

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА**  
**Економіко-правовий факультет**  
**Кафедра маркетингу та бізнес-адміністрування**



**ЛІДЕРСТВО**

**Електронні методичні рекомендації**  
**для вивчення навчальної дисципліни**  
**для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**  
**галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

**ОДЕСА**  
**2023**

УДК 005:316.46(072)  
Л557

**Укладач:**

*Гайворонська Інна Віталіївна*

**Рецензенти:**

*Масленников Євген Іванович* – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І.І. Мечникова МОН України

*Мельник Юрій Миколайович* – доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та аудиту Одеського національного технологічного університету МОН України

*Рекомендовано до друку Вченою Радою економіко-правового факультету  
ОНУ імені І. І. Мечникова  
Протокол № 1 від «23» серпня 2022 р.*

**Л557** **Лідерство** [Електронний ресурс] : електронні методичні рекомендації для вивчення навчальної дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / укладач І. В. Гайворонська. – Одеса, 2023. – 63 с.

У методичних рекомендаціях наведено основні положення до вивчення дисципліни «Лідерство» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Основна мета рекомендацій – надати методичну допомогу здобувачам вищої освіти у підготовці та вивченні дисципліни на аудиторних заняттях та у процесі самостійної роботи. Матеріал представлено у розрізі змістових модулів та тем.

**УДК 005:316.46(072)**

© ОНУ імені І. І. Мечникова, 2023  
© Гайворонська І. В., уклад., 2023

## ЗМІСТ

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ .....	4
2. СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ .....	5
3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ .....	11
4. ЗМІСТ ЛЕКЦІЙ, ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ І ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ, ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ .....	12
Змістовий модуль 1. Основи ефективного лідерства .....	12
Змістовий модуль 2. Формування компетенцій лідера .....	31
5. ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ЛІДЕРСТВО» .....	59
6. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО ВИВЧЕННЯ .....	61

## 1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**Метою викладання** навчальної дисципліни «Лідерство» є формування системи професійної компетентності (знань, прикладних вмінь та навичок) щодо використання принципів, типів та інструментів лідерства керівником.

**Основними завданнями** вивчення дисципліни «Лідерство» є оволодіння основними поняттями й концепціями теорії лідерства; визначення переваг та загроз лідерської поведінки в управлінській діяльності; формування системного уявлення про лідерство в менеджменті.

Даний курс викладається шляхом поєднання аудиторних занять із самостійною роботою. Лекційні, практичні заняття відносяться до аудиторних занять. При підготовці до практичних занять необхідно, керуючись записами, зробленими під час лекції, а також методичними вказівками до кожної теми, опрацювати відповідні розділи підручника і рекомендовану літературу; знайти та проаналізувати кейси з даної теми, засвоїти їх основні положення. Самостійна підготовка передбачає написання рефератів, доповідей та повідомлень, аналіз кейсів і літературних джерел, огляд бібліографії, виконання практичних завдань, вирішення задач тощо.

Запорукою успішного вивчення дисципліни буде систематична перевірка ступеня засвоєння теорії систем управління організацією, яка може відбуватися у формі опитування, співбесіди, розв'язання практичних задач, виконання ситуаційних вправ та обговорення проблемних ситуацій, написання та захист доповідей, тестування, написання контрольних робіт, вирішення конкретних завдань. Підсумковою формою контролю знань є залік.

**У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти 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.

**вміти:**

- 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;
- 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.

## 2. СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Дисципліна «Лідерство» вивчається протягом одного семестру та складається із двох змістових модулів (ЗМ1), (ЗМ2).

Оцінювання знань студентів здійснюється шляхом поточного, періодичного та підсумкового контролю.

### **Поточний контроль:**

- усний контроль: індивідуальне / фронтальне опитування за питаннями відповідної теми, оцінювання виконання рефератів (оцінювання доповіді та презентації);

- письмовий контроль: оцінювання розв'язання практичних задач, оцінювання розв'язання ситуаційних вправ та проблемних ситуацій;

### **Періодичний контроль:**

- тестовий контроль: оцінювання контрольних робіт за змістовними модулями (тестування).

**Підсумковий контроль:** залік.

### **Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти за різними видами роботи**

<b>Вид роботи</b>	<b>Кількість балів</b>
<b>Поточний контроль:</b>	
- Опитування за питаннями відповідної теми на практичному занятті, участь здобувачів в обговоренні проблемних питань	від 0 до 2
- Виконання рефератів за однією із запропонованих тем: доповідь та демонстрація презентації	від 0 до 4
- Розв'язання практичних задач, ситуаційних вправ та проблемних ситуацій	від 0 до 4
<b>Періодичний контроль:</b>	
- Контрольна робота за змістовними модулями у формі тестування	Від 0 до 10

<b>Вид роботи</b>	<b>Бали</b>	<b>Критерії оцінювання</b>
Опитування за питаннями відповідної теми на практичному занятті, участь здобувачів в обговоренні проблемних питань	0 балів	Здобувач не бере участь у практичному занятті, є лише спостерігачем; ніколи не виступає і не задає питання, незацікавлений у вивченні матеріалу; дає неправильні відповіді на запитання, показує незадовільне знання понятійного апарату і літературних джерел.
	1 бал	Здобувач іноді бере участь в практичному занятті; частково виступає і задає питання; допускає помилки під час відповідей на запитання; показує пасивну роботу на практичних заняттях; показує фрагментарні знання понятійного апарату і літературних джерел; показує невміння публічно представляти матеріал.
	2 бали	Здобувач бере активну участь у практичному занятті; демонструє глибокі знання, дає повні та детальні відповіді на запитання; бере активну участь у обговоренні проблемних питань, користується додатковою навчально-методичною та науковою літературою; вміє сформулювати своє ставлення до певної проблеми; висловлює власні міркування, наводить доцільні приклади; вміє знаходити найбільш адекватні форми розв'язання суперечностей; здатний публічно представити матеріал.
Виконання рефератів за однією із запропонованих тем: доповідь та демонстрація презентації	0 балів	Не зараховуються реферати (довіді) та презентації, які виконані не самостійно або запозичені з мережі Інтернет.
	1 бал	Доповідь та презентація виконані самостійно, проте не опрацьована актуальність теми, теоретичний аналіз дано описово, змістовний матеріал представлений схематично, у висновку сформульовані загальні висновки (або вони взагалі відсутні), тема не розкрита, робота не відповідає вимогам.
	2 бали	Доповідь та презентація виконані самостійно, оформлення відповідає вимогам із незначними порушеннями, опрацьована актуальність теми, теоретичний аналіз містить неточності, але усно здобувач пояснює матеріал впевнено і за допомогою викладача виправляється, змістовний матеріал представлений добре, у висновку сформульовані загальні висновки, тема загалом розкрита із незначними прогалинами, інформація у презентації подана з посиланням на джерела, однак вони оформлені із помилками.
	3 бали	Доповідь та презентація виконані самостійно, оформлення відповідає вимогам, опрацьована актуальність теми із зазначенням невирішених раніше аспектів, теоретичний аналіз ґрунтовний та самостійний, здобувач усно та без допомоги викладача пояснює матеріал, змістовний матеріал представлений добре, у висновку сформульовані самостійні висновки, тема загалом розкрита, інформація у презентації подана із використанням самостійно розроблених схем, малюнків, графіків, містить посилання на джерела, які відповідно оформлені та є актуальними.
4 бали	Доповідь та презентація виконані самостійно та оригінально, оформлення відповідає вимогам, актуальність теми повністю розкрита із зазначенням невирішених раніше аспектів, правильно визначені об'єкт і предмет, гіпотеза власного дослідження, метод відповідає тематиці та поставленій задачі, теоретичний аналіз ґрунтовний та самостійний, здобувач вільно презентує матеріал; зміст презентації не перевантажений слайдами з текстовим матеріалом; у висновку сформульовані самостійні ґрунтовні судження, підкріплені фактичними доказами та розрахунками, інформація на слайдах	

		подана переважно схематично із використанням самостійно розроблених малюнків, графіків, містить посилання на джерела, які відповідно оформлені та є актуальними.
Розв'язання практичних задач, ситуаційних вправ та проблемних ситуацій	0 балів	Здобувач практичну задачу, ситуаційну вправу, проблемну ситуацію не виконав.
	1 бали	Здобувач виконав практичну задачу, розв'язав ситуаційну вправу, проблемну ситуацію, але недостатньо розкрив сутність, допускаючи при цьому суттєві неточності; відсутні сформовані уміння та навички дослідження і обґрунтування висновків; використано обмежену кількість джерел.
	2 бали	Здобувач виконав практичну задачу, розв'язав ситуаційну вправу, проблемну ситуацію, у повній мірі демонструє знання предмету вивчення, чітко описує суттєві його ознаки, виявляє причинно-наслідкові зв'язки і формулює висновки; вільно використовує набуті теоретичні знання при аналізі практичного матеріалу; окрім рекомендованої літератури використовує додаткову, демонструє знання змісту відповідних нормативно-правових актів.
	3 бали	Здобувач виконав практичну задачу, розв'язав ситуаційну вправу, проблемну ситуацію, у повній мірі обґрунтовує обрані методи та інструменти дослідження, повно і чітко представляє основні теоретичні поняття для аналізу практичного матеріалу; в аналітичній / розрахунковій частині надає повноцінний аналіз проблеми, що досліджується, її всебічне висвітлення, у висновку формулює розгорнуті висновки, окрім рекомендованої літератури використовує додаткову, демонструє знання змісту відповідних нормативно-правових актів.
	4 балів	Здобувач виконав практичну задачу, розв'язав ситуаційну вправу, проблемну ситуацію, у повній мірі демонструє володіння навичками наукового дослідження; виявляє самостійність у підборі, аналізі та узагальненні відповідної статистичної та аналітичної інформації; із розглянутої проблеми робить чіткі вірні висновки. Здобувач виконує задачу, розв'язує ситуаційну вправу, проблемну ситуацію з творчим підходом, використовуючи нешаблонні фрази, демонструє розгорнуте, цікаве бачення, яке відрізняється власними роздумами, висновками; окрім рекомендованої літератури використовує додаткову, демонструє знання змісту відповідних нормативно-правових актів.
Контрольна робота за змістовними модулями у формі тестування	0 балів	Відповідь на запитання неправильна.
	0,5 бали	Відповідь на запитання правильна.

## Розподіл балів, які отримують студенти

Поточний та періодичний контроль								Сума балів
Змістовий модуль 1				Змістовий модуль 2				100
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	
10	10	10	10	10	10	10	10	
Контрольна робота* за змістовим модулем 1 – 10				Контрольна робота за змістовим модулем 2 – 10				

T1, T2 ... T8 – теми практичних занять (можуть включати в себе декілька лекційних тем)

\* Примітка: Контрольна робота за змістовим модулем здійснюється у формі тестових завдань після завершення вивчення навчального матеріалу кожного змістового модуля. Тестові завдання для контрольних робіт складаються з 20 тестових завдань і відповідають змісту навчального матеріалу відповідного змістовного модуля. За кожну правильну відповідь на одне тестове завдання здобувач отримує 0.5 бал.

## Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
		для заліку
90 - 100	A	зараховано
85 - 89	B	
75 - 84	C	
70 - 74	D	
60 - 69	E	
35 - 59	FX	не зараховано з можливістю повторного складання
0 - 34	F	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни



## Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти

Оцінка за національною шкалою	100 бальна шкала / Оцінка ECTS	Теоретична підготовка	Практична підготовка
Зараховано	90 – 100 / А	Здобувач у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, розгорнуто, обґрунтовано та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей. Здобувач демонструє чітке знання відповідних категорій, їх змісту, розуміння їх взаємозв'язку, правильно формулює тлумачення відповідних понять, демонструє знання змісту передбачених програмою нормативно-правових актів, робить самостійні висновки. Здобувач вміє виявляти причинно-наслідкові зв'язки, самостійно знаходити додаткову інформацію та використовувати її для реалізації поставлених завдань, вільно використовує нові інформаційні технології для поповнення знань.	Здобувач може аргументовано обрати раціональний спосіб виконання практичних завдань, виконує практичні завдання не передбачені навчальною програмою, вільно використовує набуті теоретичні знання при аналізі практичного матеріалу, проявляє творчий підхід до виконання індивідуальних та колективних завдань при самостійній роботі.
Зараховано	85 – 89 / В	Здобувач достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, використовуючи при цьому нормативну та обов'язкову літературу, застосовує знання для розв'язання стандартних ситуацій, самостійно аналізує, узагальнює і систематизує навчальну інформацію, але допускає неточності, які не є суттєвими для характеристики предмету питання та не впливають істотно на загальну характеристику того чи іншого явища (поняття).	Здобувач має стійкі навички виконання практичних завдань, правильно вирішує більшість практичних завдань.
	75 – 84 / С	Здобувач виявляє загалом високий рівень знань щодо всієї програми навчальної дисципліни, на достатньому рівні володіє навчальним матеріалом, застосовує знання для розв'язання	Здобувач за зразком самостійно виконує практичні завдання, передбачені програмою навчальної дисципліни.

		стандартних ситуацій, але не вміє самостійно аналізувати деякі питання, не повністю переконливо аргументувати свої відповіді, допускає незначні неточності.	
Зараховано	70 – 74 / D	Здобувач володіє навчальним матеріалом на репродуктивному рівні або відтворює певну частину навчального матеріалу з елементами логічних зв'язків. Здобувач знає основні поняття навчального матеріалу, але має ускладнення під час виділення суттєвих ознак вивченого та під час виявлення причинно-наслідкових зв'язків та формулювання висновків.	Здобувач має елементарні навички виконання практичних завдань, правильно вирішує лише половину практичних завдань.
	60 – 69 / E	Здобувач не повною мірою розуміє предмет навчальної дисципліни, наявні недоліки у розкритті змісту понять, категорій, закономірностей, назв та змісту нормативно-правових актів. Здобувач надає нечіткі характеристики відповідних явищ, викладає свої думки з істотним порушенням логіки подання матеріалу.	Здобувач може використовувати знання лише в стандартних практичних ситуаціях, має нестійкі навички виконання практичних завдань, робить багато суттєвих помилок.
Не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	35 – 59 / FX	Здобувач не правильно розкриває сутність базових питань навчальної дисципліни, допускає суттєві змістовні помилки, володіє навчальним матеріалом поверхнево й фрагментарно, безсистемне виокремлює випадкові ознаки вивченого, не вміє сформулювати свою думку та викласти її в логічній послідовності, робити узагальнення та висновки.	Здобувач здатний виконати лише окремі практичні завдання за допомогою викладача. У здобувача відсутні сформовані уміння та навички.
Не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	0 – 34 / F	Здобувач не знає основних положень навчальної дисципліни, не володіє навчальним матеріалом.	Здобувач виконує лише елементи практичних завдань, погребує постійної допомоги викладача.

