
**Хахула Б.В.**, асистент

**Лідерство та командотворення. Методичні вказівки для підготовки та організації практичних занять та самостійної роботи студентів освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» усіх форм навчання. – Біла Церква, 2018. – 65 с.**

У методичних вказівках вказано мету та завдання курсу «Лідерство та командотворення», визначено рівень знань та умінь, яких має набути студент за результатами вивчення дисципліни. Подано структуру змісту практичних занять з дисципліни, теми рефератів та завдання для самостійного опрацювання. Вказано також тематичну літературу та глосарій термінів.

*Рецензент:* Паска І.М., д. е. н, професор

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
Професійні компетентності, які отримують студенти після вивчення навчальної дисципліни «Лідерство та командотворення».....	5
Методи активізації процесу навчання .....	6
Практичні завдання та тести до змістових модулів з дисципліни.....	7
Перелік тем для самостійної роботи студентів.....	46
Індивідуальні навчальні завдання та теми рефератів.....	47
Теоретичні питання для визначення рівня знань за результатами вивчення дисципліни “Лідерство та командотворення».....	48
Форма підсумкового контролю та засоби діагностики успішності навчання.....	49
Список рекомендованої літератури.....	56
Глосарій.....	59

## Вступ

Навчальна дисципліна «Лідерство та командотворення» буде корисна майбутнім менеджерам та керівникам в сфері публічного управління й адміністрування, в яких закладений колосальний інтелектуальний і творчий потенціал, що залежить, в першу чергу, від керівника, його лідерських якостей і його вмінь створити ефективне ділове партнерство у своїй діяльності.

Саме від керівника-лідера залежить життєвий строк його справи: від його вміння керувати, приймати рішення, взаємодіяти з людьми, передбачити ситуацію. Таким чином, отримання знань за дисципліною «Лідерство та командотворення» дасть змогу узнати особливості типів та інструментів лідерства, забезпечити тривале ділове партнерство з різними економічними суб'єктами та стане потужним інструментом забезпечення ефективної діяльності керівника.

*Вивчення цієї дисципліни дає можливість студенту:*

- визначати ефективний стиль лідерства в організації на основі аналізу ситуативних чинників;
- обирати ефективні методи та прийоми управлінського впливу;
- формувати власний імідж шляхом цілеспрямованого використання мовної культури, культури зовнішності, невербальних засобів, аксесуарів;
- ідентифікувати й обґрунтувати план розвитку свого стилю керування командою;
- здійснювати оцінку ділових партнерів;
- формувати та підтримувати довіру бізнес-партнерів;
- вести дискусію й управляти аудиторією, уникати логічних помилок у суперечці й дискусії;
- здійснювати ділові переговори з урахуванням особливостей комунікаційної ситуації, етичних вимог та психологічних закономірностей переговорного процесу.

*Метою викладання даної навчальної дисципліни* є формування системи професійної компетентності (знань, прикладних вмінь та навичок) щодо використання принципів, типів, інструментів лідерства керівником та забезпечення функціонування налагодженої роботи в команді для тривалого ділового партнерства в майбутній професійній діяльності.

Для досягнення мети поставлені такі основні *завдання*:

- оволодіння основними поняттями й концепціями теорії лідерства;
- визначати переваги та загрози лідерської поведінки роботи в команді;
- формування системного уявлення про лідерство та командотворення.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

**знати:** про сутності лідерства, історії розвитку відповідних теорій, їх перевагах і недоліках; особливості різних стилів лідерства; передумови ефективного лідерського впливу; про основні етапи формування команди; ціннісні, критеріальні та поведінкові переваги партнера у діловому спілкуванні; процеси внутрішньої динаміки команди при переході від одного етапу розвитку до іншого; визначення понять лідер, лідерство, команда, вплив, мета, взаємодія;

**вміти:** пояснювати значення лідерства для досягнення успіху в професійній діяльності; розпізнавати стилі лідерства за окремими ознаками; описувати моделі лідерства, представлені в класичних теоріях; ілюструвати теоретичні моделі конкретними прикладами з практики лідерства; формувати програму розвитку лідерського потенціалу на основі психологічного профілю особистості; здійснювати аналіз ситуативних чинників, що обумовлюють вибір ефективного стилю лідерства в організації; обирати ефективні методи та прийоми управлінського впливу; формувати власний імідж шляхом цілеспрямованого використання мовної культури, культури зовнішності, невербальних засобів, аксесуарів; визначати свій стиль лідерства, ідентифікувати й намітити план розвитку свого стилю керування командою; визначати готовність колективу до формування команд; визначати сфери спільних інтересів та цінності для побудови ефективних партнерських стосунків; здійснювати оцінку ділових партнерів; формувати та підтримувати довіру бізнес-партнерів; вести дискусію й управляти аудиторією, уникати логічних помилок у суперечці й дискусії; використовувати навички лідерства для розв'язання проблемних і конфліктних ситуацій; здійснювати ділові переговори з урахуванням особливостей комунікаційної ситуації, етичних вимог та психологічних закономірностей переговорного процесу; визначати заходи щодо підготовки публічного виступу; здійснювати презентацію ділової інформації та налагоджувати міжособистісні контакти для досягнення групової мети.

У процесі викладання навчальної дисципліни основна увага приділяється оволодінню студентами професійною компетентністю, що наведена в таблиці 1.

*Таблиця 1*

***Професійні компетентності, які отримують студенти після вивчення навчальної дисципліни «Лідерство та командотворення»***

<b>Назва компетентності</b>	<b>Складові компетентності</b>
Визначати особистісні, групові та ситуативні можливості для здійснення ефективного управлінського впливу керівника-лідера в професійній діяльності	Здатність до ідентифікації переваг, що надає лідерська поведінка у професійній діяльності.
	Здатність до ідентифікації різних чинників, що обумовлюють виникнення лідерського впливу.
	Ідентифікувати та використовувати джерела влади у міжособистісній взаємодії.
	Здатність до визначення та вирішення проблем, пов'язаних з розвитком малої групи.
	Обирати адекватні форми створення іміджу та розуміти гендерні особливості партнерів по взаємодії.
	Проводити ідентифікацію групових потреб та їх опосередкування груповими цілями.
	Формувати та підтримувати довгострокові партнерські стосунки.
	Володіти технологіями та методами здійснення результативних ділових контактів.
Обирати методи переконання в залежності від особливостей ситуації	

	ділового спілкування.
	Здатність до проведення результативних ділових переговорів.
	Володіти методами та інструментами підготовки і проведення бізнес-презентацій.
	Володіти методами та інструментами підготовки та здійснення публічних виступів.

### Методи навчання

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачене застосування як активних, так і інтерактивних навчальних технологій, серед яких: лекції проблемного характеру, лекції-візуалізації, лекція-діалог, лекція із застосуванням техніки зворотного зв'язку, робота в комінді, дискусії, мозкові атаки, кейс-метод, презентації, ознайомлювальні (початкові) ігри, метод проектної роботи (табл.2).

Таблиця 2

### Використання методик активізації процесу навчання (семінарські та практичні заняття)

<i>Тема</i>	<i>Технологія активізації процесу навчання</i>
<b>Змістовий модуль 1. Лідерство та етичні засади ділових стосунків</b>	
<b>Тема 1.</b> Вступ до теорії і практики формування лідера	Мозковий штурм «Лідерство як конкурентна перевага». Есе на тему «Яким має бути лідер майбутнього в освітній сфері?» «Яким має бути лідер майбутнього в суспільстві».
<b>Тема 2.</b> Структура лідерства та теорії його походження.	Круглий стіл за темою «Теорії лідерства: їх напрями дослідження та значення для процесу управління».
<b>Тема 3.</b> Харизматичне лідерство.	Дискусія на тему «Яке значення харизма має для реалізації лідерства?». Вирішення кейсів за темою «Рецепт харизматичного лідерства».
<b>Тема 4.</b> Лідери нового покоління.	Дослідження біографічних довідок обраних лідерів. Порівняння лідерів ХХ та ХХІ століття.
<b>Тема 5.</b> Стилi лідерства.	Тренінг на тему «Стилi та типи лідерства», «Керівник чи лідер? – є різниця! Формальне та неформальне лідерство».
<b>Тема 6.</b> Гендерні аспекти лідерства.	Есе на тему «Як можна встановити рівновагу між кількістю жінок та чоловіків лідерів?»
<b>Тема 7.</b> Лідерство в молодіжних колективах.	Вирішення кейсів за темою «Форми влади та впливу у молодіжних колективах». Тренінгова вправа на побудову довіри в колективі.
<b>Змістовий модуль 2. Корпоративна культура та тимбiлдiнг</b>	
<b>Тема 8.</b> Предмет корпоративної культури.	Вирішення кейсів за темою «Формування атрибутів корпоративної культури» (за результатами самостійної роботи студентів) .
<b>Тема 9.</b> Тимбiлдiнг.	Мозковий штурм «Які принципові відмінності командної роботи від подібних видів діяльності?». Ділова гра «Ефективне командотворення». Розбір конкретних ситуацій (Case-study): ситуації суперництва і співпраці в команді. Підбір матеріалів (на основі діяльності конкретної установи соціокультурної сфери) для рольової гри:

	«Конкуренція або кооперація».
<b>Тема 10.</b> Культура управління як елемент корпоративної культури та тимблдингу.	Проведення фокус-групи тема «Принципи побудови ефективної презентації».  Розгляд презентацій студентів на тему «Професійно важливі якості керівника команди у соціокультурній сфері».
<b>Тема 11.</b> Основи роботи в команді. Методика тимблдингу.	Дебати на тему «Команда під завдання або завдання під команду? Плюси і мінуси різних типів команд». Тренінг з тимблдингу. Наприклад, вправи, які б сприяли напрацюванню навичок згуртованості, підтримки і довіри, навичок спілкування тощо. Рольова гра на тему «Комунікації в команді. Правила командної роботи. Розподіл ролей в команді. Принципи роботи в команді».

## Змістовий модуль 1. Лідерство та етичні засади ділових стосунків

### Практичне завдання до теми 1 Вступ до теорії і практики формування лідера

#### Завдання 1. Еволюція визначення лідерства.

Користуючись рекомендованими джерелами та доступною Вам науковою літературою, присвяченою проблемам лідерства, знайдіть визначення лідерства, що відносяться до різних проміжків часу та визначте авторів цих визначень. На основі проведеної роботи заповніть таблицю в шаблоні.

#### Шаблон для виконання практичного завдання до теми 1 Завдання 1. Визначення лідерства

Роки дослідження	Автори	Визначення
<b>1900-1929</b>		
<b>1930</b>		
<b>1940</b>		
<b>1950</b>		
<b>1960</b>		
<b>1970</b>		
<b>1980</b>		
<b>1990</b>		
<b>2000</b>		
<b>Сучасні визначення</b>		

Спробуйте сформулювати власне визначення лідерства.

**Я вважаю, що лідерство - це**

---

---

## Завдання 2. Особистість лідера.

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

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

Риси лідера	Приклад лідера та оцінка якостей за 10 б. шкалою	Оцінка власних якостей за 10 б. шкалою
1. Впевненість		
2. Сила волі		
3. Ентузіазм		
4. Рішучість		
5. Комунікабельність		
6. Оптимізм		
7. Самовідданість справі		
8. Наполегливість		
9. Цілеспрямованість		
10. Амбіційність		

Сформулюйте висновок, відповідаючи на такі запитання:

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

## Завдання 3. Самооцінка лідерських здібностей.

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

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

1 – майже ніколи 2 – рідко 3- час від часу 4 – часто 5 – майже завжди

Твердження	1	2	3	4	5
<b>Моделювання шляху</b>					
Я намагаюсь подавати приклад іншим					



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

Підрахуйте суму балів за кожною з навичок та зробіть висновок.

**Завдання 4.** Поясніть відмінності між поняттями «*формальний лідер*» та «*неформальний лідер*».

**«Я вважаю, що формальний лідер – це... , а неформальний – це...» та які між ними відмінності...**

**Завдання 5.** Проведіть тест за методикою Ганса Айзенка для визначення типу темпераменту.

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

1. Вам подобається гамір, жвавість, енергійність у Вашому оточенні?
2. Вам потрібні друзі, які змогли б підтримати Вас?
3. Ви завжди швидко відповідаєте, коли Вас запитують?
4. Буває так, що Ви роздратовані чимось?
5. У Вас часто змінюється настрій?
6. Це правда, що Вам легко і приємніше із книжками, ніж із людьми?
7. У Вас буває таке, що різні думки заважають заснути?
8. Ви завжди робите так, як Вам говорять?
9. Вам подобається, коли хтось ніяковіє від Ваших гострих слів у його адресу?
10. Ви коли-небудь відчували себе нещасливими, хоча для цього не було причини?
11. Ви хочете сказати про себе, що Ви весела, жвава людина?
12. Ви порушували встановлені правила поведінки?
13. Це правда, що ви буваєте часто роздратовані?
14. Вам подобається все робити швидко?
15. Ви дуже переживаєте про неприємні події, які ледве не сталися з Вами, хоча все скінчилось добре?
16. Вам можна довірити таємницю?
17. Ви можете без зайвих зусиль внести пожвавлення в невеселе товариство?
18. У Вас бувають випадки, коли Ваше серце б'ється дуже швидко?
19. У більшості випадків Ви робите перший крок, щоб потоваришувати з ким-небудь?
20. Ви говорили коли-небудь неправду?
21. Ви дуже переживаєте, коли Вас критикують?
22. У Вас гарне почуття гумору і Ви часто розповідаєте веселі історії своїм друзям?
23. Ви часто відчуваєте себе стомленим?
24. Ви завжди спочатку виконуєте тяжче завдання, а потім інші?
25. У більшості випадків Ви веселі й задоволені всім?
26. Вас легко образити?
27. Вам подобається спілкуватися з людьми?
28. Ви завжди допомагаєте іншим, коли Вас просять про це?
29. У Вас бувають запаморочення голови?

30. Бувають випадки, коли Ваші дії ставлять у незручне становище інших?
31. Ви часто відчуваєте, що Вам все набридло?
32. Вам подобається дещо скрашувати свої досягнення?
33. Ви в більшості випадків мовчите, коли знаходитесь в товаристві незнайомих людей?
34. Ви іноді хвилюєтесь так, що не можете всидіти на місці?
35. Ви швидко приймаєте рішення?
36. Ви завжди розмовляєте голосно?
37. Ви часто бачите страшні сни?
38. Ви можете дати волю почуттям, відпочити і повеселитися в товаристві?
39. Вас легко вразити?
40. Вам траплялось говорити про когось погано?
41. Це правда, що ви здебільшого говорите й дієте швидко, не затримуючись довго над обдумуванням.
42. Якщо Ви потрапили в незручне становище, Ви легко це переносите?
43. Вам подобаються веселі ігри?
44. Ви завжди їсте те, що Вам подають?
45. Вам важко відповісти „ні”, коли у Вас щось прохають?
46. Вам подобається ходити в гості?
47. У Вас бувають такі хвилини, коли Вам не хочеться жити?
48. Про Вас можна сказати, що Ви грубіян?
49. Товариші вважають, що Ви весела й жвава людина?
50. Вам важко зосередитись на чомусь одному?
51. Ви здебільшого сидите і дивитесь, ніж приймаєте участь у чомусь?
52. Вам буває важко через різні думки?
53. Ви завжди впевнені втому, що зможете виконати те завдання, яке стоїть перед Вами?
54. У Вас трапляються випадки, коли Ви відчуваєте себе самотійним?
55. Вам важко заговорити першими з незнайомою людиною?
56. У Вас бувають випадки, коли Ви думаєте, що те, що зробили, можна було б зробити по іншому?
57. Коли на Вас хтось підвищує голос, Ваша реакція така ж?
58. Трапляється так, що Ви відчуваєте себе веселим або невеселим без будь-якої причини?
59. Ви вважаєте, що рідко можна отримати задоволення від веселого товариства?
60. Ви часто хвилюєтесь через те, що зробили щось не обміркувавши?

Бланк відповідей

Прізвище, ім'я, по-батькові \_\_\_\_\_

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

Дешифратор до бланку відповідей:

1. *Екстраверсія /Е/.*

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

„Ні” - 6, 33, 51, 55, 59.

2. *Невротизм /Н/.*

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

3. *Правдивість.*

„Так” - 8, 16, 24, 28, 36, 44.

„Ні” - 4, 12, 20, 32, 40, 48.

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

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

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

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

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

### Інтерпретація результатів

Користуючись цією методикою, можна визначити тип темпераменту і яскраво виражені риси характеру.

*Холерик - екстраверт, емоційно нестійкий.*

*Сангвінік - екстраверт, емоційно стабільний.*

*Меланхолік - інтроверт, емоційно нестійкий.*

*Флегматик - інтроверт, емоційно стійкий.*

Як правило, типи темпераменту не зустрічаються в житті в чистому вигляді і можна говорити тільки про перевагу тих чи інших рис.

Характер кожної людини являє собою сукупність слабких і сильних якостей. Причина цього явища полягає в тому, що кожен з нас наслідує певний темперамент, але з комбінацією властивостей, характерних для іншого типу.

*Сангвінік* швидко пристосовується до нових умов, швидко знаходить спільну розмову з людьми, комунікативний. Почуття швидко виникають і зникають. У людини цього типу яскрава міміка. Відсутність чіткої мети, не включеність сангвініка у творчу діяльність поступово формується в поверховість і нестабільність. Ця людина часто відрізняється сердечністю і душевністю. Він популярний і орієнтований на активну діяльність, яка приносить радість і задоволення. Його відрізняє добрий і життєрадісний темперамент. В прийнятті рішення такі люди опираються швидше на почуття, ніж на розум. Люди, які належать до цього типу зазвичай стають артистами, торговими агентами і ораторами.

<b>Сильні сторони:</b>	<b>Слабкі сторони:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Балакучість</li><li>- Комунікабельність</li><li>- Ентузіазм</li><li>- Сердечність</li><li>- Представництво</li><li>- Дружелюбність</li><li>- Співчутливість</li><li>- Безтурботність</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Слабка воля</li><li>- Непостійність</li><li>- Недисциплінованість</li><li>- Егоцентризм</li><li>- Шумливість</li><li>- Схильність до перебільшення</li><li>- Лякливість</li><li>- Тривожність і невгамовність</li><li>- Ненадійність</li></ul>

Дії *холерика* поривчасті. Він відрізняється підвищеною збудженістю та великою емоційністю. Прояв цього типу темпераменту в значній мірі залежить від спрямованості особистості. У людей із громадськими інтересами він фокусується в ініціативності, енергійності, принциповості. Там, де немає багатства духовного життя, холеричний темперамент проявляється негативно (роздратованість, афективність). Ці люди мають гарячий, стрімкий, активний і практичний темперамент. Їх відрізняє сильна воля. Вони дуже незалежні і самодостатні. Холерики схильні до того, щоб проявляти рішучість і наполягати

на своїй думці. Вони легко приймають рішення за себе та інших людей. Для них життя – це діяльність. Часто такі люди бувають владними і прагнуть розпоряджатися іншими. Вони здатні маніпулювати іншими і використовувати їх.

Такі люди організують виробництво, займаються творчістю та будівництвом. Часто вони є лідерами.

<b>Сильні сторони:</b>	<b>Слабкі сторони:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сильна воля</li> <li>- Рішучість</li> <li>- Незалежність</li> <li>- Оптимізм</li> <li>- Практичність</li> <li>- Продуктивність</li> <li>- Твердість</li> <li>- Здатність до лідерства</li> <li>- Упевненість</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Гнів</li> <li>- Жорстокість</li> <li>- Сарказм</li> <li>- Владність</li> <li>- Постійність і необачність</li> <li>- Гордість</li> <li>- Самодостатність</li> <li>- Відсутність емоційності</li> <li>- Підступність і хитрість</li> </ul>

У *флегматика* нові форми поведінки виробляються повільно, але вони стійкі. Здебільшого флегматик спокійний, рівномірний, рідко виходить із себе, не схильних до афектів. Залежно від умов середовища життєдіяльності в нього можуть сформуватися позитивні риси (витримка, глибина думки і т. ін.) або ж яскраві негативні риси характеру (в'ялість, лінь, нестійкість, низькі вольові якості). Люди цього типу є перфекціоністами. Вони прагнуть до досконалості у всьому. У них аналітичний склад розуму, здатні до самопожертви і нагороджені дуже чутливою емоційною напругою. Флегматик має сильну, врівноважену, проте інертну нервову систему. Люди, які належать до цього типу, відрізняються неквапливістю дій. Поряд з енергією та великою працездатністю, самовладанням і вмінням тримати себе в руках у них спостерігається певний консерватизм поведінки, що свідчить про інертність нервових процесів.

<b>Сильні сторони:</b>	<b>Слабкі сторони:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Витримка</li> <li>- Урівноваженість</li> <li>- Глибина думки</li> <li>- Аналітичний склад розуму</li> <li>- Прагнення до досконалості</li> <li>- Велика працездатність</li> <li>- Самовладання</li> <li>- Вміння тримати себе в руках</li> <li>- Не схильність до афектів</li> <li>- Здатність до самопожертви</li> <li>- Стійкі форми поведінки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Лінь</li> <li>- В'ялість</li> <li>- Нестійкість</li> <li>- Низькі вольові якості</li> <li>- Неквапливість дій</li> <li>- Консерватизм</li> <li>- Відсутність емоційності</li> <li>- Тривожність</li> <li>- Ляуливість</li> </ul>

Реакція *меланхоліка* здебільшого відповідає силі подразника. Особливо потужне в людини цього типу темпераменту зовнішнє гальмування. Йому важко на чомусь зосередитись. Сильні подразники здебільшого викликають довготривалу реакцію гальмування. У стійких та стабільних умовах життя меланхолік характеризується змістовністю й глибиною думок. У негативних зовнішніх умовах меланхолік може стати замкнутим, боягузливим, неспокійним. Меланхолік не дуже дружелюбний, але ставши вашим другом, він буде абсолютно вірний вам. Часто меланхоліки схильні до зміни настрою, тому що їх почуття домінують над свідомістю. Люди цього типу стають артистами, музикантами, винахідниками, філософами і професорами.

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обдарованість</li> <li>- Аналітичний розум</li> <li>- Чутливість</li> <li>- Прагнення до досконалості</li> <li>- Естетичне чуття</li> <li>- Ідеалізм</li> <li>- Вірність</li> <li>- Самовідданість</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Егоцентризм</li> <li>- Мінливість настрою</li> <li>- Песимізм</li> <li>- Схильність до теоретизування</li> <li>- Непрактичність</li> <li>- Вимогливість</li> <li>- Мстивість</li> <li>- Жорстокість поглядів</li> </ul>

Екстраверт, згідно вчення Айзенка, комунікабельний, йому подобаються веселі й гарні товариства, він має багато друзів. Проте імпульсивний і діє під впливом конкретної ситуації. Екстраверту подобається висловлювати гострі репліки. Йому до вподоби переміни. Він добродушний і веселий оптиміст, любить сміятися, віддає перевагу руху і дії, має тенденцію до агресивності, запальний, його емоції і почуття контролюються мало, на нього не завжди можна покластися.

Екстраверти - це тип особистості (або поведінки), що орієнтований у своїх проявах на зовнішній світ, на оточуючих. Для екстравертів характерна поведінка, при якій людина прагне до спілкування з людьми, уваги з боку оточення, участі у публічних виступах, участі в багатолюдних заходах та вечірках.

Екстраверти отримують стимул до існування від зовнішнього світу - від дій, людей, місць та речей. Тривалі періоди бездіяльності, внутрішнього споглядання, самотності або спілкування тільки з однією людиною позбавляють їх відчуття сенсу життя. Тим не менше, навіть екстравертам необхідно чергувати періоди гарячкової активності з відпочинком.