### 3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «Лідерство»

Назви тем	Кількість годин									
	Очна форма					Заочна форма				
	Усього	у тому числі				Усього	у тому числі			
		л	п/с	лаб	ср		л	п/с	лаб	ср
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Змістовий модуль 1. Основи ефективного лідерства</b>										
Тема 1. Лідерство. Предмет, завдання, проблематика дисципліни.	8	1	1		6					
Тема 2. Теорії лідерства.	10	1	1		8					
Тема 3. Лідерство в організаціях.	10	2	2		6					
Тема 4. Лідерство і команда.	10	2	2		6					
Тема 5. Джерела, види, форми та інструменти влади.	9	2	1		6					
Тема 6. Лідерство як груповий процес.	9	2	1		6					
Контрольна робота за ЗМ 1	4	-	2		2					
Разом за змістовим модулем 1	60	10	10		40					
<b>Змістовий модуль 2. Формування компетенцій лідера</b>										
Тема 7. Лідерство і саморозвиток.	10	2	2		6					
Тема 8. Імідж лідера	10	2	2		6					
Тема 9. Комунікаційний процес в організації та ефективність управління.	8	1	1		6					
Тема 10. Форми впливу на партнерів по спілкуванню.	10	1	1		8					
Тема 11. Організаційно-психологічні основи переговорного процесу. Презентація як інструмент формування спільності бачення у бізнесі.	9	2	1		6					
Тема 12. Стратегія і тактика публічного виступу лідера. Ораторське мистецтво лідера.	9	2	1		6					
Контрольна робота за ЗМ 2	4	-	2		2					
Разом за змістовим модулем 2	60	10	10		40					
<b>Усього годин</b>	<b>120</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>80</b>					

#### **4. ЗМІСТ ЛЕКЦІЙ, ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ І ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ, ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

##### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА**

##### **ТЕМА 1. Лідерство. Предмет, завдання, проблематика дисципліни.**

###### **Лекція (1 година).**

Предмет, завдання, проблематика дисципліни. Визначення основних понять.

###### **Практичне заняття (1 година).**

###### **Завдання 1.**

Розгляд теоретичних питань та перевірка знань студентів у формі опитування:

1. Дайте визначення поняттю «лідерство».
2. Опишіть предмет, завдання та проблематику курсу «Лідерство».
3. В чьому відмінності формального та неформального лідерства?
4. Які якості повинен мати лідер?
5. Які навички повинен опанувати?

###### **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.

Таблиця 1.1.

Оценка лідерських рис

Риси лідера	Приклад лідера та оцінка якостей за 10 б. шкалою	Оцінка власних якостей за 10 б. шкалою

###### **Завдання 3.**

Написати есе на тему «Яким має бути лідер майбутнього».

#### Завдання 4.

Мозковий штурм «Лідерство як конкурентна перевага».

#### Завдання для самостійної роботи (6 годин)

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.

Таблиця 1.2.

Еволюція визначення лідерства

Роки дослідження	Автор	Визначення
1900-1929		
1930		
1940		
1950		
1960		
1970		
1980		
1990		
2000		
2010		
Сучасні визначення		

#### Методичні рекомендації до теми:

Слова лідер («leader») і лідерство («leadership») створені від англосаксонського кореня «lead» ( в перекладі на українську мову – «шлях»), який походить від дієслова «leadен», що означає «подорожувати», «йти». Перебуваючи у морських плаваннях, англосакси використовували цю назву для визначення курсу судна в морі. Таким чином, лідерами називались люди (або кораблі), які вказували шлях. За свідченням Оксфордського словника англійської мови (1933), саме слово «лідер» виникло в XIII ст. Проте поняття «лідерство» вчені не знаходять аж до початку XIX ст.

За підрахунками Р. Дафта існує понад 350 визначень лідерства. «В результаті, - зазначають К. Оуен, В. Ходжсон, Н. Газзард, - з'явилося безліч відповідей, кожна з яких була по-своєму правильною. Ці відповіді були найрізноманітнішими, починаючи від твердження видатного ученого, політолога й письменника Улррена Бенніса, який сказав, що лідерство схоже на красу – йому складно дати визначення, але коли ви бачите його, то точно знаєте, що воно – перед вами, й закінчуючи словами Кена Блангарда, ученого й письменника, який стверджує, що сенс лідерства – рухатися до чогось, ніж блукати безцільно».

Підкреслюючи труднощі, з якими зустрічаються дослідники при визначенні сутності лідерства, відомий американський фахівець з менеджменту, директор Центру креативного лідерства Д.Кемпбелл писав:

«Лідерство – це загадкова, вислизаюча якість. Існування його легко визнати, важко описати, ще важче використати на практиці і вже неможливо створити цю якість в інших». Невипадково лідерство має досить складну класифікацію. Зокрема, лідерство може бути формальним (офіційне керівництво) і неформальним.

Формальні лідери – це люди, яких члени організації вибирають чи призначають на якунебудь формальну посаду. Вони пов'язані з офіційною організацією і представляють всю групу цілому, або всю організацію, захищаючи їх інтереси.

Неформальні лідери – це люди, авторитетні в групі. Вони можуть бути: вожаками (ватажками) – найавторитетніші з даром переконання й навіювання; лідерами (у вузькому значенні) – менш авторитетними, ніж вожаки, можуть поширювати свій вплив лише на частину групи, спонукаючи до дій не лише навіюванням й переконанням, а й особистим прикладом; ситуативними лідерами – володіють особистісними якостями, які мають значення лише за певних обставин.

Окрім формального та неформального лідера соціальний психолог Дж.Морено виділяє ще один тип – соціометричний.

Соціометричний лідер – це сходження в одній особі формального й неформального лідера.

В залежності від того, як лідера сприймає група, виділяють наступні типи лідерів:

- 1) «один серед нас» – сприймається як «перший серед рівних»;
- 2) «кращий серед нас» – виділяється з-поміж інших своїми якостями і є зразком для наслідування;
- 3) «хороша людина» – сприймається й цінується як реальне втілення кращих моральних якостей;
- 4) «служитель» – прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прихильників і групи в цілому, орієнтується на їх думку і діє від їх імені.

Американський соціолог Ф.Сензнік виділяє наступні типи лідерів:

- 1) інституційний лідер – захищає цінності, цілі, норми, правила, групи, відповідає за вирішення соціальних задач, поставлених перед групою адміністрацією;
- 2) міжособистісний лідер – пов'язаний більше з людьми й гармонізацією відносин в групі, ніж із завданнями групи.

Ці два типи лідерів майже дзеркально відображаються в діловому та популярному лідерах іншого американського ученого Р.Бейлза. На думку німецького соціолога М.Гофштеттера, вони паралельно керують групою, іноді заважаючи, іноді допомагаючи один одному при виконання завдань.

Процесуальний підхід до типології лідерства пропонує соціальний психолог Ю.Хешфіл, який виділяє:

1. Пробне лідерство, яке виникає на початку діяльності групи. Сприйняття чи відмова групи підкорятися пробному лідерові визначає його успішність.

2. Успішне лідерство – коли група йде за лідером і підтримує визначений ним курс.

3. Ефективне лідерство – лідер залучає групу до взаємодії й сприяє груповому вирішенню завдань

## ТЕМА 2. Теорії лідерства

**Лекція (1 година).** Еволюція теорії лідерства. Зарубіжні теорії лідерства. Класичні теорії лідерства. Сучасні теорії лідерства. Лідерство як спосіб життя.

### Практичне заняття (1 година).

Завдання 1.

Розгляд теоретичних питань та перевірка знань студентів у формі опитування:

1. Які основні етапи в розвитку теорії лідерства?
2. Опишіть зарубіжні теорії лідерства.
3. Проаналізуйте класичні теорії лідерства.
4. Дайте визначення сучасних теорій лідерства.
5. Які основні відмінності цих теорій?

Завдання 2.

Дискусійний клуб. В малих групах процести дискусії на теми:

1. Лідерство – як спосіб життя. За та проти.
2. Лідерами стають чи народжуються?

Завдання 3.

Порівняйте вимоги, що висуваються до лідера в бізнес-організації та в повсякденному житті, в навчанні. Виділіть спільні та відмінні риси.

Таблиця 2.1.

### Порівняння лідерських рис

Спільні риси	Відмінні риси

Завдання 4.

Круглий стіл за темою «Теорії лідерства: їх напрями дослідження та значення для процесу управління».

### **Завдання для самостійної роботи (8 годин).**

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.

Таблиця 2.1.

Аналіз теорій лідерства

Теорії лідерства	Автори дослідження	Докази на користь теорії	Спосовання теорії

### **Методичні рекомендації до теми:**

Природу лідерства намагалося пізнати багато вчених різних країн і з різних методологічних засад. У цьому процесі викристалізувалися теорії підходу з позиції особистих якостей, поведінського підходу, ситуаційного підходу.

Теорія підходу з позиції особистих якостей. Між 1930—1950 рр. почалися дослідження природи лідерства з метою виявити особистісні характеристики ефективних керівників. Згідно з цією теорією, відомою також як «теорія великих людей», кращі з керівників володіють певними особистими якостями. Однак єдиної думки щодо них так і не вироблено, хоч більшість вважає такими якостями рівень інтелекту й знань, помітну зовнішність, чесність, тверезий розум, ініціативність, соціальну й економічну освіту та високий рівень впевненості в собі.

Теорія поведінського підходу. Представники її сформулювали основу для класифікації стилів керівництва як стилів поведінки. Згідно з її положеннями ефективність визначають не стільки особисті якості керівника, скільки його манера поведінки у взаємодії з підлеглими. Поведінковий підхід стимулював вивчення лідерства, однак його недоліком була переконаність в існуванні єдиного оптимального стилю керівництва. Пізніше прихильники цієї теорії стали стверджувати, що оптимальний стиль керівництва залежить від ситуації.

Так, Р. Лайкерт обґрунтував чотири основних типи лідерства, кожний із яких розглядав як завершену систему управління:

Система 1. Експлуататорсько-авторитарна. За цієї системи лідер надає перевагу питанням виробництва. Колектив його визнає передусім за високу кваліфікацію й компетентність, енергійність і працездатність. Такий лідер є «роботоголіком», який не щадить ні себе, ні інших. Колектив іде за ним, однак з часом у людей зростає незадоволеність і можливе навіть відторгнення його колективом.

Система 2. Патерналістсько-авторитарна. Лідер, який діє в координатах цієї системи, має авторитет, подібний до авторитету батька в старозавітній сім'ї.



Його вчинки, рішення, дії, розпорядження колективів не піддає сумніву. Часто таким лідером стає найстарша і найдосвідченіша людина. Він скеровує діяльність інших працівників на свій кшталт, схильний вирішувати проблеми на власний розсуд.

Система 3. Консультативна. У цій системі відносини побудовані на взаємних консультаціях. Лідер виділяється особливими знаннями, вміннями та людськими якостями. Колектив це визнає, тим більше що консультативну допомогу лідер надає ненав'язливо, толерантно. Він не тільки консультує інших, а й вислуховує їх думку, перш ніж прийняти рішення, вдатись до певних дій. Відносини в колективі за такої системи лідерства теплі, дружні, творчі. Лідер виявляє вимогливість до працівників, а вони — до нього.

Система 4. Демократична. Лідер стимулює своїх підлеглих і формує тісно згуртовані робочі групи, які органічно входять до складу всієї організації. На думку Р. Лайкерта, система 4 найефективніша.

Поведінковий підхід збагатив загальну теорію лідерства аналізом і класифікацією стилів керівництва — звичної манери поведінки керівника з підлеглими, яка впливає на них і спонукає до досягнення цілей організації. Основними характеристиками стилю керівництва є ступінь делегування повноважень, тип влади, наявність чи відсутність турботи про людські стосунки.

Теорія ситуаційного підходу. Згідно з нею на ефективність керівництва впливають такі ситуаційні чинники, як потреби й особисті якості підлеглих, характер завдань, вимоги й вплив середовища, наявна у керівника інформація. Дослідники, які сповідували її, намагалися з'ясувати стилі поведінки й особисті якості керівника, що найповніше відповідають певним ситуаціям. Був зроблений висновок, що не існує єдиного оптимального стилю керівництва. Вибір його залежить від використовуваної технології, системи цінностей організації, стилю керівництва, вимог керівників вищого рівня ієрархії, колег і підлеглих керівника.

Прихильники іншої ситуаційної теорії стилю керівництва, яка допускає множинність оптимальних стилів, стверджують, що продуктивність груп людей є взаємозалежною категорією, функцією взаємодії між повагою керівника до найменш значущого працівника і такими ситуаційними змінними:

- ступінь довіри і симпатії підлеглих до керівника;
- ступінь структурованості завдання (можливість поділу його на компоненти);
- ступінь сприйняття позиції керівника як вияву його влади (наприклад, влади приймати і звільняти підлеглих).

Якщо підлеглі поважають керівника і довіряють йому, виробничі обов'язки чітко окреслені, а становище керівника сприймається як відносно повновладне, найкращим стилем керівництва є орієнтація на завдання.

Дослідження феномену лідерства свідчать, що основною характеристикою лідера є стиль його керівництва, який визначає спрямованість

його дій на роботу (завдання) і вектор спрямованості його впливу на персонал організації

### **ТЕМА 3. Лідерство в організаціях**

**Лекція (2 години).** Лідерство і керівництво. Підходи до управління. Принципи та методи управління. Причини невдач в управлінні. Від менеджера до лідера. Довіра в організації. Здатність лідера чути і делегувати повноваження.

#### **Практичне заняття (2 години).**

Завдання 1.

Розгляд теоретичних питань та перевірка знань студентів у формі опитування:

1. Дайте визначення лідерства та керівництва.
2. Опишіть підходи до управління.
3. Які принципи та методи управління відомі?
4. Назвіть причини невдач в управлінні.
5. В чому відмінності менеджера та лідера?
6. Як проявляється довіра в організації?
7. Яка роль делегування повноважень для лідера?

Завдання 2.

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

Завдання 3.

Підготувати та захистити доповідь на тему «Сучасний лідер».

Особистість для аналізу обиріть самостійно.

Рекомендована структура презентації:

- Біографія особистості.
- Основні досягнення.
- Якими лідерськими якостями та навичками володіє. Приклади проявлення.
- Які з них Ви б хотіли розвинути в собі.
- Висновки.