Екстраверти можуть багато чого запропонувати нашому суспільству: вони легко самовиражаються, сконцентровані на результатах, воліють перебувати в натовпі і діяти.

Екстраверт може бути чудовим тамадою, організатором (часто на громадських засадах), урядовцем, керівником, артистом чи конферансьє.

На протилежному полюсі до екстраверта знаходиться інтроверт. Це спокійна, стримана, скромна і інтроспективна людина. Віддає перевагу книзі порівняно спілкуванню. Тримає дистанцію з усіма, крім близьких людей. Наперед планує свої дії, не довіряє мимовільним потягам, серйозно відноситься до прийнятого рішення, любить у всьому порядок. Контролює свої почуття, рідко робить агресивні поступки, не виходить із себе. На інтроверта можна покластися. Він дещо песимістичний, проте високо цінує етичні норми.

Інтроверти - тип особистості, орієнтований «всередину» або «на» себе. Для інтровертів характерна поведінка, більш пов'язана з комфортною самотністю, внутрішніми роздумами і переживаннями, творчістю або спостереженням за процесом. Найважливіша характерна риса інтровертів полягає в джерелі енергії: інтроверти черпають енергію зі свого внутрішнього світу ідей, емоцій і вражень. Вони консервують енергію. Зовнішній світ швидко викликає у них неприємні відчуття. Це може виявлятися в нервовості або, навпаки, в апатії. У будь-якому випадку їм необхідно обмежувати соціальні контакти, щоб не опинитися повністю спустошеними. Інтроверти, здатні врівноважувати свої енергетичні потреби, володіють стійкістю і завзятістю, можуть дивитися на речі незалежно, глибоко зосереджуватися і творчо працювати. Інтроверт може бути чудовим ученим, психологом, дослідником або письменником.

Фактор невротизму свідчить, згідно позиції Айзенка, про емоційно-психологічну стійкість або нестійкість, стабільність, або нестабільність, і розглядається в зв'язку із природженою стабільністю вегетативної нервової системи. Фактор невротизму являє собою параметр, у відповідності з яким усіх осіб можна розмістити в один ряд, у якому на одному полюсі знаходяться особистості з високою стабільністю, зрілістю і хорошою активністю, а з іншого - надмірно нервозні, нестійкі і погано адаптовані. Усі інші розташовані в інтервалі між ними.

Невротизм - фундаментальна риса особистості, що характеризується тривожністю, страхом, швидкою зміною настрою, фрустрацією та відчуттям самотності. Вважається, що невротичні люди гірше справляються зі стресом, схильні перебільшувати негативну сторону тієї чи іншої ситуації. Частіше за все такі особистості сором'язливі і мають проблеми із втриманням гніву.

Прийнято вважати, що особистості, в яких низький рівень невротизму, є більш емоційно стабільними, терплячими, стресостійкими, рідше відчувають емоційну напругу. Хоча такі індивіди у меншій мірі піддаються негативним емоційним впливам, це не означає, що для них характерний високий рівень позитивних переживань.



**Завдання 6.** Підготувати есе на тему «Яким має бути лідер майбутнього в суспільстві».

---

---

---

**Завдання 7. Особливості освітнього лідерства.**

Порівняйте вимоги, що висуваються до лідера в бізнес-організації та в освіті / науці. Виділіть спільні та відмінні риси.

Спільні риси	Відмінні риси

**Завдання 8.** Подумайте над тим, як зараз змінюється освітнє середовище. Напишіть есе на тему «Яким має бути лідер майбутнього в освітній сфері?»

---

---

---

## **Практичне завдання до теми 2 Структура лідерства та теорії його походження**

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

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

Запишіть відповіді в шаблон.

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

Атрибутивні теорії			
Теорії заміників лідерства			
Теорії харизматичного лідерства			

### Завдання 2. Сутнісне порівняння теорій лідерства.

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

Запишіть відповіді в шаблон.

#### Сутнісне порівняння теорій лідерства

Порівняйте теорії особистісних якостей та ситуативні теорії

Спільні риси	Відмінні риси

Порівняйте теорії особистісних якостей та теорії харизматичного лідерства

Спільні риси	Відмінні риси

Порівняйте ситуативні теорії та теорії харизматичного лідерства

Спільні риси	Відмінні риси

Порівняйте ситуативні теорії та атрибутивні теорії лідерства

Спільні риси	Відмінні риси

Порівняйте теорії харизматичного лідерства та атрибутивні теорії лідерства

Спільні риси	Відмінні риси

**Завдання 3.** Чому і як виникає лідерство?

---

---

---

---

---

### **Практичне завдання до теми 3 Харизматичне лідерство**

**Завдання 1.** Дайте відповіді на питання, що наведені в шаблоні.

#### **Шаблон для виконання завдань**

**Завдання 1.** Запитання.

Що таке харизма?

---

---

---

---

---

Яка функція харизми при забезпеченні влади?

---

---

---

---

---

Поясніть, як співвідносяться популярність і харизма?

---

---

---

Чому люди готові жертвувати собою заради харизматичного лідера?

---

---

---

Яке значення харизма має для реалізації лідерства?

---

---

---

Як співвідносяться поняття «імідж» та «харизма»?

---

---

---

**Завдання 2.** Досвід послідовника.

Згадайте приклади етичного та неетичного харизматичного лідера зі свого життя. Порівняйте особливості стилів їхньої поведінки за допомогою таблиці з шаблону. Зробіть висновок.

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

**Завдання 3.** Складіть «рецепт» харизматичного лідерства.

Продумайте, які психологічні особливості входять до складу харизматичного лідера. Обговоріть у групах з 4-5 осіб складники харизматичного лідерства. У висновку поясніть, як взаємодіють між собою різні складники харизматичного лідерства.

**Завдання 4.** Проведіть тест для визначення, чи харизматичний ви лідер.

Уявіть собі, що ви очолюєте основний підрозділ корпорації. Наскільки важливі були б для вас вказані види діяльності? Якщо ви поділяєте наведені нижче твердження, відповідайте «так», у противному разі – «ні».

1. Допомога підлеглим, роз'яснення їм цілей і шляхів їх досягнення.
2. Пояснення співробітникам змісту завдань і загальних цілей.
3. Підтримка у своєчасному виконанні робочих завдань.
4. Розроблення нових товарів або послуг.
5. Використання в ролі керівництва з вирішення проблем політики і процедур організації.
6. Пропаганда нетрадиційних поглядів і цінностей.
7. Грошова винагорода підлеглих за досягнення високих показників у праці.
8. Вимога поваги з боку кожного члена організації.
9. Самостійне виконання важливих завдань
10. Пропозиція нових нестандартних шляхів вирішення завдань.
11. Висловлення довіри співробітникам, які добре виконують свої завдання.
12. Вимога відданості особисто собі та організації.
13. Встановлення робочих процедур, що забезпечують стійку діяльність організації.
14. Використання як одного із засобів мотивації співробітників наших ідей.
15. Встановлення розумних обмежень на нові підходи.
16. Демонстрація соціальної незгоди.

Під парними номерами – зразки поведінки, характерні для харизматичних лідерів. Керівники цього типу особисто беруть участь у формуванні ідей, цілей і очолюють управління організаційними змінами, у пошуку нових шляхів вирішення проблем вони спираються, скоріше, на інтуїцію. Поведінкові стереотипи під непарними номерами відповідають традиційному, чи так званому транс акційному керівництву. Такі менеджери реагують на проблеми організації в безособовій манері, приймають раціональні рішення і координують роботу підлеглих. Якщо ви більшою мірою згодні з наведеними під парними номерами твердженнями, ви, можливо, – харизматичний лідер.

## Контрольна робота 1

### Варіант 1

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

---

---

---

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

Авторами цього порівняння є:

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

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

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

---

---

---

5. Що означає «НБС» в теорії Фідлера?

---

---

---

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

---

---

---

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

---

---

---

### Варіант 2

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

---

---

---

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

Авторами цього переліку були:

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

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

---

---

---

4. Що Херсі і Бланшар розуміли під професійною зрілістю?

---

---

---

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

---

---

---

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

---

---

---

7. У чому, на думку Майндла, полягає ідеалізація лідерства?

### Варіант 3

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

---

---

---

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

Ім'я цього вченого:

А. Бейтс. Б. Хаус. В. Мак-Клеланд. Г. Максвелл.

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

---

---

---

4. Що Херсі і Бланшар розуміли під психологічної зрілістю.

---

---

---

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

---

---

---

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

---

---

---

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

---

---

---

#### Варіант 4

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



---

---

---

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

Цими вченими були:

А. Блейк і Мутон. Б. Танненбаум і Шмідт. В. Беніс і Нанус. Г. Хаус і Бейтс.

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

---

---

---

4. Що Херсі і Бланшар розуміли під делегуванням?

---

---

---

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

---

---

---

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

---

---

---

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

---

---

---

### Варіант 5

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

---

---

---

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

Дане дослідження було проведено:

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

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

---

---

---

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

---

---

---

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

---

---

---

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

---

---

---

7. Що таке шкала ідеалізації лідерства?

---

---

---

### **Практичні завдання до теми 4 Лідери нового покоління**

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

Дослідіть біографічні довідки обраних лідерів.

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

### Порівняння лідерів XX та XXI століття

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

Зробіть висновок про особливості лідерства у XX та XXI столітті.

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

**Завдання 2.** Дайте відповіді на питання:

1. Яким є місце продуктивності організації при оцінці ефективності лідерства?
2. З чим пов'язана сучасна криза продуктивності?
3. На яких принципах сучасні лідери мають будувати взаємодію в своїх командах?
4. Назвіть основні правила управління сучасною організацією.

## Контрольна робота 2

### Варіант 1

1. Який відсоток видатних особистостей має вирішальне значення в розвитку людства?
  - А. Від 1% до 3%
  - Б. Від 3% до 5%
  - В. Від 5% до 7%
  - Г. Від 7% до 10%
  
2. Невід'ємним атрибутом лідерства є:
  - А. Регалії.
  - Б. Звання.
  - В. Титули.
  - Г. Здатність надихати.
  
3. Зростання ефективності діяльності в результаті інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему називається:
  - А. Інтеграційним ефектом.
  - Б. Синергетичним ефектом.
  - В. Домінуючим ефектом.
  - Г. Харизматичним ефектом.
  
4. Дії, які відносяться, в основному, до сфери внутрішньої інтеграції групи, здійснюються:
  - А. Діловим лідером.
  - Б. Інструментальним лідером.
  - В. Експресивним лідером.
  - Г. Егоцентричним лідером.
  
5. Основною функцією лідера-ерудита є:
  - А. Реалізація групової інтеграції.
  - Б. Рішення вузькоспеціалізованого завдання.
  - В. Здійснення інтелектуального лідерства.
  - Г. Забезпечення оптимального емоційного фону для вирішення проблеми.
  
6. Лідер якого типу найчастіше стає джерелом фрустрації:
  - А. Інструментальний лідер.
  - Б. Експресивний лідер.
  - В. Лідер-мотиватор.
  - Г. Лідер-генератор ідей.

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

- А. Ефектом ореолу.
- Б. Ефектом першого враження.
- В. Самопідтвердженням пророцтвом.
- Г. Здійсненням пророцтвом.

### **Варіант 2**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Варіант 3**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **Варіант 4**

1. Найбільш значущим навиком лідера в сфері взаємодії з послідовниками є здатність:

- А. Маніпулювати іншими.
- Б. Створювати атмосферу довіри.
- В. Домінувати.
- Г. Відстоювати свою точку зору.

2. Група концепцій, що досліджує оптимальний набір особистісних характеристик, що сприяють успіху в завоюванні й утриманні лідерських позицій, розглядає лідерство як:

- А. Центр групових інтересів.
- Б. Взаємодію.
- В. Владні відносини.
- Г. Прояв особистісних рис.