#### **Питання для самостійної роботи (6 годин).**

1. Ідеалістичний стиль лідерства.
2. Навчальний стиль лідерства.
3. Товариський стиль лідерства.
4. Демократичний стиль лідерства.
5. Амбітний стиль лідерства.
6. Авторитарний стиль лідерства.

### **Методичні рекомендації до теми:**

Посада керівника підприємства, організації, установи в системі «людина – людина» перетворює спілкування із фактора, що супроводжує діяльність, на професійно значущу категорію. Керівник не просто «старший» – він наділений функцією управління, адміністративними повноваженнями. В ідеальному варіанті він стає у трудовому колективі одночасно і «лідером», і «менеджером».

Зазвичай поняття «керівництво» й «управління» не розрізняють за змістом, хоч вони мають істотні відмінності. Лідерство не вичерпує і не замінює процес управління, а доповнює його в тих випадках, коли традиційні методи управління не дають високих результатів і не дозволяють ефективно досягати поставленої мети.

Менеджер – це керівник, який спрямовує роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Менеджер не завжди буває лідером, його завдання – вносити порядок і послідовність, координувати процес.

Право на керівництво є основною особливістю професійної діяльності менеджера. Воно виявляється в його взаєминах з людьми і не стосується діяльності, пов'язаної з управлінням матеріальними, фінансовими, інформаційними та іншими ресурсами організації. Об'єктом керівного впливу завжди є людина або група людей. Цим самим керівництво відрізняється від управління, об'єктами якого можуть бути як люди, так і матеріальні або фінансові елементи виробництва. Керівництво – це право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Керівні функції зумовлюються загальними функціями менеджменту і реалізуються в такому тісному взаємозв'язку, що іноді неможливо навіть простежити, коли одна переходить в другу.

До загальних функцій менеджменту належать визначення мети, планування (завдань, засобів, дій, результатів), організація (процесів, структур, колективів, місць праці, співпраці), розроблення і ухвалення рішень, оперативне регулювання (процесів, дій), мотивація, контроль (визначення обсягів і критеріїв контролю; визначення стандартів; діагностика стану справ; висновки і коригувальні дії).

Функції керівника:

- 1) лідерство;
- 2) мотивація;
- 3) налагодження комунікацій;
- 4) ухвалення рішень;
- 5) репрезентація;
- 6) контролювання дій і вчинків людей.

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

Лідерські якості керівника як вихователя й організатора навчання визначають успіх його трудового процесу. Поняття вихователя трудового колективу містить у собі комплекс функцій, які є обов'язковими для керівника будь якого рівня. Перш за все керівник колективу зобов'язаний впроваджувати в життя політику організації в галузі економіки, роз'яснювати підлеглим зміст, значення і спрямованість заходів, які проводять у ринковому середовищі. Виховання таких якостей, як розуміння потреби сумлінно працювати, відчуття особистої відповідальності за результати праці здійснюють лінійні та функціональні менеджери. А це вимагає від них оволодіння такими особистими якостями, як чесність, непідкупність, скромність.

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

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

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

#### **ТЕМА 4. Лідерство і команда.**

**Лекція (2 години).** Суть команди - люди, об'єднані спільною метою. Переваги роботи в команді. Високоєфективні команди. Якості, необхідні для створення ефективної та злагодженої команди. Керівництво синергетичною командою.

##### **Практичне заняття (2 години).**

###### **Завдання 1.**

Розгляд теоретичних питань та перевірка знань студентів у формі опитування:

1. Які переваги роботи в команді?
2. Чим відрізняються високоєфективні команди?
3. Які якості, необхідні для створення ефективної та злагодженої команди?
4. Особливості керівництва синергетичною командою.

#### Завдання 2.

Створіть свою команду для вирішення запропонованого викладачем кейсу. Робота відбувається в малих групах.

Питання для аналізу та обговорення:

- Яку роль відігравав кожен студент в команді?
- Яку користь приніс?
- Які помилки були допущені?
- Дайте поради та рекомендації щодо підвищенню командної роботи.

#### Завдання 3.

Написати есе на тему «Команда моєї мрії. В якій команді я хотіб би працювати».

#### Завдання 4.

Кейс для аналізу та обговорення:

Ви, молодий керівник, висунули своєму підлеглому низку обґрунтованих претензій у досить жорсткій формі. Той змушений був погодитись, але вийшов з Вашого кабінету, стримуючи образи та роздратування.

Через 10 хвилин Ви, виходячи зі свого кабінету, побачили цю людину в групі інших співробітників. Вони щось палко обговорювали. Підійшовши ближче, Ви почули вкрай невтішні про себе висловлювання з боку роздратованого підлеглого, який отримав догану. Ви зрозуміли також, що Вашу несподівану появу помітили всі, крім того, хто говорить.

- Запропонуйте варіант своєї реакції, своєї конструктивної поведінки в ситуації, що склалася.
- Поміркуйте, до яких наслідків може привести Ваше рішення, як позитивних, так і негативних.
- Як зберегти і своє лідерство і команду?

#### Завдання 5.

Дебати на тему «Команда під завдання або завдання під команду? Плюси і мінуси різних типів команд».

#### **Завдання для самостійної роботи (6 годин).**

Написати доповідь та зробити презентацію на одну з тем:

1. Характеристика ролей у команді.
2. Життєвий цикл команди та стратегії діяльності лідера на його стадіях.
3. Позитивні та негативні сторони формування індивідуального «образу команди».
4. Ефективна трансформація команди в організацію.

### **Методичні рекомендації до теми:**

Успішність усіх нововведень в організаціях на сьогодні пов'язують із діяльністю команд, протиставляючи їх звичайним групам людей, які працюють разом.

Коли людям доводиться опанувати величезний обсяг знань, а потім застосовувати їх на практиці, зростає значущість командної роботи, але одночасно організації роблять усе більшу ставку на особисту відповідальність співробітників, їх наполегливість і цілісність особистості. Організації відчують гостру потребу мати людей, які можуть мислити незалежно й працювати інтерактивно, які знають, коли доцільно діяти поодиночки, а коли працювати з іншими, які пишаються результатами своєї праці і цінують досягнення своїх колег. Безумовно, підхід, що базується на побудові команди, не є універсальною панацеєю від усіх організаційних бід. Для нього також характерні неминучі суперечності й щодо реалізації.

Основна причина такої пильної уваги до командної роботи – це збільшена невизначеність оточення, в якому перебуває сфера публічного управління. У сучасному світі неможливо розробити стійку стратегію на тривалий період. Вихід полягає в тому, щоб виростити команду, яка змогла б здійснювати стратегічні ініціативи в режимі «реального часу».

Велике значення для стратегічних ініціатив має також використання команд як основних сполучних ланок і чинників організаційної адаптації. Лідер повинен стимулювати постійну адаптацію своєї організації за допомогою якогось динамічного процесу. Формування тимчасових команд для виконання окремих специфічних завдань є найкращим джерелом оновлення.

За допомогою команд керівник може перевіряти адекватність наявної структури, а також можливості людей, які приєднуються до таких команд.

Команда – це невелика група людей, що прагнуть до досягнення спільної мети та постійно взаємодіють і координують свої зусилля.

Вважається, що робота в команді є засобом підвищення ефективності діяльності організації. Сьогодні організаціям доводиться функціонувати в більш складному і невизначеному зовнішньому середовищі, ніж будь-коли раніше. Величезна кількість інформації, швидкозмінне зовнішнє середовище, конкуренція – все це ускладнює процес управління в організації в цілому. У цих умовах велике значення має використання команд, які більш гнучкі й мобільні та здатні швидко реагувати на сигнали, що посилюються оточенням.

Однак щоб діяльність команд була ефективною, необхідно забезпечити різноманітність ролей у команді

## **ТЕМА 5. Джерела, види, форми та інструменти влади**

**Лекція (2 години).** Визначення й природа влади. Джерела індивідуальної влади. Використання влади при прийнятті стратегічних рішень. Потреба в досягненні й потреба у владі.

## **Практичне заняття (1 година).**

### **Завдання 1.**

Розгляд теоретичних питань та перевірка знань студентів у формі опитування:

1. Дайте визначення влади, та її природи.
2. Назвіть джерела індивідуальної влади.
3. Які особливості використання влади при прийнятті стратегічних рішень?
4. Опишіть потребу в досягненні й потребу у владі.

### **Завдання 2.**

Написати та захистити доповідь на тему «Найефективніша форма вдали для лідера – це....».

Самостійно обрати форму влади та впливу та обґрунтувати свою точку зору (з використанням прикладів).

### **Завдання для самостійної роботи – (6 годин).**

1. Ознайомитись з управлінською решіткою ГРИД.
2. Подивитись фільм «Гараж».
3. Оцінити кожного з учасників зборів по стилям керівництва згідно управлінській решітці ГРИД. Обратиосновний та додатковий стилі.

### **Методичні рекомендації до теми:**

Основою керівництва є лідерство, влада і вплив.

Лідерство — здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації. Фактично лідерство надає працівникові неформальні повноваження.

Влада — можливість впливати на поведінку інших людей.

Передумовою для реалізації таких можливостей є формальні повноваження, які надає посада.

Вплив — поведінка одного працівника (керівника), яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття тощо іншого працівника (підлеглого).

З набуттям формальних повноважень керівник отримує певну владу. Він повинен усвідомлювати, що масштаб влади визначається не лише рівнем його формальних повноважень, а й мірою залежності підлеглих від нього. Тобто рівень впливу наділеної владою особи А на підлеглу особу Б дорівнює ступеню залежності особи Б від особи А.

Влада керівника виявляється в тому, що від нього значною мірою залежать посади, заробітна плата, просування за службовою ієрархією, доступ до соціальних благ підлеглих. Але в багатьох випадках і підлеглі мають владу над керівником, оскільки від них значною мірою залежить його поінформованість, неформальні контакти в колективі та ін.

Найкраще для організації, коли її керівник одночасно є й лідером. Однак на практиці нерідко трапляється, що особа, яка є лідером колективу працівників (володіє здатністю впливати), не обіймає керівної посади (не має влади). Непоодинокими є випадки, коли керівник володіє тільки формальними повноваженнями (владою), будучи нездатним через свої особисті якості (відсутність лідерських рис) впливати на колектив. За таких обставин у колективі можливі конфлікти, стресові ситуації, прояви боротьби за владу, що може негативно впливати на діяльність організації. У такому разі тільки мудрість, виважена поведінка керівника, вміння використовувати всі надбання сучасного менеджменту можуть стабілізувати ситуацію.

Керівництво здійснюється з допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій, шляхом прийняття управлінських рішень. Отже, щоб керувати, потрібно впливати, а щоб впливати — необхідна влада, яка базується на зверненні до активних потреб людини. Представники різних наукових шкіл пропонують свої класифікації потреб: А. Маслоу виділяє фізіологічні, соціальні потреби у захисті, повазі, самовираженні; М. Туган-Барановський — фізіологічні, статеві, альтруїстичні потреби, симптоматичні інстинкти та потреби, потреби практичного характеру.

Форми влади. Керівник може застосувати різні форми влади.

1. Влада примусу. Виконавець вірить, що влада може перешкоджати задоволенню його певних потреб, або спричинити якісь неприємності, іншими словами, вплив на працівників базується на страху втратити роботу, повагу, захищеність тощо.

До недоліків влади примусу належать: — значні витрати на управління; — відсутність у підлеглих довіри до керівництва; — виникнення бажання помститися керівникові; — поява гальмівних процесів розвитку здібностей людини.

2. Влада винагороди. Базується на переконанні, що виконавець може отримати винагороду за виконання конкретних дій, поведінку. При цьому винагорода по винна бути цінною. У такій ситуації менеджер має усвідомлювати, що кожна людина індивідуально сприймає і розуміє цінності (згідно з теорією очікувань). Посилення влади винагороди часто досягається шляхом особистих послуг.

До недоліків влади винагороди належать:

- обмеженість розмірів винагороди;
- обмеження використання винагород законодавчими актами, політикою фірми;
- труднощі у з'ясуванні ставлення працівника до нагороди.

3. Законна (традиційна) влада. Базується на вірі виконавця в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок — виконувати їх. В її основу покладено традиції, здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності й належності. Вплив на засадах традицій можливий тоді, коли наявні норми організаційної культури та етики бізнесу сприяють усвідомленню того, що підпорядкування керівникам є бажаною поведінкою. Функціонування



організації цілком залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади. Традиції, на відміну від страху, спрямовані на задоволення потреб, що теж є винагородою. Виконавець при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду. Це забезпечує стабільність організації (вона не залежить від конкретної особи), швидкість та передбаченість впливу.

Недоліками законної влади є:

- опір традицій організаційним змінам;
- відсутність тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку, та задоволенням власних потреб, з іншого;
- недостатнє використання потенціалу працівників, здібності яких часто залишаються не поміченими, оскільки вони не входять до формальної системи (групи).

4. Еталонна влада. В її основі — влада власного прикладу керівника. Формується на особистих якостях, рисах, здібностях лідерів (їх називають харизматичними — наділеними особливим даром). Як правило, таким лідерам властиві енергійність, імпазантність, незалежність характеру, ораторські здібності, освіченість, сприйняття похвал на власну адресу без себелюбства, пихатості, зарозумілості, інтелігентність, достойні манери поведінки, впевненість тощо.

За такої форми влади існує загроза виникнення зарозумілості, пихатості керівника, що може призвести до ігнорування інших форм влади.

5. Експертна влада. Ґрунтується на впевненості виконавців, що влада володіє спеціальними знаннями, які зможуть задовольнити певні потреби. Впливає така влада через «розумну» віру, коли виконавець свідомо і логічно довіряє знанням експерта (керівника). Чим вищими є досягнення експерта (керівника), тим відчутніша його влада. Менеджер повинен пам'ятати: якщо в групі є експерт, то вона найшвидше буде сприймати його рекомендації, тобто підлеглий-експерт стає неформальним керівником. В організації підлеглі можуть мати глибші знання з певної проблеми, тому вони матимуть статус «експертів» і впливатимуть на управлінські рішення. За таких обставин керівник вивільнює свій час на розв'язання інших проблем. Відмова керівника від порад експерта-підлеглого свідчить про те, що він більше турбується про власну захищеність, ніж про інтереси організації. Недоліки експертної влади полягають у тому, що «розумна» віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості. Крім того, у підлеглого може виявитись більше влади, ніж у керівника, що часто породжує конфліктні ситуації.

Переконання працівників та залучення їх до управління. Високий рівень освіти ліквідує багато відмінностей між керівником і виконавцями. Тому влада, що базується тільки на примусі, винагородах, традиціях, харизмі чи компетенції, не завжди є достатньо ефективною. Часто результативніше діє переконування працівників, залучення до управління. Певний досвід використання таких управлінських підходів мають підприємства США, Японії, України, Росії та ін.

Переконання є дієвим за ефективної передачі точки зору керівника. Важливими при цьому є стосунки між керівником і виконавцем. Переконання є ефективним, якщо в колективі панує довіра до керівника, ні в кого не виникає сумнівів щодо його здібності враховувати їх інтелектуальний рівень, компетентність, запити і потреби. За таких обставин майже неможливим є виникнення конфлікту інтересів, а навпаки досягається єдність цілей керівника і підлеглих. Однак механізм переконання діє досить повільно, часто досить складно спрогнозувати його результати. Все це у багатьох випадках робить його неефективним, особливо в ситуаціях, які потребують рішучих, оперативних дій.

Залучення працівників до управління здійснюється через спрямування їх зусиль на досягнення визначеної мети. Це заохочує підлеглих до ініціативності, розвитку здібностей, прагнення досягнути високих результатів. Але щодо працівників, які не люблять невизначеності, цей вид впливу може бути неефективним. Керівники також не завжди готові відмовитись від своїх традиційних методів впливу. Все це дещо обмежує застосування цього управлінського підходу.

Загалом менеджер повинен використовувати такі важелі впливу, які найбільше відповідають конкретним проблемам, традиціям організації, нахилам, уподобанням її працівників.

## **ТЕМА 6. Лідерство як груповий процес.**

**Лекція (2 години).** Поняття групи. Класифікація груп. Поняття про групову динаміку. Сутність та специфіка процесу прийняття групового рішення.

### **Практичне заняття (1 година).**

#### **Завдання 1.**

Розгляд теоретичних питань та перевірка знань студентів у формі опитування:

1. Дайте визначення поняттю група.
2. Які відомі класифікації та різновиди груп.
3. Що таке групова динаміка.
4. Опишіть сутність та специфіку процесу прийняття групового рішення.

#### **Завдання 2.**

Які методи прийняття групового рішення Вам відомі?

Особливості, етапи, недоліки та переваги кожного з них?

#### **Завдання 3.**

Методом «музкового штурму» прийти рішення по запропонованому викладачем кейсу «Відмінності командної роботи від індивідуальної. Що краще?».

Аналіз та обговорення:

- Які особливості цього методу?
- Які труднощі виникли?

- Які переваги його використання?
- Які помилки були допущені?
- Рекомендації щодо підвищення ефективності від використання цього методу.

#### Завдання 4.

Методом «номінальної групової техніки» прийти рішення по запропонованому викладачем кейсу «Конкуренція чи кооперація? Суперництво чи співпраця?».

Аналіз та обговорення:

- Які особливості цього методу?
- Які труднощі виникли?
- Які переваги його використання?
- Які помилки були допущені?
- Рекомендації щодо підвищення ефективності від використання цього методу.

#### Завдання 5.

Групові дискусії на теми:

1. «Переваги та недоліки колективних методів прийняття рішень».
2. «Переваги та недоліки індивідуальних методів прийняття рішень».

#### **Завдання для самостійної роботи (6 годин).**

Написати та зихистити доповідь на одну з обраних тем:

1. Види групових рішень.
2. Методи прийняття групового рішення.
3. Етапи групової дискусії.
4. Різновиди групової дискусії.
5. Негативні ефекти при прийнятті рішень в групі.

#### **Методичні рекомендації до теми:**

Від проблеми лідерства і керівництва перейдемо до розгляду процесу прийняття групового рішення. Ці два аспекти тісно пов'язані, т. К. Прийняття рішення - одна з важливих функцій керівника, а організація групи на прийняття такого рішення - особливо складна управлінська функція.

Група не може існувати як ціле, що не виробляючи загальних підходів і думок з різних життєво важливих питань. Як відбувається "вироблення" групового рішення? Яку роль в процесі прийняття групового рішення грає попередня йому групова дискусія? Чи завжди групове рішення краще індивідуального? Які наслідки прийняття групового рішення для групи і для кожного члена групи? Щоб відповісти на ці питання, необхідно звернутися до досліджень, виконаним з даної тематики.

Процес прийняття групового рішення, на думку соціальних психологів Робера і Тильмана, по суті схожий з процесом індивідуального прийняття рішень. Він включає в себе 4 стадії:

- Збір інформації по значущою для групи проблеми, ситуації;
- Оцінка інформації;
- пошук рішення;
- прийняття рішення.

Однак процес групового прийняття рішень є більш складним в соціально-психологічному плані, так як кожна з цих стадій супроводжується взаємодією членів групи і, відповідно, зіткненням різних поглядів.

На кожній стадії вирішуються певні завдання, для цього використовуються наступні базові методи:

- Групове інтерв'ю;
- мозковий штурм;
- Групова дискусія.

Охарактеризуємо кожен з названих методів.

групове інтерв'ю- Це засіб для збору думок членів групи з конкретного питання і оцінки ситуації, що склалася [2]. Цей метод використовується на перших двох стадіях для вирішення наступних завдань:

- 1) для виявлення думок членів групи;
- 2) для всебічної оцінки цих понять.

Для ефективного проведення групового інтерв'ю необхідно:

- Чітко позначити тему і цілі групового обговорення;
- Вибрати зручне для всіх членів групи час обговорення;
- Забезпечити комфортну для учасників обстановку: зручне розташування в просторі, можливість спілкування один з одним "очі в очі", відсутність сторонніх спостерігачів;

- На першому етапі надати можливість кожному члену групи, відповідаючи на запитання ведучих, повно висловити свою точку зору з обговорюваної теми;

- На другому етапі обговорити і оцінити огляди;

- На завершальному етапі підвести підсумки спільної роботи (описати все розмаїття групових думок, чітко позначити відношення до них з боку тих, хто проводив інтерв'ю).

Мозковий штурм- Засіб для вільного пошуку нових шляхів вирішення проблеми (або рішень нової проблеми) [2]. Даний метод використовується на перших трьох стадіях процесу прийняття групового рішення. Основне завдання мозкового штурму - продукування нових ідей. Для успішного проведення мозкового штурму необхідно:

- Забезпечити свободу висловлювань учасників групи;
- Мотивувати учасників на творчий пошук всіх можливих варіантів вирішення проблеми;
- На етапі продукування ідей виключити можливість їх критики;
- Стимулювати діалог між учасниками.

Мозковий штурм розгортається в три етапи. На вступному етапі, тривалість якого обчислюється 10-15 хвилинами, провідний інформує членів групи про правила мозкового штурму, чітко формулює питання, яке слід розв'язати. Потім група ділиться на учасників (генераторів ідей) і спостерігачів (тих, хто фіксує всі ідеї закріплених за ними учасників). На другому, основному, етапі здійснюється творчий процес продукування учасниками ідей, можливих способів вирішення значущої для групи проблеми. Завдання "генераторів ідей" полягає в тому, щоб висунути якомога більше різних пропозицій, не піддаючи їх на цьому етапі ніякої критики. Ведучий (в ролі якого може виступити керівник або лідер групи) стежить за дотриманням правил, забезпечує атмосферу доброзичливого обміну думками між усіма учасниками. Оптимальна чисельність учасників - 6-9 осіб. На третьому етапі, відсунутому в часі від двох перших, самими учасниками або іншими членами групи, експертами, фахівцями здійснюється критика висловлених ідей по декількох позиціях:

- 1) чи можуть дані ідеї бути реалізованими в даних умовах;
- 2) чи можуть дані ідеї бути реалізованими відразу, через деякий час, при певних умовах;
- 3) чи можуть бути застосовані дані ідеї в інших областях.

групова дискусія -це метод групового обговорення, що дозволяє не тільки виявити весь спектр думок членів групи і можливі шляхи вирішення, а й знайти загальну групову рішення проблеми [2]. Таким чином, групова дискусія охоплює весь процес прийняття групового рішення.

Групова дискусія зарекомендувала себе в соціальній психології і практиці і як найважливіший засіб соціально-психологічного навчання людей навичкам діалогу і співпраці. У груповій дискусії кожен її учасник отримує можливість сформулювати і пред'явити свою позицію, виявити розмаїття точок зору з обговорюваного питання, поглибити і розширити своє уявлення про сутність розв'язуваної групою проблеми. Крім того, групова дискусія забезпечує залученість людини в творчий процес пізнання себе та інших, сприяє згуртуванню групи, забезпечує, як показали дослідження, прийняття найбільш оптимальних рішень.

Групова дискусія розгортається в три етапи, На кожному з яких вирішуються свої завдання.

На першому - орієнтовному - Етапі визначається мета і тема дискусії і здійснюється збір інформації (знань, суджень, ідей, пропозицій учасників) з обговорюваної теми. На другому етапі - етапі оцінки - Відбувається впорядкування, обґрунтування і спільна оцінка висловлених думок, пропозицій, ідей. В результаті група приходять до спільного рішення. Воно є своєрідним логічним висновком з групового обговорення. На третьому - завершальному - Етапі ведучий підводить підсумки дискусії, т. Е. Зіставляє мети з отриманими результатами.

Отже, ми описали своєобразную технологію прийняття групових рішень, а тепер коротко розглянемо плюси і мінуси групового прийняття рішень.

Психологи (Е. Холл, Д. Моутон і Р. Блейк) виявили, що групове обговорення породжує в два рази більше ідей у порівнянні з ситуаціями, коли ті ж самі люди працюють індивідуально. Це пояснюється не тільки тим, що група в цілому володіє великими знаннями, ніж один індивід, а й тим, що взаємодія членів групи сприяє актуалізації пізнавального і особистісного ресурсів кожного з них.

У дослідженнях встановлено, що рішення, прийняте групою в результаті групової дискусії, перетворюється в групову норму, регулюючу поведінку членів групи. Люди, які брали участь у виробленні рішення, беруть на себе відповідні моральні зобов'язання і виявляють готовність виконувати ці рішення. Рішення, прийняті групою, сприймаються як більш правильні, розумні в порівнянні з рішеннями, прийнятими керівником одноосібно. Виділені особливості є плюсами групового прийняття рішень.

Говорячи про мінусах групового прийняття рішень, фахівці найчастіше вказують на два явища: явище "груповий поляризації" і явище, що отримало назву "групомисліє". Коротко зупинимося на їх характеристиці. Явище "груповий поляризації" полягає в тому, що групове обговорення проблем призводить до більш крайнім рішенням. Так, якщо початкові думки членів групи є консервативними, то групова дискусія призводить до зрушення в бік ще більшого консерватизму. Якщо ж індивідуальні рішення є досить ризикованими, то результатом групової дискусії з'явиться зрушення в напрямку ще більшого ризику.

Ще одним мінусом групового прийняття рішень є, як уже було сказано, явище, назване американським психологом І. Джанис "групомислієм". "Групомисліє" визначається як позиція групи, при якій бажання досягти консенсусу, зберегти єдність групи значно сильніше прагнення проаналізувати кожне речення, піддати його критичній оцінці. У тих випадках, коли виявляється "групомисліє", група приймає недостатньо зважене, не цілком реалістичне рішення.

Завершуючи розгляд цього питання, підкреслимо, що ефективність процесу прийняття групових рішень залежить від багатьох факторів: рівня згуртованості групи, стану соціально-психологічного клімату в групі, стилю керівництва і лідерства, готовності учасників обговорення дотримуватись певних правил "гри" в кожному конкретному випадку і т. д. Найважливішим з умов ефективного процесу прийняття групових рішень є вміння ведучого правильно організувати процес групового обговорення. Це вміння може бути сформовано на соціально-психологічному тренінгу.

## **Контрольна робота за ЗМІСТОВНИМ МОДУЛЕМ 1 «ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА»**

**Лекція (не передбачено).**

**Практичне заняття (2 години).** Контрольна робота.

**Самостійна робота (2 годин).** Підготовка до контрольної роботи.

Основні питання, які виносяться на контрольну роботу (тестування):

1. Предмет, завдання, проблематика дисципліни Лідерство.
2. Еволюція теорії лідерства.
3. Лідерство як спосіб життя.
4. Лідерство і керівництво.
5. Підходи до управління.
6. Лідерство і команда.
7. Якості, необхідні для створення ефективної та злагодженої команди.
8. Визначення й природа влади.
9. Джерела індивідуальної влади.
10. Лідерство як груповий процес.

## **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРА**

### **ТЕМА 7. Лідерство і саморозвиток**

**Лекція (2 години).** Типи природних лідерів. Типи лідерів в практиці національних ділових відносин. Типи лідерів в країнах з високорозвиненою економікою. Структура образу лідера. Способи позиціонування лідерських якостей. Бажання діяти. Відповідальність. Почуття залученості. Самодисципліна. Лідерство і емоційний інтелект. Лідерство і емпатія. Лідерство і здатність чути. Лідерство і впевненість. Особисті якості та портфоліо лідера.

#### **Практичне заняття (2 години).**

##### **Завдання 1.**

Розгляд теоретичних питань та перевірка знань студентів у формі опитування:

1. Визначте типи природних лідерів.
2. Опишіть типи лідерів в практиці національних ділових відносин.
3. Опишіть типи лідерів в країнах з високорозвиненою економікою.
4. Намалюйте структуру образу лідера.
5. Які способи позиціонування лідерських якостей Вам відомі?
6. Охарактеризуйте поняття: Бажання діяти. Відповідальність. Почуття залученості. Самодисципліна.
7. Особливості та взаємозв'язок понять лідерство і емоційний інтелект.
8. Особливості та взаємозв'язок понять лідерство і емпатія.
9. Особливості та взаємозв'язок понять лідерство і здатність чути.
10. Особливості та взаємозв'язок понять лідерство і впевненість.
11. Опишіть особисті якості та портфоліо лідера.

##### **Завдання 2.**

Проаналізуйте свої сильні та слабкі сторони.

Відповіді напишіть в таблиці.

## Аналіз сильних та слабких якостей

Мої сильні риси	Мої слабкі риси

Яких якостей більше?

Вони природні чи Ви їх розвивали?

Завдання 3.

Враховуючі результати завдання 2 розробіть план дій щодо напрацювання своїх слабих сторін.

По такому принципу: Якість – необхідна дія – час напрацювання.

Завдання 4.

Які ще лідерські якості Ви би хотіли в собі розвинути? Аналогічно напишіть план дій і для їх розвитку (3-5 якостей).

**Завдання для самостійної роботи (6 годин).**

Підготувати доповідь на тему «В чьому відмінності лідерів ХХ та ХХІ століття».

Привести по одному прикладу та аргументувати своє бачення.