3. Дії, спрямовані переважно на рішення поставленого перед групою офіційного завдання, виконуються:

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

4. *Основною функцією лідера-організатора є:*

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

5. *Параметри реалізації лідерської ролі обумовлюються:*

- А. Віковим складом групи.
- Б. Змістом діяльності.
- В. Готовністю групи до прийняття лідерства.
- Г. Емоційною атмосферою.

6. *Форма впливу на інших за допомогою особистісної привабливості, що викликає підтримку і визнання лідерства, називається:*

- А. Маніпуляцією.
- Б. Харизмою.
- В. Управлінням.
- Г. Домінуванням.

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

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

### **Варіант 5**

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

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

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

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

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

- А. М'яким лідером.
- Б. Жорстким лідером.



- В. Етичним лідером.
- Г. Неетичним лідером.

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

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

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

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

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

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

7. *Ситуація порушення гармонії, розбалансування називається:*

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

### **Практичне завдання до теми 5 Стилї лідерства**

**Завдання 1.** Розгляньте «Шість стилів лідерства Гоулмана» та вкажіть, який зі стилів Ви вважаєте найбільш продуктивним? Поясніть свою точку зору та зробіть висновок.

Як правило, ефективні лідери використовують один або кілька стилів лідерства і майстерно переключаються з одного на інший залежно від ситуації.

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

Стиль лідерства	Особливості прояву та наслідки
<b><i>Резонансні стилі лідерства</i></b>	
Ідеалістичний стиль	<p>Лідер надихає людей, малюючи їм привабливий образ майбутнього, чим потужно впливає на формування позитивного клімату в організації. Доречно використовувати: коли зміна ситуації вимагає створення нового образу майбутнього, або якщо необхідно визначити ясний напрямок руху. Такі лідери чітко позначають бажану ціль, але не вказують, як її досягти, залишаючи людям простір для ідей, експериментів і прорахованих ризиків. Знання загальної картини і свого місця в ній дарує людям ясність. Вони розуміють, чого від них чекають. А відчуття, що кожен член колективу працює на спільну справу, формує згуртованість і вірність: люди пишаються тим, що належать до цієї організації. Чим сильніше люди поділяють корпоративні цінності підприємства, його цілі і місію, тим швидше така компанія стає для них найбільш бажаним місцем роботи. Філософські уявлення і місія компанії служать для її працівників унікальним «брендом», і це особливо виділяє її на тлі інших компаній цієї ж галузі.</p>
Навчальний стиль	<p>Лідер пов'язує бажання людей з цілями організації. Доречно використовувати: щоб допомогти співробітникові поліпшити продуктивність за рахунок розвитку перспективних здібностей. Незважаючи на поширену думку, що кожен лідер повинен бути хорошим наставником, керівники з такими навичками зустрічаються особливо рідко. У наш напружений, неспокійний час лідери запевняють, що у них «просто не вистачає часу» на наставництво. Однак, ігноруючи цей стиль, вони позбавляють себе потужного засобу управління. Хоча навчальний стиль робить основний акцент на особистому розвитку співробітника, а не на виконанні ним конкретних завдань, його використання обіцяє небувалий позитивний емоційний відгук і різке підвищення ефективності, незалежно від того, які ще стилі застосовує лідер. В особистій бесіді зі співробітником встановлюється контакт і народжуються довірчі відносини. Виявляючи щире зацікавлення у долі підлеглих, лідер-наставник показує, що розглядає їх не як примітивний інструмент для виконання роботи. Таким чином, лідер веде з підлеглими постійний діалог, який дозволяє їм більш адекватно реагувати на відгуки про свою роботу, сприймаючи зауваження як корисний урок, який служить їх власним прагненням, а не як причіпки начальства.</p>
Товариський стиль	<p>Лідер створює гармонію шляхом зближення людей. Доречно використовувати: щоб «залікувати» розлад в колективі, мотивувати працівників у важкі часи або зміцнити міжособистісні відносини. Такі лідери зазвичай цінують людей і поважають їх почуття, роблячи менший натиск на виконання завдань і досягнення цілей і більший – на емоційні потреби співробітників. Вони докладають усіх зусиль до того, щоб підлеглі були щасливі, прагнуть створити гармонію і успішно формують командний дух. Хоча можливості товариського стилю зі стимулювання продуктивності обмежені, він надає дивно позитивний вплив на клімат в організації, поступаючись по зростанню всіх показників тільки ідеалістичному і навчальному стилям. Розглядаючи співробітників як живих людей з їхніми бідами і радощами і пропонуючи їм, наприклад, підтримку на важкому</p>

	відрізку в особистому житті, ці лідери завойовують безумовну відданість колективу.
Демократичний стиль	<p>Лідер оцінює внесок співробітників в роботу і за допомогою активного залучення їх до процесу управління домагається відданості. Доречно використовувати: щоб домогтися підтримки, однастайності, отримати від співробітників пропозиції щодо розвитку справи. Демократичний стиль дозволяє домогтися підтримки всіх зацікавлених сторін. Те, що демократичний лідер не шкодує часу на зустрічі з людьми, а також проводить колективні наради, щоб вислухати думки співробітників, підтримує моральний дух в організації. І треба сказати, такий підхід позитивно впливає на клімат організації. Якщо у лідера є ясний образ майбутнього, то демократичний стиль не заважає: він незамінний. Щоб демократичні наради були плідними, лідер повинен з однаковою готовністю сприймати як хороші, так і погані новини. Звичайно, демократичний стиль не позбавлений недоліків. Прагнення йому слідувати вироджується в нескінченні, виснажливі наради, на яких перемелюється маса ідей, але згода залишається важкодосяжною, а єдиний видимий результат полягає в плануванні все нових нарад. Лідер, який відкладає важливі рішення в надії на ретельне колективне обговорення і створення узгодженої стратегії, ризикує опинитися в ситуації вічної невизначеності. Подібна поведінка народжує плутанину, втрату мети і веде до подальших відстрочок або загострення конфліктів.</p>
<i>Дисонансні стилі лідерства</i>	
Амбітний стиль	<p>Лідер прагне до досягнення важких цілей і вирішення найбільш цікавих завдань. Доречно використовувати: коли необхідно отримати відмінні результати від команди кваліфікованих співробітників з високою мотивацією. І все ж, хоча амбітний стиль знаходить своє місце в наборі лідерських інструментів, він повинен застосовуватися в малих дозах і тільки тоді, коли дійсно може принести успіх. Риси, властиві амбітним керівникам, гідні захоплення. Такий лідер дотримується високих стандартів продуктивності і сам їм слідує. Він одержимий ідеєю, що працювати треба швидше і краще, і того ж вимагає від інших. Від поганих виконавців він вимагає більшої старанності і, якщо вони все-таки не справляються зі справою, виправляє ситуацію самостійно. Але, якщо користуватися амбітним підходом занадто часто або в невідповідних умовах, то у працівників може з'явитися відчуття, що начальство просто чіпляється до них. А оскільки амбітні лідери рідко розкривають свої міркування, то співробітникам доводиться лише здогадуватися, чого ж від них хочуть. У результаті моральний дух колективу різко падає, оскільки, на думку працівників, їх занадто перевантажують роботою, при цьому лідер явно не довіряє їм і не допускає з їх боку ніякої самостійності.</p>

Авторитарний стиль	Лідер розсіює страхи, вказуючи чіткий напрямок руху в непередбачених ситуаціях. Доречно використовувати: в кризовій ситуації, коли необхідна повна реорганізація бізнесу, або при управлінні важкими співробітниками. Як же авторитарний стиль виглядає на практиці? Лідери вимагають від підлеглих негайного підкорення, але не обтяжують себе роз'ясненням змісту своїх наказів. Якщо підлеглі не дотримуються цих розпоряджень беззастережно, лідери вдаються до погроз. Замість того, щоб делегувати владу, вони прагнуть строго контролювати і старанно відстежувати кожен крок своїх співробітників. Відповідно, в оцінці роботи підлеглих, якщо взагалі вони оцінюють, хоч якось їх роботу, вони незмінно фокусують увагу на те, що зроблено не так, а не на тому, що вийшло чудово. Коротше кажучи, це класичний рецепт привнесення дисгармонії в організаційний клімат.
--------------------	--

**Завдання 2.** Наведіть приклади ситуацій, в яких кожний з описаних вище стилів лідерства буде призводити до підвищення продуктивності, або до її спаду.

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

**Завдання 3.** Проведіть тренінг на тему «Стилі та типи лідерства», «Керівник чи лідер? – є різниця! Формальне та неформальне лідерство».

### Практичне завдання до теми 6 Гендерні аспекти лідерства

**Завдання 1.** Подумайте над такими запитаннями:

1. Чому серед лідерів так мало жінок?

---



---



---

2. З якими проблемами зіштовхуються сучасні жінки на шляху до лідерства? Як можна подолати ці труднощі?

---



---



---

3. Наскільки збільшилася кількість жінок-лідерів у світі на сучасному етапі? Чому, на вашу думку, це відбувається?

---

---

---

4. Виділіть основні особливості жіночого лідерства.

---

---

---

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

### **Практичні завдання до теми 7 Лідерство в молодіжних колективах**

**Завдання 1. Лідер неформальної молодіжної групи.**

Користуючись рекомендованими джерелами та доступною Вам науковою літературою, присвяченою проблемам лідерства, знайдіть визначення лідерства неформальної молодіжної групи.

*Лідер неформальної молодіжної групи...*

---

---

---

Подумайте, якими якостями та рисами має володіти сучасний лідер неформальної молодіжної групи (наведіть хоча б 10 рис), запишіть їх в стовбець шаблону «риси лідера неформальної молодіжної групи». Зробіть висновок.

<b>Риси лідера неформальної молодіжної групи</b>	<b>Приклад лідера та оцінка якостей за 10 б. шкалою</b>	<b>Оцінка власних якостей за 10 б. шкалою</b>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

**Завдання 2.** Заповніть таблицю в шаблоні щодо джерел влади лідера у молодіжних колективах та проведіть порівняння їх характеристик. Зробіть висновок.

**Шаблон щодо джерел влади лідера**

<b>Джерела влади лідера</b>	<b>Характеристика джерел влади лідера</b>
<i>Влада еталона</i>	
<i>Влада примусу або покарання</i>	
<i>Влада знавця</i>	
<i>Інформаційна влада</i>	
<i>Нормативна влада</i>	

**Завдання 3.** Користуючись рекомендованою літературою, дайте характеристику найбільш поширеним типам лідерів-неформалів та проведіть їх порівняння. Зробіть висновок.

<b>Класифікація лідерів-неформалів за стилями керівництва</b>	<b>Характеристика та діяльність</b>
<i>Лідер-натхненник</i>	
<i>Лідер-організатор</i>	
<i>Лідер змішаного типу</i>	
<i>Авторитарний лідер</i>	
<i>Демократичний лідер</i>	
<i>Лідер змішаного типу</i>	
<i>Ситуативний лідер</i>	
<i>Універсальний лідер</i>	

#### **Завдання 4.** Проведіть тест «Чи спроможні Ви стати керівником проекту».

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 даному 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 гарячково 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 Ващ 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 підлегли 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) намагаєтеся зробити це невідкладно, і, зробивши, не повертаєтеся знову і знову до цієї справи;*
- б) робите це швидко, але потім довго мучаєтеся сумнівами;*
- в) намагаєтеся 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 будете 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 укорінених звичок. Насамперед необхідно знайти віру в людей і в самого себе.

*Ключ для підрахунку балів до психотесту*

	<b>а</b>	<b>б</b>	<b>в</b>	<b>г</b>
<b>1</b>	0	2	4	-
<b>2</b>	2	0	6	0
<b>3</b>	0	3	2	-
<b>4</b>	6	2	0	-
<b>5</b>	3	5	-	-
<b>6</b>	3	0	1	6
<b>7</b>	2	6	4	-
<b>8</b>	6	0	-	-
<b>9</b>	2	6	4	0
<b>10</b>	3	0	-	-
<b>11</b>	3	5	0	-
<b>12</b>	3	0	-	-
<b>13</b>	6	3	0	-

### **Тести для самоперевірки:**

1. Формуючи команду, проект-менеджер намагається:
  - а) обрати декількох лідерів, які б координували реалізацію проекту;
  - б) об'єднати всіх членів команди загальною метою та завданням;
  - в) індивідуалізувати кожного члена команди;
  - г) скласти конкуренцію між членами команди.

*Відповідь: а); б); в); г).*
2. До основних організаційних проблем, які вирішує проект-менеджер, належать:
  - а) встановлення заробітної плати учасникам проекту;
  - б) створення професійно-стимулюючого оточення;
  - в) забезпечення групи кваліфікованим технічним персоналом;
  - г) залучення підтримки керівництва.

*Відповідь: а); б); в); г).*
3. Вдале забезпечення поточного процесу контролю, своєчасного виконання графіків і плану, завершення кожної стадії життєвого циклу проекту характеризує наступну рису проект-менеджера:
  - а) спроможність до розв'язання проблем та орієнтація на результат;
  - б) впевненість в собі;
  - в) перспективність, стратегічне мислення;
  - г) комунікабельність, зацікавленість у людях;
  - д) уміння вести переговори.

*Відповідь: а); б); в); г); д).*
4. Які організаційні структури, як правило, застосовують у практиці формування проектної команди:
  - а) матрична;
  - б) лінійно-функціональна;
  - в) проектна;
  - г) вірні відповіді а) та в).

*Відповідь: а); б); в); г).*
5. Розташуйте етапи створення проектної команди у вірному порядку:
  - а) розформування команди;
  - б) реорганізація;
  - в) нормальне функціонування;
  - г) «притирання» учасників;
  - д) формування.

*Відповідь: а); б); в); г); д).*
6. Виникнення конфлікту завжди гальмує процес реалізації проекту:
  - а) так;
  - б) ні.

*Відповідь: а); б).*
7. У випадку, якщо дві групи, що беруть участь у реалізації проекту, конкурують через ресурси та кошти, то такий конфлікт є:

- а) міжособистісний;
- б) груповий;
- в) системний.

*Відповідь: а); б); в).*

8. Проект-менеджер при офіційних переговорах по контракту і при неформальних переговорах з учасниками проекту приймає точку зору іншої сторони, але до певної межі. В такій ситуації він використовує наступний метод управління конфліктом:

- а) ухилення;
- б) пристосування;
- в) компроміс.

*Відповідь: а); б); в).*

## **Змістовий модуль 2. Корпоративна культура та тимблдінг**

### **Практичні завдання з теми 8 Предмет корпоративної культури**

*Питання для обговорення:*

1. Поняття «корпоративна культура». Відмінності організаційної та корпоративної культури.
2. Критерії класифікації корпоративної культури. Основні елементи і функції корпоративної культури.
3. Чинники, що впливають на корпоративну культуру.

**Завдання 1.** Використовуючи словники та енциклопедії, дати визначення основних термінів теми: корпоративна культура, культура, культура організації, цінність, колектив, колегіальність, команда, конформізм, соціально-психологічний клімат.

**Завдання 2.** Розробити кейс «Формування атрибутів корпоративної культури» (за результатами самостійної роботи студентів) .

**Завдання 3.** На прикладі однієї з організацій соціокультурної сфери (за вибором студента) проаналізувати артефакти корпоративної культури: цінності, основні переконання, ритуали, церемонії, зовнішній вигляд персоналу, структура.

**Завдання 4.** На прикладі власної академічної групи (або однієї з організацій соціокультурної сфери – за вибором студента) проаналізувати групові норми та цінності, а також рівень згуртованості групи.

Зробити висновок.

## Практичні завдання з теми 9 Тімбілдінг

*Питання для обговорення:*

1. Сутність командотворення: визначення, види, форми.
2. Ознаки команди. Функції команди.
3. Команда як сукупний суб'єкт діяльності. Підходи до формування команди.
4. Типологія взаємин всередині команди. Структурні елементи команди.
5. Психолого-соціальні підходи до процесу тімбілдіngu. Командний дух.

**Завдання 1.** Використовуючи словники та енциклопедії, дати визначення основних термінів теми: команда, тімбілдінг, командотворення, «командна гра», командний дух.

**Завдання 2.** На основі опрацювання рекомендованої літератури визначити критерії згуртованої команди та скласти звіт правил роботи в команді.

**Завдання 3.** «Мозковий штурм»: Які принципові відмінності командної роботи від подібних видів діяльності?

**Завдання 4.** Розбір конкретних ситуацій (Case-study): ситуації суперництва і співпраці в команді. Підбір матеріалів (на основі діяльності конкретної установи соціокультурної сфери) для рольової гри: «Конкуренція або кооперація».

## Практичні завдання з теми 10 Культура управління як елемент корпоративної культури та тімбілдіngu

*Питання для обговорення:*

1. Групи ролей в команді. Функціональні та командні ролі.
2. Роль лідера в команді. Типологія лідерства.
3. Професійно важливі якості керівника команди (організаційно-психологічний аналіз).
4. Лідерство і трансляція цінностей в організації.
5. Особливості лідерства у командах соціокультурної сфери. Складнощі та вимоги. Публічність як перевага і обмеження (аналіз презентацій на основі самостійної роботи студентів).

**Завдання 1.** Розгляд практичних завдань.

**Ситуація 1.** 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 такий високий, хоча постійно проводиться понаднормова робота, 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?

**Ситуація 2.** Проаналізуйте групу, в якій Ви навчаєтесь, хто та які грає ролі? Хто має значення? Що Ви можете в даній ситуації змінити?

Чи можете Ви привести приклад команди, яка працювала або працює погано? Які ознаки цього? Як Ви оцінюєте роботу своєї групи як команди, що об'єднана однією метою – отримати освіту – проект «Ліквідація безграмотності».

**Самостійна робота.**

1. Розгляд презентацій студентів на тему «Професійно важливі якості керівника команди у соціокультурній сфері».

**Практичні завдання з теми 11 Основи роботи в команді.  
Методика тимблдіingu.**

*Питання для обговорення:*

1. Типи команд в організації. Основні принципи роботи команди.
2. Творча команда і творчий колектив як команда.
3. Ролі та норми в команді. Робота в команді і взаємозалежність.
4. Оцінка креативності. Основні загрози креативності команд.

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

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

**Завдання 3.** *Тренінг з тимблдіingu.* Робота у групах під керівництвом викладача. Студенти працюють і як учасники, і як помічники тренера. Опрацювати рекомендовану літературу та підібрати варіанти вправ для тренінгу з тимблдіingu. Наприклад, вправи, які б сприяли напрацюванню навичок згуртованості, підтримки і довіри, навичок спілкування тощо.

**Завдання 4.** Рольова гра на тему «Комунікації в команді. Правила командної роботи. Розподіл ролей в команді. Принципи роботи в команді».

**Завдання 5.** «Написання» портрета лідера-управлінця.

---

---

**Завдання 6.** «Написання» портрета ефективного члена команди.

---

---

**Завдання 7.** На яких принципах, на вашу думку, має ґрунтуватися ефективна командна робота і якими методами можна її поліпшити, якщо з'явилися ознаки групового мислення. Обґрунтуйте вашу думку та зробіть висновок.

---

---

---

### **Перелік тем для самостійної роботи студентів**

1. Лідерство і соціальне лідерство.
2. Лідерство і соціальні характеристики особистості.
3. Індивідуально-типологічні особливості лідерства у сучасному суспільстві.
4. Поняття лідерства в теоріях менеджменту.
5. Соціальні характеристики рис та якостей лідерів.
6. Типологія лідерства.
7. Поняття про стилі лідерства: основні класифікації.
8. Фактори, що впливають на формування стилю і типу лідерства.
9. Теорії лідерства.
10. Лідерство, влада та керівництво в сучасному суспільстві.
11. Лідерство і аутсайдерство.
12. Основні типи компетенцій лідера.
13. Етика лідера: особливості формування та реалізації.
14. Поняття ситуативного та адаптивного лідерства: специфіка сучасного змісту.
15. Інноваційна організація лідерства та її характеристика на підприємстві сучасності.
16. Професіоналізм та особистісні характеристики лідера.
17. Лідерство і влада: спільне і відмінне.
18. Особистісний ресурс сучасного лідера.
19. Гендерний аспект соціального лідерства.
20. Вплив соціальних трансформацій на формування лідерства.
21. Типове і специфічне в лідерстві.
22. Взаємодія в групі та колективі: проблема організаційної поведінки лідера.
23. Комунікативна компетентність лідера: характеристики та основні прояви.
24. Мотиваційні особливості формування лідерської позиції.
25. Соціальне лідерство та гендерні особливості.
26. Поняття про реальну команду та її базові ознаки.
27. Життєвий цикл команди.
28. Команда як особливий тип організації: характеристики та умови формування.
29. Теорії формування команди.
30. Особливості командотворення в сучасній соціальній організації.

## Індивідуальні навчальні завдання та теми рефератів

На основі аналітичного огляду відповідних джерел літератури, використовуючи інформацію, отриману під час навчальних занять, підготувати і викласти своє бачення з таких тем.

1. Поняття лідерства західними та вітчизняними авторами.
2. Модель ефективного лідерства: її особливості та прояви.
3. Інноваційна організація лідерства та її характеристика на підприємстві сучасності.
4. Характеристика базисних типів влади.
5. Традиційне лідерство в історії розвитку суспільства.
6. Теорія лідерства як функція групи.
7. Характеристика лідера-керівника на сучасному етапі розвитку.
8. Концепції харизматичного лідерства.
9. Завдання, які стоять перед лідером у сучасних умовах господарювання.
10. Особистісні та ділові якості лідерів.
11. Основні джерела влади як основи лідерства.
12. Особливості реформаторського лідерства у великих групах.
13. Природа та визначення лідерства у сучасному менеджменті.
14. Проблеми управління лідерством в організації.
15. Роль лідера в управлінні зовнішніми зв'язками та проведення переговорів.
16. Зарубіжні дослідження психології лідерства.
17. Природа та сутність гендерного лідерства в Україні.
18. Вітчизняні дослідження психології лідерства.
19. Наукові підходи до вивчення феномена лідерства.
20. Типи підлеглих і особливості управління ними на підприємствах в умовах глобалізації.
21. Динаміка лідерства: формального та неформального статусу.
22. Способи впливу на підлеглих на сучасному підприємстві.
23. Рівні ієрархії лідерства в сучасній організації.
24. Застосування психологічних теорій лідерства у малих групах.
25. Еволюційний розвиток та історія виникнення лідерства як соціального явища.
26. Ознаки лідера у створенні системи лідерства за Демінгом.
27. Розвиток лідерства в контексті розвитку організації.
28. Лідерство в контексті керованих змін.

29. Умови створення лідерського потенціалу.
30. Створення компаній лідерського типу.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ**

**для визначення рівня знань за результатами вивчення  
дисципліни “Лідерство та командотворення”**

### *Модуль №1*

1. Що таке лідерство? Особистісні теорії лідерства та їх характеристика.
2. Історія виникнення лідерства.
3. Сутність лідерства та основні вимоги до його виникнення.
4. Характеристика основних елементів лідерства.
5. Які типи лідерів ви знаєте? Опишіть їх.
6. У чому полягає сутність поняття «влада» і «вплив»?
7. Причини висунення лідера та джерела його влади.
8. Поведінкова теорія лідерства Р. Лайкерта.
9. Основні властивості неформальних груп в організаціях.
5. Характеристика формального та неформального лідерства.
6. Характеристика лідера-керівника на сучасному етапі розвитку.
7. Функції лідера молодіжної неформальної групи.
8. Конфлікти в молодіжній неформальній групі та їх характеристика.
9. Ситуаційна модель лідерства Фідлера.
10. Класифікація лідерів за стилями керівництва.
11. Поведінкова теорія лідерства (управлінська решітка) Блейка-Мутона.
12. Причини вступу працівників у неформальні групи.
13. Ситуаційна теорія лідерства (теорія зрілості) Херсі і Бланшара.
14. Сутність груп, їх види та місце в організаціях.
15. Сутність поняття «гендерне лідерство». Види мотивів жінок та чоловіків у лідерстві.
16. Фізіологічні та психологічні якості лідера.
17. Особистісні та ділові якості лідерів.
18. Сутність поняття харизматичного лідерства.
19. Основні риси харизматичного лідера.
20. Елементи організаційної культури.
21. Успішні лідери і лідери-невдахи: поведінковий портрет.