**Методичні рекомендації до теми:**

До основних якостей сучасного лідера можна віднести:

1. Зосередженість

«Кажуть, що бути лідером — це приймати важливі, але непопулярні рішення. Частково так і є, але, на мою думку, це применшує роль фокусування. Хороший лідер не звертає своєї уваги на незначущі речі. Він повинен краще за своїх конкурентів фокусуватись на головній справі. Щоб досягти найважливіших завдань, ви маєте випрацювати вибірково байдужість. Інакше банальні дрібниці затягнуть вас на дно».

— Тім Феррісс, автор і ведучий The Tim Ferriss Show

2. Впевненість

«Лідер вселяє відчуття впевненості та прагнення «підкорятися», адже у нього є чітке бачення, він співчутливий та сильний наставник. Як жінка-лідер, я намагаюсь бути не просто самовдоволеною та напористою, а й зберігати найкращі риси свого південного виховання — щедрість та доброту. Саме ці риси допомагають мені завойовувати повагу інших».

— Баррі Рафферті, генеральний директор Ketchum North America.

3. Відкритість

«Я ніколи не розуміла ідеї «носіння маски». Будучи лідеркою, я розумію, що єдиний спосіб змусити мою команду та моїх колег довіряти та покладатись на мене — це на 100% бути собою — відкритою, подекуди неідеальною, але завжди тією, яка натхненно виконує свою роботу. Лише так я маю свободу



віддавати себе сповна та діяти послідовно. Вони знають, що їх чекає у будь-який момент. Жодних несподіванок».

— Кері Поттс, очільниця відділу зв'язків з громадськістю ESPN

#### 4. Чесність

«Наші працівники — це відображення наших лідерських цінностей. Якщо ми граємось у агресивну застарілу гру, щоб завжди бути правими замість того, щоб діяти правильно, то обмежуємо повноцінний потенціал нашого бізнесу та даремно витрачаємо талант. Якщо ви зосередитесь на тому, щоб завжди діяти щиро, це позитивно вплине на ваш бізнес та культуру».

— Гуннар Лавлейс, співзасновник та один з генеральних директорів Thrive Market

#### 5. Натхнення

«Мені часто кажуть: «Ви самі себе створили». Але це неможливо. Лідери не творять себе самі, їх скеровують на цей шлях. Коли я приїхав до США, у мене не було грошей чи якихось речей, окрім тих, що поміщались у спортивну сумку.

Але навіть тоді я не міг сказати, що у мене нічого не було. Інші люди надихали мене та ділилися порадами, а мої погляди та внутрішній драйв запалювали в мені пристрасть. Саме тому я завжди прагну ділитись мотивацією — з друзями чи з незнайомцями на Reddit. Я знаю силу натхнення, і якщо хтось зможе досягти величі, стоячи на моїх плечах, то я з радістю їм допоможу».

— Арнольд Шварценеггер, колишній губернатор Каліфорнії

#### 6. Пристрасть

«Ви повинні любити те, що робите. Для того, щоб досягти успіху в якійсь сфері, треба стати одержимим, дозволити собі зануритись у неї з головою. Не важливо, наскільки успішним може стати ваш бізнес, ви не повинні задовольнятися дійсністю. Ви мусите прагнути більшого та кращого».

— Джо Перез, співзасновник Tastemade

#### 7. Інноваційність

«У будь-якій системі з обмеженими ресурсами та необмеженим зростанням населення — як у бізнесі, так і для людства загалом, інновації необхідні не лише для досягнення успіху, а й для виживання. Новатори стають лідерами. Ви не можете виокремити одних від інших. Інновації мислення, технологій чи організацій — наша єдина надія у вирішенні проблем».

— Обрі Маркус, засновник Onnit

#### 8. Терплячість

«Терплячість — це справжній іспит, що має на меті випробувати твою прихильність певній справі. Дорога до величі завжди тяжка, але видатні лідери знають, коли слід залишити справу, а коли продовжити. Якщо ваше бачення доволі сміливе, ви зіткнетесь з сотнями причин, чому щось «неможливо втілити в життя», і з десятками людей, що сумніватимуться у ваших можливостях. Багато факторів повинні вдало зійтись — зовнішні ринки, конкуренція, фінансування, потреби користувачів та, звісно, трохи удачі, — щоб зробити щось значуще».

— Ден Браян, керівний директор WhipClip

#### 9. Стоїцизм

«Цього не уникнути: ми потрапимо в жахливі ситуації, інколи через помилки, які нам дорого обійдуться, інколи через непередбачувані поразки чи недобросовісних конкурентів. Стоїцизм вчить приймати невдачі як належне та очікувати їх. Лише так вдасться зберегти спокій, уникнути емоційної реакції та погіршення ситуації. Тренуйте свій розум, зважайте на найгірший варіант розвитку подій та керуйте шкідливими інстинктивними реакціями — лише так ми вбережемося від перетворення жахливих ситуацій на фатальні трагедії».

— Раян Холідей, автор книжки «Перешкода — це шлях» та колишній маркетинговий директор American Apparel

#### 10. Уважність до деталей

«Розуміння того, що стоїть за нашими даними, — це найкраще, що я зробив для свого бізнесу. Оскільки наш сервіс базується на підписці, для нас важливо зменшити відсоток передплатників, які її скасовують. Зменшення відсотка відмов з 6 до 4 — це 50% зростання цінності середньостатистичного передплатника.

Ми б ніколи не звернули на це уваги, якби не вміли правильно аналізувати дані».

— Сол Орвелл, співзасновник Examine.com

#### 11. Автентичність

«Імітація — це справді один із найкращих компліментів, але коли йдеться про лідерство і про кожного з великих лідерів у моєму житті, то краще прагнути автентичності. Навчайтесь у інших, читайте автобіографії ваших улюблених лідерів, розвивайте навички... але ніколи не втрачайте свого унікального бачення, поглядів та особливо того, як ви приймаєте рішення».

— Джеремі Блум, співзасновник та генеральний директор Integrate

#### 12. Відкритість до ідей

«Один із найбільших міфів про бізнес-лідерів полягає в тому, що вони, як великі мрійники, вперто йдуть до своїх цілей, що б не сталося. Але це дурниці. Насправді лідер повинен вміти мислити гнучко та пристосовуватись за потреби. Коли компанія все ще перебуває на стадії стартапу, планування часто переоцінене, а цілі — нестатичні. Натомість ви маєте вкладати більше енергії у побудову, розвиток та підтримку хороших відносин з людьми».

— Деймонд Джон, генеральний директор Shark Branding та FUBU

#### 13. Рішучість

«У школі та в коледжі я часто підпрацьовував рефері на баскетбольних іграх. Ментор, який навчив мене судити ігри, дав мені одну хорошу пораду, яка годиться і для бізнесу: «Приймай рішення швидко, приймай рішення гучно і не озирайся».

У ризикованих ситуаціях рішучо зроблений неправильний вибір часто може привести до кращих довготермінових результатів та сильнішої команди, ніж слабке рішення, яке може виявитись правильним».

— Скотт Гоффман, власник Folio Literary Management

#### 14. Привабливість

«Усі ми приносимо щось унікальне в цей світ, тому одразу помічаємо щось несправжнє. Що більше ви зосереджуєтесь на унікальних зв'язках із людьми та пошуках способу їм допомогти, то привабливішими ви стаєте. Для того, щоби покращити свій бізнес, потрібно бути не великим лідером, а лідером, якого поважають».

— Льюїс Хоуз, автор бестселера за версією New York Times «Школа величі»

#### 15. Вміння делегувати

«Багато моїх уявлень про лідерство сформувались тоді, коли я була атлетом. Мої найуспішніші команди часто не мали значної концентрації таланту, але були сформовані зі спортсменів, які мали правильну комбінацію навичок, сильних рис та довіри одне до одного.

Для того, щоб створити суперуспішну команду, треба вміти делегувати повноваження та відповідальність. Часом це складно зробити. Інколи це ще складніше, ніж зробити щось самостійно. Але слід пам'ятати, що, обравши правильний проект та маючи підтримку, делегування дає чималі переваги. Лише так ви можете відшукати та розвинути здібності інших людей».

— Шеннон Паппас, старший віце-президент Beachbody LIVE

#### 16. Позитивність

«Для того, щоб досягти величі, треба позитивно дивитися на життя. У компанії будуть злети та падіння, але саме позитивне ставлення допоможе рухатися далі. Однак будьте готовими до того, що ви мусите стати безстрашними. Варто справді вірити у те, що неможливе здатне стати реальністю».

— Джейсон Харріс, генеральний директор Mekanism

#### 17. Щедрість

«Моя головна ціль — завжди бути найкращою версією самого себе. Усі ми ростемо — як колективне ціле, — коли я можу допомогти іншим зростати та розвиватись як особистості».

— Крістофер Перілли, генеральний директор Pixel Mobb

#### 18. Наполегливість

«Один великий лідер якось мені сказав: «Наполегливість долає спротив». Після того, як я попрацював у Facebook, Intel та Microsoft і відкрив власну компанію, я зрозумів дві речі: усі великі справи потребують часу і ви повинні наполегливо продовжувати, що б там не було». Ось що означає бути лідером: бажання іти далі, коли інші хочуть зупинитись».

— Ноа Кейган, Chief Sumo, appsumo

#### 19. Здогадливість

«Необхідно бути здогадливим, щоб відрізнити важливе від неважливого у щоденному потоці справ. Це своєрідна мудрість — її можна розвинути з часом, якщо приділяти їй увагу, але вона також повинна бути частиною вашого характеру. Це вроджена риса. Якщо ви робите правильну здогадку, то люди вважають вас генієм. Але якщо ви помиляєтесь, то схожі на ідіота».

— Дадж Бакта, засновник WhistlePig Whiskey

#### 20. Вміння спілкуватись

«Якщо люди не знають про ваші очікування щодо них, вони не можуть вас вразити, але це не їхня провина. Люди, з якими я працюю, постійно спілкуються, часто аж забагато. Але комунікація — це вміння балансувати. Ви можете чогось хотіти чи потребувати, але найважливіше — вміти ставитись до роботи як до співпраці. Ми завжди прагнемо дізнатись про ідеї та думки інших — саме тому так багато талановитих людей працюють разом з нами».

— Кім Курлансік Рассен, партнер у TAO Group

#### 21. Підзвітність

«Значно простіше звинувачувати когось іншого, ніж брати на себе відповідальність. Але якщо ви хочете вчинити правильно, скористайтесь порадою фінансового експерта Леррі Роббінса. Він написав чудовий лист інвесторам про своє хибне припущення, яке коштувало їм значних втрат.

Потім він відкрив новий фонд, у якому не стягував платежів за менеджерські послуги, — нечуваний крок у світі венчурних інвестиційних фондів. Це і є характер. Це — відповідальність. Йдеться не просто про те, щоб взяти на себе провину, а й про те, щоби зробити наступний крок та виправити помилку».

— Сандра Карреон-Джон, старший віце-президент M&C Saatchi Sport & Entertainment

#### 22. Невгамовність

«Справжні лідери вміють знаходити переваги в кожному учаснику своєї команди та прагнуть дивитись ширше. Краще вірити в те, що ваша команда не має відповідей на всі запитання. Бо якщо ви вірите в зворотне, то не ставите усіх потрібних запитань».

— Нік Вулері, глобальний директор із маркетингу Stance Socks

## ТЕМА 8. Імідж лідера

**Лекція (2 години).** Структура образу лідера. Імідж керівника-лідера та його складові. Гендерні аспекти лідерства. Лідер – як бренд.

### **Практичне заняття (2 години).**

#### Завдання 1.

Розгляд теоретичних питань та перевірка знань студентів у формі опитування:

1. Опишіть структуру образу лідера.
2. Які складові іміджу керівника-лідера Вам відомі?
3. Проаналізуйте гендерні аспекти лідерства.
4. Що означає віслів «лідер – як бренд»?

#### Завдання 2.

Написати есе на тему «Мої досвід спулкування з керівниками жінками та чоловіками». Опишіть відмінності, свої враження, труднощі та позитивні сторони кожного досвіду.

#### Завдання 3.

Підготувати та презентувати доповідь на тему «Лідер як бренд». Особистість обираєте самотійно.

#### Завдання 4.

Дискусійний клуб на теми:

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 для самотійної роботи (6 годин).**

Написати доповідь та зробити презентацію на тему «Я – бренд».

Описати себе, як майбутнього керівника-лідера і розробити деталі свого бренду.

#### **Методичні рекомендації до теми:**

Сам процес створення та розвитку особистого бренду зміцнює і самовідчуття лідера як лідера та його практичні лідерські навички. Чому?

1. Створюючи особистий бренд та просуваючи його, лідер навчається "чути аудиторію" та її запити. Це винятково цінна навичка для лідера, але усвідомлення його важливості буває для багатьох українських лідерів приголомшливим одкровенням. Багато хто звикає бути лідерами, спираючись на формальний статус керівника чи власника бізнесу. Розуміють лідерство як те, що співробітники та підлеглі повинні просто визнати їх вплив, розділити їхні цінності, дотримуватися їх поглядів та рішень. Через цю формальну владу лідер не завжди отримує чесну думку команди, підлеглих про свої рішення та дії, часто не вміє і не хоче почути їхню позицію. І не завжди цим цікавиться.

Працюючи над власним брендом, є шанс все змінити. Особливо яскраво це проявляється при просуванні особистого бренду у соціальних мережах. "Чому не лайкають, їм нецікаво?", "я був упевнений у цьому підході, а тут у коментах купа незгодних" і т.д. І лідер поступово вчиться дослухатися до запитів аудиторії.

Звичка та вміння отримувати зворотний зв'язок, приймати його та тверезо оцінювати дає дуже сильний ресурс для зміцнення лідерських навичок.

2. Підвищення самооцінки. Приблизно кожен третій керівник бізнесу, який приходить із запитом на створення чи розвиток особистого бренду, має ще й "вторинний запит" про щось зовсім інше. Найчастіше це запит на підтримку, на "погладження", на зміцнення впевненості у собі.

У процесі створення власного бренду поступово з'являється аудиторія читачів, слухачів, шанувальників. Вони не твої підлеглі, не залежать від тебе. Їхній інтерес до твоїх думок, ідей, цінностей – безкорисливий (винятки бувають). Я бачила, як у дуже успішних людей просто "відкривалося друге лідерське дихання", коли вони розуміли, скільки людей поділяють їхні погляди, цінності та інтереси. Така своєрідна психотерапія публічним зізнанням.

3. Структурування власних навичок, досвіду, компетенцій. Краще розуміння себе, своїх сильних та слабких сторін, мотивації ресурсів.