### *Модуль №2*

1. Управлінська команда як форма самоорганізації професіоналів.
2. Етапи формування команди.
3. Команда як сукупний суб'єкт діяльності.



4. Психологічні основи професійного лідерства в команді.
5. Керівник як стратегічний лідер команди. Стратегічне мислення керівника.
6. Самоорганізація управлінської команди.
7. Формування стилю взаємодії в команді.
8. Розвиток особистості в команді.
9. Ознаки ефективної команди. Особливості оцінки ефективності команди.
10. Становлення і розвиток «командного духу» в організації.
11. Психологічні методи формування команди в організації.
12. Тренінг командотворення: відмінні риси, види, специфіка побудови.
13. Формальні і неформальні групи в організації.
14. Тімбілдінг та командна робота.
15. Суперництво і співпраця в командотворенні. Управління конфліктами в процесі командотворення.
16. Основи роботи в команді. Методика тимбілдингу.
17. Психологічний тренінг та коучинг у практиці тимбілдингу.
18. Корпоративна культура як засіб і результат командотворення.
19. Умови перетворення колективу на команду. Переваги командної роботи.
20. Принципи, за якими будується командна діяльність.
21. Умови і фактори ефективної командної роботи.

### **Форма підсумкового контролю та засоби діагностики успішності навчання**

Підсумковою формою контрольних заходів є залік, який може здійснюватися у формі відповідей на тестові запитання, теоретичні запитання та вирішення ситуаційних завдань.

#### **Завдання 1.**

##### ***1. До форм лідерства відносять:***

- організаційно-технічну та соціально-економічну;
- ділову сферу і сферу відносин;
- формальну і неформальну;
- матеріальну і духовну.

##### ***2. Лідер впливає на оточення такими соціально-психологічними каналами:***

- двома соціально-психологічними каналами;
- каналом авторитету і каналом особистих якостей;
- каналом загального визнання і каналом особистих особливостей;
- каналом авторитету і каналом харизматичних особливостей.

##### ***3. До моделей сприйняття лідера не відносять:***

- «Виправдання наших очікувань»;
- «Втілення справедливості»;
- «Один з нас»;

- «Кращий із нас».

#### **4. Суть лідерства полягає:**

- в організації та корекції діяльності працівників, тобто ставлення зрозумілих цілей, координація зусиль, позначення результатів, виконання своєї ролі;
- у представленні інтересів групи за її межами, підтримка рівноваги між зовнішніми і внутрішніми потребами групи, визначення перспективи розвитку групи;
- в обліку психологічних закономірностей функціональних соціальних груп, в обліку запропонованих групі цілей виробництва, а також у створенні комбінацій з неформальних і нав'язаних дій;
- у здатності створити бачення, надихнути певну групу людей на дії та зарядити їх енергією.

#### **5. До основних розбіжностей між лідерством і керівництвом належить:**

- зміст понять, соціальна роль керівника і лідера, режим зовнішніх зв'язків;
- зміст понять, функціонування, режим внутрішніх зв'язків;
- функціонування, зародження, регламентація діяльності;
- регламентація діяльності, режим внутрішніх зв'язків, соціальна роль керівника і лідера.

#### **Ситуаційна вправа.**

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

---

---

## **Завдання 2.**

### **1. Виберіть правильне твердження:**

- керівництво є соціальною характеристикою стосунків у групі, насамперед з точки зору розподілу ролей управління та підпорядкування;
- керівництво – явище менш стабільне, більш схильне до перепадів у думках і настроях членів організації;
- керівництво засноване на принципах економічних відносин, соціального контролю та застосування дисциплінарної практики;
- управлінську діяльність у широкому сенсі слова може здійснювати тільки керівник.

## **2. Виберіть правильне твердження:**

- лідерство є як психологічна і соціальна характеристика поведінки певних членів групи;
- лідерство засноване на принципах правових відносин, соціального контролю та застосування дисциплінарної практики;
- лідерство – явище більш стабільне, менш схильне до перепадів у думках і настроях членів організації;
- лідерство є процес психологічного впливу однієї людини на інших під час їх спільної життєдіяльності на основі сприйняття, наслідування, навіювання, розуміння один одного.

## **3. Керівника-лідера не характеризує:**

- здатність сприймати загальні потреби і проблеми керованого колективу та приймати на себе ту частку роботи із задоволенням цих потреб і вирішенням проблем, яку решта членів колективу взяти на себе не можуть;
- оптимізм: лідер впевнений, що переважна кількість проблем, які постають перед людьми, вирішувані;
- рішучість і непохитність;
- представницькі схильності.

## **4. До джерел влади відносять:**

- внутрішні джерела;
- особистість чи авторитет;
- культуру чи менталітет;
- всі відповіді правильні.

## **5. Виберіть неправильне твердження:**

- влада має межі;
- обсяг влади в одних руках не обмежується;
- наука про владу називається кратологією;
- концентрації влади ставляться бар'єри.

### ***Ситуаційна вправа.***

Ви – керівник торгової компанії. Бухгалтер компанії користується авторитетом у колективі (тобто є неформальним лідером). Ваші співробітники воліють висловлювати свої ідеї спочатку головному бухгалтеру, а потім вже вам. Вам це не подобається. Ви викликаєте головного бухгалтера і говорите: \_\_\_\_\_

---

---

## **Завдання 3.**

### **1. Назвіть типи влади:**

- фізична і духовна влада;
- духовна, статусна, політична влада;
- статусна, духовна, фізична, економічна, політична влада;
- статусна, економічна, духовна влада.

**2. До способів управлінського впливу на підлеглих не відносять:**

- «зараження», навіювання, наказ, прохання;
- загроза, підкуп, шантаж, навіювання;
- «зараження», прохання, загроза, переконання;
- переконання, прохання, наслідування, наказ, підкуп.

**3. У групу способів емоційного впливу на підлеглих входять:**

- наслідування, навіювання;
- наслідування, «зараження»;
- шантаж, «зараження»;
- навіювання, загроза.

**4. У групу способів розсудливого впливу на підлеглих входять:**

- наслідування, навіювання;
- наслідування, «зараження»;
- шантаж, «зараження»;
- прохання, загроза.

**5. Кількість основних елементів, що входять до структури лідерства:**

- 5;
- 4;
- 6;
- 3.

**Ситуаційна вправа.**

1. Змодельуйте ситуацію, за якої людина володіє чимсь одним: або владою, або впливом, або авторитетом, або лідирує, але не має жодного з трьох, що залишилися, якостей з тих, які були названі. Яка із змодельованих ситуацій найбільш типова?
2. Чи може керівник, що володіє владою, але не є лідером, успішно справлятися зі своїми обов'язками? Чому? Наведіть приклади, виходячи з власного досвіду. Що можна зробити, щоб виправити ситуацію?

**Завдання 4**

**1. Про який тип лідера (з теорії Е. де Боно) йдеться?**

***Найраціональніший тип лідерів. Їх відрізняє енергійна діяльність, особистий приклад, цілеспрямованість, вміння долати бар'єри, створювати згуртований колектив.***

- генератори ідей;
- реактори;
- виконавці;
- організатори.

***2. Про який тип лідера (з теорії Е. де Боно) йдеться?***

***Активно і розумно критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити їх своїми послідовниками.***

- генератори ідей;
- реактори;
- виконавці;
- організатори.

***3. Про який тип лідера (з теорії Е. де Боно) йдеться?***

***Орієнтація на нові завдання, сприяння передового, інтуїція, синтез знань, самокритичність.***

- генератори ідей;
- реактори;
- виконавці;
- організатори.

***4. Про який тип лідера (з теорії Е. де Боно) йдеться?***

***Це найбільш наочний тип. До нього належать ті, хто любить приймати рішення самостійно під особисту відповідальність. Але це не лідери від народження, лідерські якості приходять з досвідом.***

- дипломати;
- слідопити;
- ведучий за собою;
- організатори груп.

***5. Про який тип лідера (з теорії Е. де Боно) йдеться?***

***Легко контактують із співробітниками, можуть відстояти свою думку, використовують діалоги і вміють вирішувати проблеми віч-на-віч.***

- дипломати;
- слідопити;
- ведучий за собою;
- організатори груп.

***Ситуаційна вправа.***

Керівник відділу Іван Іванович 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 Івана Івановича магічно, не підлягає ніяким сумнівам і завжди виконується. При цьому він не йде на конфлікт з колегами – «м'яко стеле», 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 Івана Івановича з підозрою та побоюванням: чи то він висловлює прохання, чи то доводить наказ? А дехто взагалі вважає Івана Івановича непослідовною, навіть малодушною людиною, яку і не поважають, і не прагнуть зачіпати водночас.

Прокоментуйте стилі керівництва вище згаданої особи.

Контроль знань і умінь студентів (поточний і підсумковий) з навчальної дисципліни «Лідерство та командотворення» здійснюється відповідно до європейської кредитно-трансферної системи організації освітнього процесу.

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
82– 89	<b>B</b>	добре	
75 – 81	<b>C</b>		
65–74	<b>D</b>	задовільно	
60– 64	<b>E</b>		
35–59	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0–34	<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Оцінку «А» або «В» студент отримує за різнобічні, систематизовані та глибокі знання навчально-програмного матеріалу, за вміння вільно виконувати завдання, передбачені програмою, і засвоєння основної й додаткової літератури, рекомендованої програмою. Як правило, оцінка «А» або «В» ставиться студентам, які засвоїли взаємозв'язок основних понять комплексу дисциплін у їх значенні для придбання професії та проявили творчі здібності у розумінні, викладанні і використанні навчально-програмного матеріалу.

Оцінки «С» заслуговує студент, який виявив повні знання навчально-програмного матеріалу, успішно виконав передбачені програмою завдання, засвоїв основну та рекомендовану літературу. Як правило, оцінка «С» ставиться студентам, які показали систематичний характер знань по комплексу дисциплін і здатні самостійно поповнювати їх упродовж подальшого навчання та професійної діяльності.

Оцінку «D» або «E» одержує студент за знання основного навчально-програмного матеріалу в обсязі, необхідному для подальшого навчання і майбутньої роботи за професією, який справляється з виконанням завдань, передбачених програмою, і знайомий з основною та рекомендованою літературою. Як правило, оцінка «D» або «E» ставиться студентам, що допустили помилки при виконанні комплексних контрольних завдань, але володіють необхідними знаннями для усунення їх під керівництвом викладача.

Оцінку «FX» або «F» отримує студент, в якого є прогалини в знаннях навчально-програмного матеріалу, котрий допустив принципові помилки при виконанні комплексного контрольного завдання. Як правило, оцінку «FX» або «F» ставлять студентам, які не володіють необхідними знаннями і не можуть усунути допущені помилки без набуття додаткових знань з дисципліни.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авдеев В. В. Работа с командой: психологические возможности. Практикум.: Для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / В.В. Авдеев. – М.:КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 152с.
2. Адаир Д. Искусство управлять людьми и самим собой / Д.Адаир. – М.: Эксмо, 2006. – 656с.
3. Андрушків, Б. М. Корпоративне управління [Текст]: навч. посіб. / Б.М.Андрушків, С.П.Черниченко. – К.: Кондор, 2011. – 528с.
4. Баранова И. П. Организационное поведение : учеб. пособие. – М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2007. – 166с.
5. Бендас Т.В. Гендерні дослідження лідерства // Питання психології. –2000.
6. Бендас Т. В. Психология лидерства: учебное пособие / Т.В.Бендас. – СПб.: Питер, 2009. – 448с.
7. Бендер П.У., Хеллман Е. Лідерство зсередини / Переклад з англ.– М.: Попурі, 2005. – 303с.
8. Блэклок Дж. Технологии командной игры. Руководство для лидера [Текст] / Дж. Блэклок, Э.Джекс; пер.В. Баранов, Н. Коцюба. – М.: ИД "Гребенникова", 2008. – 232с.
9. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга / пер. с англ. Н.В. Кияченко, А.Н. Москвичева, Ю.А. Быстрова. – М.: Изд. Дом Гребенникова, 2003. – 374с.
10. Бодальов А.А., Руткевич Л.А. Як стають великими або видатними. – М.: Квант, 1997.
11. В роли лидера успешной команды ; [ под ред. Моррис С., Уилкокс Г., Нейзел Э. ] ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2002. – 180 с.
12. Гоулман Д. Емоційне лідерство: Мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту. – М.: Альпіна, 2005. – 301с.
13. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 301с.
14. Дороніна М. С. Культура ділового спілкування і партнерства: навчальний посібник / М. С. Дороніна, А. В. Доронін. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 204с.
15. Джим Коллінз. Від хорошого до великого.– М.: Изд.Манн, 2011. – 320с.
16. Дж. Уйтмор. Коучинг високої ефективності. / Пер. з англ. – М.: Міжнародна академія корпоративного управління та бізнесу, 2005. – 168с.