Бренд починається з "обіцянки бренду": що цінного я даю моїй цільовій аудиторії? Вже тут починається переосмислення того, що робить твою діяльність як професіонала та лідера цінною та затребуваною.

Неминуча наслідок найпростіших практичних дій у сфері просування особистого бренду веде до того ж. Спроби скласти чи навіть затвердити готовий контент-план для просування у соцмережах, підібрати тему для публічного виступу ставлять перед необхідністю замислитись "що цінного я можу дати аудиторії"? "Що важливого я знаю, чим хочу поділитися?", "У чому я сильніший за інших?", "Чим я можу надихнути моїх слухачів?".

## **ТЕМА 9. Комунікаційний процес в організації та ефективність управління**

**Лекція (1 година).** Визначення сутності та змісту комунікації в організації. Комунікація як структура організації. Структура комунікаційного процесу, його змістовні елементи.

### **Практичне заняття (1 година).**

#### **Завдання 1.**

Розгляд теоретичних питань та перевірка знань студентів у формі опитування:

1. Дайте визначення сутності та змісту комунікації в організації.
2. Що представляє собою комунікація як структура організації?
3. Опишіть структуру комунікаційного процесу та його змістовні елементи.

#### **Завдання № 2**

Описати і схематично намалювати управлінській комунікаційний процес. Відокремити і детально описати всі етапи і елементи комунікацій. На одному із прикладів:

- Дати доручення підлеглому щодо написання звіту.
- Відзвітувати перед керівництвом щодо завершення проєкту.

Питання для обговорення:

1. З якими труднощами стикнулись на кожному із етапів?
2. Який комунікаційний канал використовували і чому?
3. Яка роль кожного із елементів в комунікаційному процесі?
4. Чи можна вважати комунікацію ефективною? Чому?
5. Як підвищити ефективність комунікації?

Завдання 3.

Запропонуйте якнайбільш каналів для передачі інформації. Які з них будуть доречними для використання в управлінні і чому?

Завдання 4.

Приведіть приклад неформальних комунікацій. Чим вони відрізняються від формальних? Оцініть їх недоліки і переваги?

**Питання для самостійної роботи (6 годин).**

1. Різновиди комунікацій в управлінні.
2. Горизонтальні комунікації в організації.
3. Вертикальні комунікації в організації.
4. Особливості формальних і неформальних комунікацій.

**Методичні рекомендації до теми:**

Роль комунікації в управлінні важко переоцінити. Як відомо, основа будь-якого управління – спілкування. Вміння спілкуватися з підлеглими і правильно будувати з ними продуктивні трудові відносини, що призведуть до успішної роботи колективу – першочергова задача менеджера. Невміння спілкуватися є причиною майже усіх проблем в роботі підприємства

Робочий час менеджера передбачає різні види діяльності, але більшу частину свого часу він проводить у спішуванні. Спілкування приймає різні форми та має різні види: наради, зустрічі, телефонні розмови, робота з електронною поштою тощо.

Комунікації супроводжують менеджера і наскрізь пронизують процеси планування, організації мотивування та контролю в фірмі. Саме тому організаційні комунікації називають сполучним процесом.

Комунікаційний процес - це обмін інформацією між двома і більше особами, метою якого є забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну.

Щоб краще розуміти цей процес необхідно мати уяву про основні елементи та стадії комунікаційного процесу.

Комунікаційний процес на підприємстві складаються з чотирьох взаємопов'язаних елементів (рис. 9.1).

- відправник/кодувальник - особа, яка генерує ідею або збирає і передає інформацію;
- повідомлення - інформація, закодована за допомогою символів;
- канал - засіб передавання інформації;
- одержувач/декодувальник - особа, якій призначена інформація і яка її готова сприйняти;



Рис. 9.1. Взаємозв'язок елементів комунікаційного процесу

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємопов'язаних етапів комунікативного процесу. їх завдання - створити повідомлення і використати канал для його передавання у такий спосіб, щоб обидві сторони зрозуміли одну вихідну ідею. Це складно, оскільки кожний етап є одночасно точкою, у якій зміст може бути спотвореним або втраченим. До взаємопов'язаних етапів, як правило, відносять зародження ідеї, кодування і вибір каналу, передавання, декодування (рис. 9.2).

**Зародження ідеї.** Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник несе відповідальність за створення повідомлення у формі, яка здатна найточніше передати думку (ідею) одержувачу. Процес переводу думок в повідомлення має назву кодування. Так як комунікації є процесом досягнення взаєморозуміння, то для його отримання необхідно додати зусиль з обох сторін. Але відправник несе головну відповідальність. Його задача полягає в пошуку і застосуванні комунікативних символів і навиків, як вербальних так і невербальних, які призведуть до вірного розуміння повідомлення одержувачем. Відправник повинен подумки побачити ідею, яку від посилає, очима одержувача.



Рис. 9.2. Комунікаційний процес

**Кодування і вибір каналу.** Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації



та жести. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Деякі повідомлення можуть бути відносно простими, наприклад, знак "стоп", погодження або заперечення. Інші повідомлення складніші, тому їх важче передати одержувачу, наприклад, повідомлення бригаді про необхідність позаурочної роботи. Досягнення розуміння цього повідомлення усіма працівниками може бути ускладненим, оскільки у більшості виникне чимало запитання, можливі навіть протести.

Водночас відправнику необхідно обрати канал, що поєднується з типом символів, що використовуються для комунікації. До загальновідомих каналів належать передавання мови та письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, електронна пошта, відео-стрічки тощо). Якщо канал непридатний для фізичного втілення символів, передавання неможливе. Наприклад, картина художника непридатна для передавання телефонним зв'язком, неможливе також одночасне спілкування зі всіма співробітниками разом. Якщо канал частково відповідає ідеї, обмін інформацією буде менш ефективним. Наприклад, керівник за чашкою кави попереджає підлеглого про неприпустимість серйозних порушень техніки безпеки. Але при цьому неможливо передати ідею серйозності порушень так ефективно, як в офіційному листі чи у виступі на нараді. Очевидно, відправлення підлеглому записки про винятковість його досягнень теж не передасть ідеї про те, наскільки важливий його внесок у загальну справу, а отже не буде таким ефективним, як пряма розмова з наступним офіційним листом, у якому висловлена подяка чи повідомлення про преміювання працівника.

Рішення щодо вибору каналу можна обґрунтувати давши відповідь на наступні запитання:

- 1) Чи необхідний швидкий зворотній зв'язок? Усна комунікація забезпечує самий швидкий зворотній зв'язок.
- 2) Чи є актуальним питання про однозначно позитивне сприйняття повідомлення? Часто трапляється, що повідомлення, яке ми передаємо отримує опір. Якщо існує хоча б невелика вірогідність негативного сприйняття - усі комунікації будуть кращими за письмові.
- 3) Чи є необхідність в документуванні комунікації? В деяких випадках повідомлення потребує перевірки або розгляду через деякий час, тому якщо важлива відповідальність і звітність - письмові комунікації ефективніші за усні.
- 4) Чи необхідна детальна точність? Якщо повідомлення має детальну інформацію щодо пояснення складної процедури, то письмовий метод буде основним засобом комунікацій.

Жоден зі способів комунікацій не має універсальних переваг перед іншим. Тому вибір способу передачі повідомлення не можна обмежувати єдиним каналом. У багатьох випадках доцільно комбінувати два або більше засобів комунікації. Часто після усної розмови керівники складають її письмове резюме, конспект. В інших випадках - вручаючи письмове повідомлення, пояснюють її суть усно для посилення позитивного сприйняття.

Передавання. На цьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу. Йдеться про фізичне передавання повідомлення, яке іноді ототожнюють із процесом комунікації.

Декодування. Одержавши повідомлення, необхідно зрозуміти його. Декодування - процес розшифрування символів відправника мовою одержувача.

На ефективність і характер сприйняття повідомлення одержувачем впливають такі чинники:

- знання одержувача про тему повідомлення;
- вірогідність того, що одержувач сприймає і повідомлення і відправника відповідним чином;
- досвід спілкування відправника з одержувачем;
- уміння слухати і забезпечувати зворотній зв'язок з відправником. Якщо символи, обрані відправником, мають аналогічне значення

для одержувача, він знатиме, що саме мав на увазі відправник, коли формулював свою ідею. В такому разі можна вважати що комунікація була ефективною і досягла своєї цілі.

Зворотній зв'язок. Одним з найважливіших елементів процесу комунікацій є її сприйняття, яке досягається налагодженням двохстороннього зв'язку. Особливу роль відіграє зворотній зв'язок, який показує реакцію одержувача на повідомлення. Зворотній зв'язок може бути вербальними або невербальним; письмовим чи усним. За допомогою зворотнього зв'язку ми можемо оцінити ефективність нашої комунікації. Зворотній зв'язок також забезпечує орієнтир для майбутнього повідомлення. Тому дуже важливо уміти точно інтерпретувати зворотній зв'язок.

## **ТЕМА 10. Форми впливу на партнерів по спілкуванню**

**Лекція (1 година).** Неімперативні та імперативні форми впливу. Психологічні прийоми впливу на партнерів по спілкуванню. Сприйняття та оцінка партнерів по спілкуванню один одного.

### **Практичне заняття (1 година).**

#### **Завдання 1.**

Розгляд теоретичних питань та перевірка знань студентів у формі опитування:

1. Опишіть неімперативні та імперативні форми впливу.
2. Які психологічні прийоми впливу на партнерів по спілкуванню Вам відомі?
3. Особливості сприйняття та оцінка партнерів по спілкуванню один одного.

#### **Завдання 2.**

Ділова гра «Переконання».

Використовуючи один із принципів переконання доведіть свою точку зору опоненту. Робота в групі по два студента, кожен захищає свою (протилежну від іншого) точку зору.

Рекомендовані темі для роботи: «Молодий чи досвідчений керівник. Хто краще?», «Кращий керівник жінка чи чоловік?», «Сучасний лідер – митець чи бізнесмен?».

### **Питання для самостійної роботи (8 годин).**

1. Спілкування та взаємовплив.
2. Види впливу.
3. Стилi спілкування.
4. Способи та методи впливу.
5. Психотехніки та психологічні прийоми впливу.
6. Методи та засоби психологічного впливу.

### **Методичні рекомендації до теми:**

У процесі ділового спілкування використовуються різні прийоми, які допомагають переконати партнера в чому-небудь, досягти його згоди, спонукати до певних дій. Все різноманіття цих тактик спирається на фундаментальні психологічні принципи, що лежать в основі людської поведінки. Коротко охарактеризуємо ці принципи.

#### **Принцип контрасту.**

Суть його полягає в тому, що якщо другий предмет явно відрізняється від першого, ми будемо схильні перебільшувати їх відмінність. Цей принцип практично застосовний до всіх видів сприйняття.

У психологічних лабораторіях іноді проводиться наступна демонстрація контрасту сприйняття. Кожен студент по черзі сідає перед трьома відрами з водою — одне холодне, інше з водою кімнатної температури і третє гаряче. Після того, як студент опустил руку в холодну воду, а іншу — в гарячу, йому пропонують одночасно помістити обидві руки в воду кімнатної температури. Погляд, виражає здивоване замішання, говорить сам за себе: хоча обидві руки знаходяться в одному і тому ж відрі, рука, що була до цього у холодній воді, відчувається так, точно вона тепер в гарячій воді, в той час як рука, що була в гарячій воді, відчувається як знаходиться тепер в холодній воді. Справа в тому, що одна і та ж річ — в даному випадку вода кімнатної температури — може здаватися різною залежно від попередньої ситуації.

Значна перевага даного принципу полягає в тому, що його застосування практично не піддається виявленню. Тому їм досить охоче користуються продавці різних товарів (пропонують покупцеві спочатку дуже дорогі товари, а потім ті, які реально планують продати; спочатку великі речі, наприклад, костюм, пальто, а потім аксесуари до них), агенти з нерухомості (показ потенційних покупок починають з пари невідповідних будинків з явно завищеною ціною), автомобільні дилери (вони спочатку домовляються щодо ціни на нову машину, і тільки після цього пропонують на вибір додаткові предмети) і ін

Принцип взаємного обміну.

Люди зазвичай намагаються відплатити за те, що надав їм інший чоловік. Якщо вони цього не роблять, то можуть викликати громадське несхвалення, наклепати на себе соціальні санкції (наприклад, ярлики негативного характеру — невдячний, жадібний, жадібний і ін) Тому багато хто намагається уникнути ситуації, в якій їх могли б порухувати невдячними. Цим і користуються «професіонали поступливості», тактика яких полягає в тому, щоб дати людині що-небудь перед тим, як попросити його відповідної послуги.

Це правило є універсальним, його вплив часто перевершує вплив інших факторів, які зазвичай визначають поступливість (наприклад, почуття симпатії).

Люди, які нам не подобаються, — непривабливі або нав'язливі торговці, знайомі з важким характером, представники дивних або непопулярних організацій — можуть змусити нас робити те, що їм хочеться, просто надавши нам невелику люб'язність до того, як вони звернуться зі своїми проханнями, домаганнями.

Широке застосування правило взаємного обміну знаходить в самих різних сферах життя суспільства, в тому числі і в торговельній галузі. Прикладом може служити надання безкоштовних зразків продукції. Досвідчені презентатори пропонують потенційним покупцям спробувати продукт, приміряти товар, покористуватися ним якийсь час, вручають їм в якості подарунка пробні варіанти і т. п. В результаті багато людей відчувають себе зобов'язаними щось придбати.

Правило взаємного обміну діє і тоді, коли нам чинять непрохану послугу. На цьому заснована методика збору пожертв багатьох благодійних організацій. Надсилається вітальна листівка, підноситься невеликий сувенір, а потім слід прохання зробити відповідний внесок на ті чи інші цілі.

Правило взаємного обміну може спровокувати і нерівноцінний обмін. Щоб не відчувати себе зобов'язаним кому-небудь, людина йде на більш серйозну послугу, ніж та, яку надали йому.

«Для того, щоб найкращим чином захиститися від тиску правила взаємного обміну, зовсім не слід систематично відмовлятися від пропозицій, зроблених іншими людьми, — писав Роберт Чалдіні. — Необхідно приймати послуги або поступки інших з щирою вдячністю, але при цьому бути готовими розцінити їх як спритні трюки, якщо вони здадуться такими пізніше. Коль скоро поступки або послуги будуть визначені таким чином, ми більше не будемо вважати себе зобов'язаним відповідати на них власної послугою або поступкою».

Принцип соціального доказу.

Згідно з цим принципом, люди, визначаючи для себе, як діяти в даній ситуації, орієнтуються на поведінку інших людей в подібних обставинах. Тому, щоб досягти згоди людини, спонукати його до виконання вимог, застосовують принцип соціального доказу — повідомляють йому, що багато відомих людей (називаються конкретні імена) вже погодилися з висунутими вимогою, будуть приймати участь в чому-небудь і т. д. При проведенні виборної кампанії

обов'язково називаються впливові особи, що підтримують висунуту кандидатуру. Під час благодійних акцій неодмінно перераховуються люди, які вже зробили великі вклади. На презентаціях намагаються підкреслити, хто постійно користується послугами даної фірми, що демонструються товарами і т. д.

Ще на блозі: Проникливість — правила та прийоми розвитку

Принцип соціального доказу найкраще працює при наявності двох чинників. Одним з них вважається невпевненість. Коли люди сумніваються в чомусь, коли ситуація здається їм незрозумілим і невизначеним, вони схильні звертати увагу на поведінку інших людей і вважати його правильним. Цікаво пояснення причин апатії у сторонніх спостерігачів нещасного випадку. На думку дослідників, спостерігачі не допомагають скоріше тому, що вони не впевнені в необхідності надання допомоги, а не тому, що вони черстві за своєю природою. Люди не допомагають так як не знають, чи справді потрібна їхня допомога і чи потрібно їм щось робити. Коли ж люди відчувають відповідальність за те, що відбувається, вони стають дуже чутливими.

Другий фактор, при наявності якого принцип соціального доказу має найбільший вплив, це подібність. Люди схильні наслідувати приклад схожих на них індивідів.

Роберт Чалдіні описує випадок зі свого життя: «Ми з водієм потрапили в серйозну аварію. Ми обидва отримали важкі травми: водій втратив свідомість, а я, весь у крові, зумів вилізти з машини. Це сталося на перехресті, біля світлофора, на очах у кількох людей. Машини їхали, водії витріщалися на мене, але ніхто не зупинявся.

Пам'ятається, я подумав: «так усе, як у дослідженнях. Вони всі проїжджають мимо!» На щастя, як соціальний психолог, я знав, що треба робити. Витягнувшись, щоб мене було краще видно, я вказав рукою на водія однієї з машин і доручив йому: «Викличте поліцію!». Другого і третього водіям, також вказуючи прямо на них, я сказав: «Під'їжджайте до краю дороги, нам потрібна ваша допомога». Реакція цих людей була миттєвою. Вони негайно зателефонували в поліцію і швидко допомогу, вони своїми носовими хустками стерли кров з мого обличчя, вони підклали мені під голову піджак, вони зголосилися дати свідчення в поліції, а один з них навіть запропонував поїхати зі мною до лікарні.

Допомога була надана мені швидко і дбайливо. Крім того, вона виявилася «заразливою». Після того, як водії, що їхали в іншому напрямку, побачили зупинені через мене машини, вони також зупинилися і почали піклуватися про іншому постраждалому. Тепер принцип соціального доказу працював на нас. Як тільки реакція почалася, я розслабився і дозволив щиро перейнятих свідкам події і природному движущему моменту соціального доказу доробити інше».

Принцип прихильності.

Люди охочіше погоджуються виконати вимогу тих, хто ним знайомий і хто їм подобається. Численні дослідження дозволили виділити основні фактори, що впливають на ставлення оточення до індивіда. Це насамперед

фізична привабливість. Експерименти показали, що ми автоматично приписуємо індивідів, що мають приємну зовнішність, такі позитивні якості, як талант, доброта, чесність, розум. Зовні привабливі люди здаються більш переконливими. Їм потрібно витратити менше сил для того, щоб змінити думку інших людей і отримати бажаний результат. Тому на роботу в модні магазини, кафе, ресторани намагаються брати симпатичних молодих людей, торгових агентів вчать добре одягатися і правильно себе вести, проведення презентацій нерідко пропонують провести людям з привабливою зовнішністю і т. д.

Щоб домогтися розташування тієї чи іншої поступки, використовують і такий фактор, як подібність (схожість походження, стилів життя, думок, поглядів, переконань, особистісних якостей тощо) Досвідчені комунікатори обов'язково натякають на якусь схожість з співрозмовником (вчилися в одній школі, захоплюються тим же видом спорту, відвідали однакові країни та ін)

Ще на блзі: 6 ознак нестачу внутрішніх ресурсів

Вчені відзначають, що наша прихильність досить часто викликають люди, расточающие нам похвали. Ми любимо компліменти і піддаємося їх впливу. Цим користуються і ті, хто бажає чого-небудь добитися від нас. На розташування людей друг до друга можуть впливати і асоціації з чимось поганим або хорошим. Нерідко ми починаємо відчувати недобрі почуття до людини, сообщившему нам неприємну інформацію. І навпаки: позитивні асоціації допомагають розташувати до себе і спонукати їх піти на поступки.

Ми звертаємося до принципом асоціації в основному тоді, коли нашого соціального іміджу наноситься шкоди, ми відчуваємо підвищене бажання відновити свій авторитет за допомогою демонстрації своїх зв'язків з успішними членами суспільства. У той же самий час ми намагаємося приховати свої зв'язки з людьми, що потерпіли невдачу.

Інтерес викликає ще один аспект, пов'язаний з правилом асоціації. У 1930-х рр. відомий психолог Грегорі Разран розробив так звану ланчевую методику. Він виявив, що під час їжі у випробовуваних поліпшувалося ставлення до співрозмовників і до того, що вони говорили. Тому під час проведення різних заходів, на яких повинні прийматися важливі рішення, організатори обов'язково передбачають прийом їжі, ланч на природі, вечерю або фуршет і т. п. Місцем ділових зустрічей нерідко є кафе, ресторани, заміські дачі. Використовуючи благодушний настрій під час їжі, ділові партнери можуть швидше прийти до згоди.

Принцип авторитету.

У багатьох людей глибоко вкоренилося свідомість необхідності покори владі. Така поведінка за традицією вважається правильним і часто представляється людям раціональним способом вирішення проблем. Дійсно, слідуючи вказівкам авторитетних осіб, ми отримуємо реальні практичні переваги — дозволяємо собі бути автоматично керованим і механічно, не замислюючись, виконувати вимоги авторитету (начальника, шефа, керівника, батьків, старшого товариша, визнаного знавця, вченого і т. п.)

У багатьох ситуаціях не має сенсу чинити опір думку авторитетного особи, особливо якщо він насправді є фахівцем у якій-небудь області. Небезпека ж такої поведінки полягає в тому, що в більшості випадків люди не здатні критично оцінювати розпорядження визнаних авторитетів, не піддають сумніву явно помилкові накази, починають сліпо виконувати те, що від них вимагають. Часто реагують не на авторитет як такої, а на його символи, якими вважаються титули, одяг, особисті речі, марка автомобіля і т. п. Навколишні, як правило, з великою пошаною ставляться до осіб, що володіє яким-небудь символом авторитету, хоч і не мають ніяких переваг.

У п'яти класах австралійського коледжу проводили такий експеримент. Якоїсь людини представили як гостя з Англії, працюючого в Кембриджському університеті. Але його статус у кожному класі був представлений по-різному. В одному класі його назвали студентом, в іншому класі — лаборантом, в третьому класі лектором, в четвертому класі — старшим викладачем і, нарешті, в п'ятому класі — професором. Після того, як чоловік залишав навчальну аудиторію, учнів просили оцінити його зростання. Було з'ясовано, що при кожному підвищенні статусу «англійська гість» виростав в очах студентів в середньому на півдюйма, так що в якості «професора» він виглядав на два з половиною дюйма вище, ніж в ролі «студента».

Дослідники радять у складних ситуаціях ставити собі два питання: «чи Дійсно цей авторитет є спеціалістом у даній області?» і «Наскільки правдивим буде, на нашу думку, цей авторитет в даному конкретному випадку?» Зрозуміло, що навіть самий авторитетний і шановний людина не може бути фахівцем у всіх областях знання і розбиратися в тонкощах будь-якої справи.

## **ТЕМА 11. Організаційно-психологічні основи переговорного процесу. Презентація як інструмент формування спільності бачення у бізнесі**

**Лекція (2 години).** Підготовка концепції та сценарію переговорів. Морально-психологічна підготовка членів робочої групи до переговорного процесу. Роль та сутність презентації у бізнесі. Структура презентації. Принципи оформлення слайдів.

### **Практичне заняття (1 година).**

#### **Завдання 1.**

Розгляд теоретичних питань та перевірка знань студентів у формі опитування:

1. Опишіть етапи підготовки концепції та сценарію переговорів.
2. Особливості морально-психологічної підготовки членів робочої групи до переговорного процесу.
3. Яка роль та сутність презентації у бізнесі?
4. Яку структуру повинна мати презентація?
5. Проаналізуйте принципи оформлення слайдів.

## Завдання 2.

Організувати ділові переговори. Робота виконується в малих групах.

Підготовка повинна здійснюватися за наступними кроками:

1. Домовленість про ділову зустріч.
2. Предмет ділової зустрічі. Мета та завдання.
3. Місце проведення.
4. Часові межі.
5. Кількість учасників.
6. Підготовка матеріалів для обговорення та підсумкові документи зустрічі.
7. Зустріч делегації.
8. Привітання.
9. Розміщення учасників зустрічі.

Обговорення результатів:

1. Які труднощі виникли при виконанні завдання?
2. Які помилки були допущені?
3. Враження всіх сторін зустрічі.
4. Що треба робити аби підвищувати ефективність організації ділових зустрічей?

## **Завдання для самостійної роботи (6 годин).**

Опанувати і підготувати мультимедійну презентації до доповіді.

Готуючи презентацію ураховувати наступне:

- Формат слайдів
- Визначити тему та призначення презентації
- Спосіб демонстрації
- Розробити сценарій презентації
- Продумати зміст усіх слайдів, їх стиль та оформлення
- Основні слайди презентації повинні мати:
  - o титульний аркуш
  - o слайд з фотографією автора і контактною інформацією (пошта, телефон)
  - o зміст з кнопками навігації
  - o основні пункти презентації
  - o список джерел (до 5 основних)
  - o завершальний слайд
- Вимоги щодо структури та змісту
- Додаткові вимоги до змісту презентації
- Вимоги щодо врахування фізіологічних особливостей людини у сприйнятті кольорів і форм
- Вибір шрифтів
- Текстова перевантаженість
- Розташування інформації на сторінці



- Використання списків, таблиць та діаграм
- Розміщення зображень, аудіо та відеофайлів
- Анімація об'єктів і зміна слайдів
- Чотири «П»: планування, підготовки, практики та презентації:

### **Методичні рекомендації до теми:**

#### **Процес проведення ділових переговорів**

Переговори - це засіб, взаємозв'язок між людьми, призначені для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси.

Переговори призначені в основному для того, щоб за допомогою взаємного обміну думками отримати згоду і досягти результатів, які б влаштували всіх його учасників. Переговори - це менеджмент у дії. Вони складаються з виступів і виступів у відповідь, питань і відповідей, заперечень і доказів. Переговори можуть протікати легко або напружено, партнери можуть домовитися між собою без зусиль або насилу або взагалі не прийти до згоди.

У зв'язку з різноманітністю переговорів неможливо запропонувати їх точну модель. Узагальнену схему їх проведення можна представити у вигляді наступних етапів:

1. Підготовка проведення ділових переговорів
2. Проведення ділових переговорів
3. Рішення проблем
4. Аналіз результатів проведення ділових переговорів

Успіх переговорів цілком залежить від того, наскільки добре до них підготувалися.

Підготовка до переговорів припускає не тільки засвоєння предмету переговорів, але і достатнє вивчення проблеми, пов'язаної з предметом контакту.

У сучасних умовах розвитку засобів зв'язку багато ділових питань можна вирішити оперативно без особистих зустрічей. Зазвичай такі засоби найбільш прийнятні, якщо партнери знайомі і між ними вже встановлені ділові відносини, які допомагають знайти взаєморозуміння.

У вирішенні принципів питань і узгодженні умов контракту особисті зустрічі грають виняткову роль.

У тому і іншому випадку до переговорів необхідно ретельно готуватися, маючи на увазі з'ясування окремих проблем, можливі питання і відповіді контрагента. Залежно від питань переговорів, а також з урахуванням положення представників фірми, що прибувають на переговори, проведення переговорів може бути доручене оперативному працівникові, керівництву фірми.

Рівень осіб, що беруть участь в переговорах, і їх компетентність є вирішальним чинником при обговоренні принципів питань. Тому до початку переговорів корисно з'ясувати організаційну структуру фірми, положення і компетентність представників, що прибувають на переговори.

Отже, проведення ділових переговорів проходить два наступні етапи.

1. Вирішення організаційних питань:

- Збирання необхідної інформації про фірму, з якою вирішено співпрацювати (коли і ким була заснована, у яких галузях і на яких ринках веде бізнес, дані про фінансовий стан, обсяги операцій тощо). Важливу роль відіграє інформація про керівництво фірми-партнера.

- Визначення часу і місця зустрічі:

а) при визначенні часу початку переговорів виходять із терміну їх тривалості (1,5-2 год.). Як правило, переговори призначаються на 9.30 чи 10.00. Якщо переговори проводяться у другій половині дня, потрібно обрати такий час їх початку, щоб вони закінчилися не пізніше 17.00-17.30

б) місцем проведення переговорів може бути територія кожного із учасників чи нейтральна територія

- Формування кількісного і якісного складу групи учасників у переговорах. Важливо, щоб у переговорах з вашої сторони брали участь не тільки керівники, а й технічні експерти, які мають конкретну інформацію і практичні знання.

2. Опрацювання основного змісту переговорів:

- Аналіз проблеми.

- Формування загального підходу до переговорів, цілей, завдань і власної позиції щодо них.

- Розробка можливих варіантів рішення.

- Підготовка пропозицій та їх аргументація.

- Розробка необхідних матеріалів і документів (проектів угод, протоколів, договорів, резолюцій, контрактів).

Проведення ділових переговорів

Вступна частина починається з привітання і осмислення перших вражень про партнерів, включаючи їх настрій, багато в чому зумовлює результат. Основи сприйняття партнерів, як вже було показано, закладаються на попередньому етапі і загалом формуються після першого контакту. Також не нашкодить бажаному результату зняття психологічної напруженості і встановленні контактів з співрозмовниками. Досягається це шляхом створення атмосфери взаєморозуміння, вияву щирого співчуття до особистості і справ партнерів, підкреслення пріоритетності інтересів останніх, одночасно привертаючи їх увагу до своїх. Звичайно ініціатива тут належить господареві або старшому за віком.