17. Жуков Ю. М. Технологии командообразования: учеб. пособ. / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. – М.: Аспект-Пресс, 2008. – 320с.
18. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Эффективная команда: шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду. – СПб.: Речь, 2003. – 128с.
19. Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте. – М., 1999. – 212с.
20. Енциклопедія психологічних тестів. Спілкування, лідерство, міжособистісні відносини // За ред. А. Кареліна. – М., 1997.
21. Евдокимов А.В. В ожидании лидера / А.Евдокимов // Управление персоналом. – 2001. – № 11-12. – С. 33-36.
22. Иванов Ю. Соционическая типология руководителей / Ю. Иванов // Управление персоналом. – 2003. – № 10. – С. 59-61.
23. Карделл Ф. Психотерапія та лідерство. – СПб.:Йдется, 2000. – 234с.
24. Кенджемі Дж.П. Використання лідером влади особистого авторитету чи влади законних повноважень // Психологічний журнал. –1996.– № 7.– С.49.
25. Коваленко, И. Н. Наука и искусство власти менеджера [Текст]: учеб. пос. / И.Н.Коваленко, Н.П.Коваленко. – Одесса: Фенікс, 2006. – 488с.
26. Кові С. Сім навичок лідера. – Мінськ: Вегапрінт, 1996. – 448с.
27. Кочеткова А.И. Введение в организационное лидерство (фрагмент из книги) / А.И. Кочеткова // Управление персоналом. – 2001. – № 11-12. – С. 38-45.
28. Кіпніс М. Тренінг лідерства. – М.: Ось-89, 2004.–144с.
29. Крістофер Е., Сміт Л. Тренінг лідерства. – СПб.: Питер, 2002. – 256с.
30. Кретов Б.И. Современные западные концепции лидерства / Б.И. Кретов // Социально-гуманитарные знания. – 2000. – № 4. – С. 34-38.
31. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М.: Дело, 2006. – 384с.
32. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 224с.
33. Лившиц И. Деловой рейтинг руководителя / И. Лившиц // Управление персоналом. – 2001. – № 11-12. – С. 29-32.
34. Лоуб М., Кіндел С. Лідерство для "чайників" / Переклад з англ. – М.: Діалектика, 2005. – 385с.
35. Максвелл В. Шеф и его команда / В. Максвелл. – СПб : Питер Ком, 2008. – 347с.
36. Манц Ч.К. Уроки лідерства Ісуса Христа: Практичні уроки для сучасного життя / Переклад з англ. – Ростов н/Д.: Фенікс, 2005. – 216с.
37. Менегетті А. Психологія лідера. – М.: Онтопсихологія, 2002. – 208с.
38. Паркер Г., Крапп Р. Формирование команды: сборник упражнений для тренеров. – СПб: Питер, 2002. – 160с.
39. Річард Фарсон, Ральф Кейес. Парадокси лідерства. Перев. з англ. – М.: ТОВ Видавничий ДімСофія», 2006. – 160с.

40. Самооцінка лідерства / Фетіскін Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Соціально-психологічна діагностика розвитку особистості і малих груп. – М., 2002. – С.391-392.
41. Сартан Г.Н. Тренінг командообрановання. – СПб.: Речъ, 2005. – 187с.
42. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. / Л. І. Скібіцька.– К.: Центр учбової літератури, 2009. – 192с.
43. Спивак В. А. Организационное поведение: учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2007. – 639с.
44. Теорія і практика формування команди. Журнал «Методист» (вкладка). – №3. – 2014. – 40с.
45. Томпсон Лей. Создание команды: (пер. с англ.). – М.: Вершина, 2006. – 544с.
46. Федоренко Ю.О. Тренінг командостворення. Тренінгові технології у роботі психологічної служби вищого навчального закладу: навчальний посібник / за наук. ред. Н.О.Євдокимової. – Миколаїв: Іліон, 2013. – 558с.
47. Фопель К. Команда: консультирование и тренинг организаций / пер. с нем. – М.: Генезис, 2005. – 395с.
48. Хрестів Б.І. Типологія лідерства // Соціально-гуманітарні знання. 2000. – №3.– С.73-78.
49. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство: учебник / пер. с англ.; под ред. Т. Ю. Ковалевой. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 330с.
50. Шекшни С. Лідерство в современном бизнесе (фрагмент из книги) / В.П. Шекшни // Управление персоналом. – 2003. – № 3. – С. 68-73.
51. Шепель В.М. Имиджология / В.М. Шепель. – М.: Культкра и спорт, ЮНИТИ, 2008. – 361с.
52. Янг Р. Лідерство в командах / Переклад з англ. – М.: ГППО (НІРРО), 2004. – 122с.
53. [http:// trainingtechnology. ru / category komandoobrasovanie /](http://trainingtechnology.ru/category/komandoobrasovanie/).
54. [http:// www. haglar/ ru / game s](http://www.haglar.ru/game_s) – вправи на формування команди.

## ГЛОСАРІЙ

**Авторитаризм** (лат. *autoritas* – повна влада) – режим правління, за якого всю чи більшу частину влади зосереджено в руках однієї особи чи групи осіб.

**Альтруїзм** (франц. *altruisme*, лат. *alter* – інший) – безкорисливе прагнення до діяльності на благо інших; протилежність егоїзму.

**Бенчмаркінг** (англ. *benchmarking*) – це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства конкурента для порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи.

**Бізнес-план** – це документ, що описує основні аспекти майбутнього підприємства, аналізує поточні проблеми бізнес діяльності, а також визначає способи розв'язання цих проблем.

**Відповідальність** – позитивна моральна якість, яка полягає у свідомому ставленні особи до певних моральних норм, принципів та цінностей і готовності їх обстоювати та втілювати.

**Внутрішнє середовище організації** – сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають підбезпосереднім контролем організації.

**Влада** – здатність людини впливати на поведінку інших людей.

**Вплив** – це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни в поведінку, ставлення, відчуття іншої людини.

**Вплив на свідомість** – це вплив на розум і почуття людини для формування позитивних якостей і подолання негативних.

**Група** – це будь-яка кількість людей, які взаємодіють один з одним і психологічно усвідомлюють присутність інших членів групи, а команда – це група, члени якої впливають один на одного заради досягнення спільної мети, головне, що відрізняє команду від групи, – це ефект синергії.

**Гендер** (англ. *gender* – стать, від лат. *genus* – рід) – соціально біологічна характеристика, через яку визначаються поняття «чоловік» і «жінка», психосоціальні, соціокультурні ролі чоловіка і жінки як особистостей, на відміну від статі, яка позначає біологічні відмінності, цілісна психічна репрезентація статі, сповнена неповторним динамічним глибинним, когнітивним та поведінковим поняттям жіночого та чоловічого, яку індивід здобув унаслідок набуття індивідуального гендерного досвіду.

**Гендерна рівність** – це рівні права та можливості жінок і чоловіків у суспільстві. Це основа справедливого ставлення до жінок та чоловіків і їхній однаковий статус. Ще одне визначення гендерної рівності – це рівність у різниці. Інколи потрібне різне ставлення до жінок та чоловіків для досягнення тотожності результатів з погляду на умови життя чи для компенсації дискримінації в минулому. Саме такий справедливий підхід веде до рівності і рівноправності.

**Гендерна рівноправність** означає, що жінки і чоловіки користуються однаковим статусом, мають однакові умови для реалізації всіх прав людини і можливість робити свій внесок у національний, політичний, економічний, соціальний та культурний розвиток, а також отримувати користь від результатів. Тобто, це рівне оцінювання суспільством подібностей і відмінностей між жінкою і чоловіком та розрізнення ролей, які вони відіграють.

**Гідність** – позитивна моральна якість, поняття моральної свідомості, в кому відображається уявлення про самоцінність людської особистості, її моральну рівність з усіма іншими.

**Дискримінація** – дії або практика систематичного приниження групи або однієї людини.

**Дисципліна** (лат. disciplina – виховання) певний порядок поведінки людей, що відповідає нормам права і моралі, які склалися в суспільстві, або вимогам якої небудь організації. Дисципліна є обов'язковою умовою нормального існування суспільства; завдяки дисципліні поведінка людей набуває впорядкованого характеру, що забезпечує колективну діяльність і функціонування соціальних організацій.

**Дисципліна праці** (від лат. disciplina – вчення, виховання, розпорядок) – дотримання кожним працівником вимог і обов'язків, що впливають з його місця у виробничому процесі, узгодження його діяльності з діями інших учасників виробництва у процесі спільної праці.

**Екстраверт** – це людина, схильна більше цікавитися тим, що відбувається навколо неї, ніж всередині неї.

**Емпатія** – уміння відчувати емоції інших людей, розуміти їхній погляд та активно цікавитися їхніми турботами.

**Етика** – система моральних принципів, яка зобов'язує відрізнити правильну поведінку від неправильної.

**Етика бізнесу** – складник етики ділових відносин, який досліджує особливості функціонування і розвитку моралі у сфері підприємницької, комерційної діяльності і формулює для цієї сфери відповідні рекомендації.

**Етичний клімат в організації** – це встановлений порядок поведінки у сфері бізнесу й ділових контактів.

**Ієрархія** (грец. ιєρарχία, від ιєρoς – священний та αρχη – влада) – це поділ на вищі й нижчі посади, чини; суворий порядок підлеглості нижчих щодо посади або чину осіб вищим.

**Інтеграція** – здатність усіх членів команди діяти синхронно і злагоджено.

**Інтроверт** – тип особистості, орієнтований «всередину» або «на» себе.

**Імідж** – позитивний («золотий») запас будь-якої компанії; основна конкурентна перевага; загальний образ, репутація, думка громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товари та послуги.

**Згуртованість групи** – ступінь тяжіння членів групи один до одного та до групи, тобто те, наскільки члени групи імпонують один одному та наскільки сильним є їхнє бачення залишатися членами цієї групи.

**Керівництво** – це право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання.

**Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги)** – характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції завдяки більшій прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими.

**Команда** – природне, невелике об'єднання, мета якого – спільна діяльність. І головне тут не те, що робить команда, а те, що вона робить це разом.

**Команда в організації** – невелика кількість працівників з додатковими навичками і знаннями, які віддані спільним цілям, взаємодіють між собою і підзвітні один одному.

**Команда з вирішення проблем** – група працівників, що орієнтується на специфічні питання у сферах відповідальності, вирішення проблем потенційного розвитку і часто уповноважена діяти у певних межах.

**Командні цілі** – результати, бажані для команди або групи загалом, а не тільки для деяких членів.

**Командоутворення** (англ. "teambuilding") – побудова ефективної команди, створення групи людей, націлених на досягнення єдиного результату, працюючої злагоджено, як єдиний організм; процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали.

**Компетентність** – поінформованість, авторитетність, обізнаність.

**Компетентність менеджера** – це результативність та ефективність дій менеджера згідно з цілями та стратегіями фірми.

**Комунікація** – це процес, за допомогою якого інформацію передають і засвоюють двоє (кілька) людей.

**Конклюдія** (лат. conclusio – кінець, закінчення) – те саме, що й висновки, або ефект дій.

**Конкуренція** – суперництво, зіштовхування, боротьба за досягнення найкращих результатів у якійсь справі.

**Контекст лідерства** – це ті параметри, в яких здійснюють керівництво.

**Конфлікт** – зіткнення протилежно спрямованих, але різних за своєю значущістю потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних настановлень,

планів як окремих працівників організації, так і формальних чи неформальних груп, що функціонують в організації.

**Корпоративна культура** (англ. corporate culture) – це система цінностей та переконань, які поділяє кожен працівник фірми, які передбачають його поведінку, обумовлюють характер життєдіяльності організації.

**Коучинг** – інструктування, наставництво, тренування для досягнення якнайбільшого розкриття потенціалу людини.

**Лідер** (англ. leader – провідник, той, що веде, керівник, вождь, командир) – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою з огляду на свої видатні індивідуальні людські, інтелектуальні або фахові якості. Це особистість з певним набором якостей та навичок, що забезпечують здатність вести за собою інших.

**Лідерство** – специфічний тип управлінської взаємодії, який характеризує здатність однієї особи (лідера) ефективно поєднувати залежно від конкретної ситуації різні джерела влади для впливу на іншу особу або групу осіб (послідовників) з метою спрямування їхньої діяльності на досягнення спільних цілей.

**Міжгрупова динаміка** – стан безперервної зміни у часі характеру взаємодії між групами в організації, які то співпрацюють, то конкурують одна з одною.

**Міжфункціональні команди** – команди, що об'єднують фахівців різногалузевих знань і навичок для визначення та вирішення спільних проблем.

**Менеджер** – це керівник, який спрямовує роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати.

**Мета** – означає стан у майбутньому, який можна змінити стосовно теперішнього та якого варто, бажано або потрібно досягти. Тож мета є бажаною кінцевою точкою процесу, як правило, дії людини.

**Метод Дельфі** – метод групового прийняття рішень, який виключає безпосереднє спілкування між членами групи і передбачає генерування варіантів вирішення проблеми за допомогою проведення серії анкетування кожного члена групи, доки не вдається дійти консенсусу у вирішенні проблеми.

**Метод номінальної групи** – метод групового прийняття рішень, який обмежує обговорення або міжособистісне спілкування в ході прийняття рішення.

**Мистецтво переконання** – це справжня історія дипломатичних маніпуляцій, щоб переконати інших людей перейти на ваш бік без застосування сили.

**Місія** – сукупність цілей, переконань і напрямів діяльності організації.

**Мозковий штурм** – метод групового прийняття рішень, який сприяє генеруванню якомога більшої кількості ідей щодо вирішення існуючої проблеми внаслідок недопущення критики під час їх висловлювання.

**Мотивація** (з лат. movere) – спонукання до дії; динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, що керує поведінкою людини, який

визначає її організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби.

**Норми** – прийняті правила і зразки поведінки, яких повинні дотримуватися члени команди.

**Ноу хау** (з англ. know how, нім. Knowhow (знаю як) – 1) передача на договірній основі різних знань та досвіду наукового, технічного, виробничого, адміністративного чи іншого характеру, які практично застосовують в діяльності підприємства чи у професійній діяльності, але ще не стали загальним надбанням; 2) конфіденційні знання, досвід, навички, що включають відомості технічного, економічного, адміністративного, фінансового й іншого характеру, використання яких забезпечує визначені переваги і комерційну вигоду особі, що їх здобула.

**Обов'язок** – моральне завдання, яке індивід внутрішньо сприймає як потребу втілення певних етичних норм, принципів та ідеалів.

**Особиста влада** – влада, зумовлена знаннями та особистими якостями людини, яка при цьому не обов'язково обіймає формальну керівну посаду.

**Організаційний розвиток** – процес удосконалення формальних (ОСУ, процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організації праці управлінських працівників та ін.) і неформальних сторін організаційної діяльності (підвищення знань, навичок та досвіду в міжособистісному і міжгруповому спілкуванні; організації підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення, тобто кар'єри, для досягнення найефективнішого балансу між ними на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури).

**Організованість колективу** – це передусім єдність дій усіх його членів, різних за вдачею, темпераментом, фізичними і психічними даними, їхня загальна спрямованість на розв'язання завдань підвищення ефективності праці і якості надання послуг.

**Партисипативне управління** – це один із видів управління, який засновано на участі найманих працівників в управлінні виробництвом; один із сучасних методів управління в менеджменті.

**Переконання** – вплив на особистість з використанням логічних доводів і психологічних прийомів для формування в неї одних якостей і позбавлення інших, а з іншого боку – спонукання до певної дії.

**Підтримувальна комунікація** – це спосіб міжособистісної комунікації, спрямованої на те, щоб допомогти керівникові знайти чіткий підхід до розв'язання питання взаємодовіри.

**Посада керівника** – це результат свідомої дії формальної організації.

**Послідовники** – команда однодумців, що готові слідувати за лідером для досягнення цілі.

**Поступливість** – тип поведінки в конфлікті, орієнтований на мінімальне врахування власних інтересів і на максимальне задоволення інтересів протилежної сторони.

**Прагматик** – людина, що оцінює будь-яку річ з погляду практичної значущості та корисності.

**Протидія владі** – це вплив, що його підлеглий справляє на лідера.

**Професійна етика** – вчення про професійну мораль.

**Репутація** – це певна загальна думка про моральне обличчя людини на основі її поведінки.

**Референтна влада (еталонна влада, влада прикладу, харизматична влада)** – форма влади, якою наділена людина, котра має надзвичайно привабливі для оточуючих особисті якості, внаслідок чого вони захоплюються нею, прагнуть бути схожими на неї і хочуть отримати її схвальну оцінку.

**Риторика** – це наука про способи переконання та впливу на аудиторію з урахуванням її особливостей. Ця наука вивчає методику творення тексту, визначає його структуру, найпридатнішу для зрозумілого й аргументованого викладення думки.

**Різноманітність** – невід’ємна частина культури організації різних культур, традицій, особливості і погляди людей, комунікація.

**Розвиток лідерства** – це цілеспрямоване формування і поглиблення відповідних якостей і навичок.

**Співіснування** – форма обходу конфлікту, за якої учасники конфлікту мовчазно відмовляються від постійного розпалювання ворожнечі, усвідомлюють пріоритет загальних цілей та інтересів або толерантно ставляться один до одного.

**Співробітництво** – тип поведінки в конфлікті, що забезпечує максимальне задоволення в конфлікті як власних інтересів, так і інтересів протилежної сторони.

**Спілкування** – визначається як передача інформації в будь-якій формі від однієї особи до іншої безпосередньо або за допомогою засобів зв’язку будь-якого типу.

**Статус** – відповідний ранг індивіда в групі або команді.

**Стиль лідерства (керівництва)** (грец. *stylos* – паличка для письма) означає спосіб, прийом, метод роботи, характерну манеру поведінки; сукупність засобів впливу керівника на підлеглих, яка обумовлена специфікою завдань, поставлених перед підприємством, взаємовідносинами керівника з підлеглими, обсягом його посадових повноважень, особовими якостями всіх членів колективу.

**Стратегічні цілі** – цілі, що пов’язані з розв’язанням довгострокових масштабних проблем.

**Сугестивний метод** – психологічний вплив на особу або групу осіб, розрахований на беззаперечне сприйняття незалежно від їхніх думок і волі.

**Тактичні цілі** – завдання, що передбачають розв’язання часткових проблем менеджерами середнього рівня і описують кроки в досягненні стратегічних цілей.

**Тактовність** – відчуття міри, перевищивши яке, можна образити людину або не дати їй «зберегти особу» в скрутній ситуації.



**Толерантність** – у перекладі з латинської мови – терпіння (tolerantia – терпіння). З французької означає терпимість, терпимість особистості щодо ідей, вчинків, яких ця особистість внутрішньо не сприймає, не схвалює.

**Точність** – відповідність слова справі, пунктуальність і відповідальність при виконанні взятих зобов'язань в діловому і світському спілкуванні.

**Харизма** – особливе обдарування, винятковість особистості, що викликає захоплення, повагу оточуючих та забезпечує популярність і здатна впливати на інших.

**Управлінська етика** – це система етичних знань і практичних рекомендацій, які орієнтовані на управлінську діяльність.

**Фасилітатор** – фахівець, який не зацікавлений у підсумках обговорення, не представляє інтереси жодної з груп учасників і не бере участі в обговоренні, але несе відповідальність за якісне виконання завдань.

**Фасилітація** (від англ. facilitate – допомагати, полегшувати, сприяти) – це організація процесу колективного розв'язання проблем у групі, яким керує фасилітатор (ведучий, голова).

**Фокусування** – здатність команди зосередитися на меті або завданні.

**Функціональні команди** – об'єднання індивідів, що працюють разом над поточними і взаємозалежними завданнями.

**Формальна влада** – влада, зумовлена формальними владними повноваженнями людини, що обіймає керівну посаду.

**Фрустрація** (від лат. frustratio – омана, марне очікування) – психічний стан людини, що виражається в характерних переживаннях і поведінці, те, що викликають об'єктивно непереборні (або суб'єктивно сприймані як непереборні) труднощі на шляху до досягнення мети і розбіжності реальності з очікуваннями суб'єкта.

## **Завдання**

### **1. Теорія, яка є найбільш раннім підходом у вивченні та поясненні лідерства, - це:**

- класична теорія;
- теорія рис;
- «теорія лідерства як функції групи»;
- «теорія лідерства як функції ситуації».

### **2. Теорія лідерства, у якій лідер розуміється як особа, найбільшою мірою відповідає соціальним очікуванням групи і найбільш послідовно дотримується її норм та цінностей, - це:**

- класична теорія;
- теорія рис;
- «теорія лідерства як функції групи»;
- «теорія лідерства як функції ситуації».

### **3. Теорія, яка припускає, що лідерство є результатом складного і багатопланового впливу різних факторів, - це:**

- класична теорія;
- теорія рис;
- «теорія лідерства як функції групи»;
- «теорія лідерства як функції ситуації».

### **4. Теорія, згідно з якою в кожній групі наявні щонайменше два типи лідерів: емоційний (забезпечує регулювання міжособистісних відносин) та інструментальний (захоплюючий ініціативу в специфічних видах діяльності), - це:**

- класична теорія;
- теорія рис;
- «теорія лідерства як функції групи»;
- «теорія лідерства як функції ситуації».

### **5. Прихильником теорії лідерства як функції групи був:**

- Е.Богардус;

- Г.Хомманс;
- Р.Бейлс;
- Ф.Фідлер.

### ***Ситуаційна вправа.***

Сергій Сергійович – легендарний керівник. Про нього із захопленням розповідають історії, в яких він все брав на себе і діяв по-своєму, навіть тоді, коли ні «зверху», ні «знизу» його ніхто не підтримував. Сергій Сергійович фанатично відданий справі, яка ним обрана, ні за ким не визнає права завадити її здійсненню. Всі важелі управління та влади він тримає у своїх руках, а його відсутність дуже дошкуляє стану справ. Співробітники, як правило, не розуміють ухвалених Сергієм Сергійовичем рішень і змушені покладатися лише на віру у те, що «якщо сам Сергій Сергійович так вирішив...» Він буває жорстким та байдужим до людей, може несподівано для всіх перекреслити те, що ще вчора здавалося єдино правильним, ні в що не ставить субординацію, заведених порядків та правил для нього не існує. Його побоюються, але високий професіоналізм, компетенція, залізна воля та енергійність викликають повагу колег, яка, щоправда, більше схожа на ідолопоклонство, ніж на дружню симпатію.

Прокоментуйте стилі керівництва вищезгаданої особи.