Після зняття психологічного напруження переходять безпосередньо до самої бесіди. Вона складається з наступних етапів.

1. Взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників переговорного процесу

Важливий етап, оскільки для досягнення домовленостей спершу необхідно з'ясувати точки зору сторін і обговорити їх.

Навіть добре підготовлені переговори залишають певні неясності, інформаційну невизначеність. Інформаційна невизначеність зменшується під

час поступового уточнення, усвідомлення позицій та інтересів сторін. При цьому не завадить скористатися рекомендаціями фахівців:

- потрібно пересвідчитися, що під одними і тими ж термінами сторони мають на увазі однакові поняття;
- найбільш важливі пропозиції повинні бути чітко сформульовані;
- вести розмову короткими реченнями (не більш ніж 20 слів), які краще сприймаються співрозмовниками;
- стежити за невербальними елементами спілкування;
- пам'ятати, що змістовне навантаження несуть не тільки слова, а й темп, швидкість, модуляція мови.

Коли ви слухаєте ділових партнерів переговорів при уточненні позицій, необхідно:

- показати свою зацікавленість;
- зосередитися на змістовності, логічності тверджень ділових партнерів;
- спостерігати за невербальними сигналами співрозмовників;
- стежити за основною думкою, не переривати без потреби, намагатися виказати розуміння і позитивне ставлення до проблем партнерів;
- не робити поспішних висновків із виступів ділових партнерів.

## 2. Обговорення позицій і точок зору учасників переговорів

Завдання цього етапу — максимальна реалізація власної позиції.

При обговоренні та захисті позицій важливе значення приділяється аргументації. Аргументи учасників переговорів спрямовані переважно на те, щоб обґрунтувати власну позицію чи заперечити партнерові. Ефективність аргументації залежить від правильного добору і використання аргументів, від рівня розуміння, знань ділових партнерів та їх відносин.

На цьому етапі переговорів доцільним буде виконання таких рекомендацій:

- уникайте швидких легких поступок. Якщо пропозиція іншої сторони була для вас неочікуваною, краще відмовити, ніж сказати "так";
- під час переговорів істотним є сам факт поступок, тому намагайтеся свої поступки "продавати" окремо;
- під час обговорення пропозицій важливо бути ввічливим, тактовним стосовно ділових партнерів, не втягуватися у емоційні тривалі дебати;
- застосовуйте фрази, які сприяють виникненню симпатії, будьте терплячими, намагайтеся не дратувати іншу сторону;
- правильно ставте питання, щоб краще зрозуміти потреби і пріоритети партнерів;
- вислуховуючи протилежну точку зору, не обов'язково погоджуватися з нею, просто визнавайте її;
- відхиляйте нереалістичні пропозиції;
- уникайте критики і грубості стосовно ділових партнерів;
- записуйте висловлені думки і пропозиції, щоб уникнути їх неправильного розуміння;
- не відповідайте на критичні та ворожі зауваження партнерів;

- говоріть впевнено, спокійно, використовуйте гумор;
- якщо емоції беруть гору, запропонуйте зробити перерву.

Використайте її для наради власної команди, відпочинку, неофіційних зустрічей і консультацій із діловими партнерами (спільні обіди, виїзд на природу, культурні й оздоровчі заходи).

Основним результатом етапу обговорення позицій і точок зору повинно бути визначення меж можливих домовленостей.

Рішення проблем (завершення переговорів)

Кожна сторона на переговорах повинна погодитися з схвалюваним рішенням і бути зацікавленою, щоб і інша зробила це. В ході переговорів виробляється загальне рішення. Якщо ви не згодні з тим, що пропонує інша сторона, і не можете досягти згоди щодо інших можливих варіантів, ви маєте право не приймати пропозиції, оскільки переговори припускають добровільну згоду з вирішенням обох сторін. Якщо ви проти вашої волі, під тиском вимушені погодитися - це не переговори. Якщо хід переговорів був позитивним, то на стадії, що завершує їх, необхідно резюмувати, стисло повторити основні положення, які зачіпалися в процесі переговорів, і, що особливо важливе, характеристику тих позитивних моментів, по яких досягнута згода сторін. Це дозволить добитися впевненості в тому, що всі учасники переговорів чітко уявляють суть основних положень майбутньої угоди, у всіх складається переконання в тому, що в ході переговорів досягнутий певний прогрес. Доцільно також, ґрунтуючись на позитивних результатах переговорів, обговорити перспективу нових зустрічей.

При негативному результаті переговорів необхідно зберегти суб'єктивний контакт з партнером по переговорах. В даному випадку акцентується увага не на предметі переговорів, а на особових аспектах, що дозволяють зберегти ділові контакти в майбутньому. Тобто слід відмовитися від підведення підсумків по тих розділах, де не було досягнуто позитивні результати. Бажано знайти таку тему, яка представить інтерес для обох сторін, розрядить ситуацію і допоможе створенню дружньої, невимушеної атмосфери прощання.

Протокольні заходи є невід'ємній складовій переговорів, несуть значне навантаження у вирішенні поставлених на переговорах завдань і можуть або сприяти успіху, або, навпаки, створити передумову для їх невдачі.

Діловий протокол охоплює широке поле своєї діяльності: це організація зустрічей і обслуговування переговорів, ведення запису бесід, забезпечення сувенірами, форма одягу, культурна програма і тому подібне. Для вирішення цих питань доцільно створити в організації протокольну групу (2-3 чол.), які займатимуться протокольними формальностями.

Аналіз результатів проведення ділових переговорів

Переговори можна вважати завершеними, якщо ретельно і відповідально проаналізовані їх результати, коли прийняті необхідні заходи для їх реалізації, зроблені певні висновки для підготовки наступних переговорів.

Цілями аналізу підсумків переговорів є:

- порівняння цілей переговорів з їх результатами;
- визначення заходів і дій з виконання досягнутих домовленостей;
- вивчення можливостей проведення наступних ділових переговорів.

Аналіз результатів ділових переговорів проводиться за трьома напрямками:

1. Попередній аналіз одразу після закінчення переговорів, який допомагає оцінити хід і результати переговорів, обмінятися враженнями, визначити основні заходи і терміни їх виконання, призначити виконавців.

2. Аналіз на вищому рівні керівництва організації — обговорення звіту про результати переговорів, визначення відхилень від розроблених планів, оцінка інформації про вже прийняті заходи і відповідальних; визначення обґрунтованості пропозицій ділових партнерів, одержання про них додаткової інформації.

3. Індивідуальний аналіз ділових переговорів — оцінка відповідального ставлення кожного учасника переговорів до виконання власних завдань і реалізації інтересів організації.

В процесі індивідуального аналізу можна отримати відповіді на наступні питання:

- Чи правильно були визначені інтереси і мотиви партнера по переговорах?

- Чи відповідала підготовка до переговорів реальним умовам, ситуації, що склалася, і вимогам?

- Наскільки правильно визначені аргументи або пропозиції про компроміс? Як підвищити дієвість аргументації в змістовному і методичному плані?

- Що визначило результат переговорів? Як виключити в майбутньому негативні нюанси в процедурі проведення переговорів?

- Хто і що повинен робити, щоб підвищити ефективність переговорів?

Отримання об'єктивної і повної відповіді на останнє питання матиме вирішальне значення для майбуття організації.

Позитивні результати переговорів слід розглядати як їх природне завершення, тому на закінчення необхідного зупинитися на утриманні договору, в якому знайшли віддзеркалення всі інтереси партнерів.

Переговори вважаються завершеними, якщо їх результати піддалися ретельному аналізу, на основі якого зроблені відповідні підсумки.

## **ТЕМА 12. Стратегія і тактика публічного виступу лідера.**

### **Ораторське мистецтво лідера**

**Лекція (2 години).** Історія ораторського мистецтва. Підготовка до публічного виступу. Текст як послідовність знаків. Техніка ефективного публічного виступу. Схеми виступів. Час і правила концентрації уваги аудиторії. Ефективні прийоми впливу на масову психологію. Мовні стратегії в публічних виступах. Сугестивні методики. Оцінка аудиторії.

## **Практичне заняття (1 година).**

### **Завдання 1.**

Розгляд теоретичних питань та перевірка знань студентів у формі опитування:

1. Опишіть історію ораторського мистецтва.
2. Проаналізуйте етапи підготовки до публічного виступу.
3. Які техніки ефективного публічного виступу Вам відомі?
4. Намалюйте схеми виступів.
5. Розкажіть про правила концентрації уваги аудиторії.
6. Опишіть ефективні прийоми впливу на масову психологію.
7. Які Вам відомі мовні стратегії в публічних виступах?
8. Що представляють собою сугестивні методики?
9. Як відбувається оцінка аудиторії Вашого виступу?

### **Завдання 2.**

Підготувати та провести публічний виступ перед аудиторією. Робота індивідуальна.

Виступ повинен задовольняти всім вимогам публічного виступу, мати якісну мультимедійну презентацію, та тривати від 5 до 7 хвилин.

## **Завдання для самостійної роботи (6 годин).**

Опанувати особливості спілкування з різними національностями:

1. Особливості роботи з американською аудиторією.
2. Особливості роботи з англійською аудиторією.
3. Особливості роботи з французькою аудиторією.
4. Особливості роботи з німецькою аудиторією.
5. Особливості роботи з іспанською аудиторією.
6. Особливості роботи з італійською аудиторією.
7. Особливості роботи з японською аудиторією.
8. Особливості роботи з китайською аудиторією.
9. Особливості роботи з корейською аудиторією.

## **Методичні рекомендації до теми:**

Виступ перед аудиторією - це завжди публічна промова, тобто мова, звернена до слухачів і має на меті передати інформацію і переконати аудиторію в чому-небудь, впливаючи при цьому не тільки на розум, але і на волю і почуття слухачів. В цій своїй якості виступ перед аудиторією є однією з найважливіших форм ділової комунікації. У Аристотеля загальна модель виступу перед аудиторією як форми комунікації включає три компоненти: "оратор - промова - аудиторія". У термінах сучасної теорії вона може бути представлена як: "комунікатор - повідомлення (мова) - комунікант".

Виступ перед аудиторією є формою вербальної комунікації, що реалізується перш за все за допомогою усного мовлення. За при цьому важливо мати на увазі, що всі форми і види комунікацій взаємопов'язані між собою, і

публічна мова тут не є винятком. У ній поряд з вербальною комунікацією велике значення має і невербальна комунікація - міміка, жести, сила голосу, інтонація і т.д.

У зв'язку з тим що виступ перед аудиторією є найважливішою формою усної комунікації, слід звернути увагу на наявні в літературі точки зору з питання про ефективність вербальної і невербальної комунікацій. Одна з них представлена американським фахівцем з комунікаційним взаємодіям А. Мехребіеном (так в роботі М. Х. Мескон та ін.), На думку якого 55% повідомлень сприймається через вираз обличчя, пози і жести, 38% - через інтонації і модуляції голосу і тільки 7% залишається змістом слів, які сприймаються одержувачем інформації в процесі усної комунікації. Ця точка зору отримала досить широке поширення не тільки у нас в країні, але і за кордоном.

Тим часом відомий фахівець з ораторського мистецтва - Макс Аткинсон, на наш погляд, вельми переконливо показав неспроможність подібної позиції. Більш того, в своїй роботі "Виступати легко: Все, що вам потрібно знати про промовах і презентаціях" він показав, що автори, які оперують такими цифрами, помиляються, посилаючись на висновки А. Мерабіана (А. Mehrabian) (так в роботі М. Аткинсона), бо у А. Мерабіана наведені цифри використовуються в іншому контексті і не стосуються того аспекту комунікації, про який пишуть представники першої точки зору. "На відміну від д-ра Мерабіана, - зазначає Аткинсон, - ті, хто настільки впевнено використовують ці дані, не відчувають жодних докорів сумління з приводу своїх сміливих узагальнень, які не мають відношення до вихідного дослідження". З приводу того, що на частку усній комунікації доводиться тільки 7%, М. Аткинсон зауважує: "Якби тільки 7% сенсу передавалося нами за допомогою слів, то відпала б будь-яка необхідність у вивченні іноземних мов, оскільки ми і так вже могли б зрозуміти 93% сказаного на будь-якому з них без спеціальної підготовки " .

Сказане однак не означає, що вербальна комунікація взагалі і публічна промова зокрема є досконалыми. Так, в розмовному спілкуванні є істотні втрати інформації між вихідним і кінцевим пунктом комунікативного процесу. Зокрема, схема втрати інформації виглядає наступним чином:

- • задумано - 100%;
- • висловлено - 80%;
- • почуто - 70%;
- • зрозуміле - 60%;
- • залишилося в пам'яті - не більше 24%.

Як видно, втрата інформації відбувається не тільки в процесі її передачі, а й прийому. І це свідчить про те, як важливо людині, вимовляє мова, піклуватися не тільки про те, що і як він говорить, але і також про слухачів, до яких звернена його мова, про те, щоб привернути увагу аудиторії.

10 правил ефективного публічного виступу:

Правило №1 – ідея.

Перед тим, як почати створювати текст промови, виділіть одну головну ідею, яку ви як едукатор, бажаєте донести до аудиторії. Ваша думка не обов'язково повинна бути унікальною чи інноваційною. Головне, щоб вона надихала вас і тоді ви зможете передати її іншим учасникам освітнього процесу.

Правило №2 – наскрізна тема і структура.

Промова має стосуватися однієї теми або історії. Як стверджує Кріс Андерсон, куратор щорічної конференції TED, наскрізна тема – це канат, на який ви нанизуете всі елементи виступу. Кріс впевнений, наскрізна тема повинна інтригувати і містити не більше 15 слів. Аби її створити варто знайти відповіді на наступні запитання: хто цільова аудиторія, який її рівень обізнаності, чого вона очікує, чим цікавиться. Наскрізна тема допомагає побудувати структуру виступу. Найчастіше структура складається з п'яти аспектів:

- вступ (знайомство зі слухачами та окреслення змісту промови);
- проблематика (чому ваша тема важлива);
- основна частина (факти, погляди, ваше ставлення);
- практична цінність;
- висновок.

Ці елементи максимально розкривають тему і при цьому не перевантажують інформацією.

Правило №3 – пояснення і переконання.

Часто буває, що слухачі не являються експертами у темі, яку освітянин хоче розкрити. Поняття, які зрозумілі одному, можуть бути незнайомими іншому. У цьому випадку слід пояснювати терміни і складні процеси, використовувати метафори і надавати приклади. Розуміння учасниками освітнього процесу теми, збільшує шанси на успіх, а особливо це працює, коли метою вашого виступу є трансформація відношення до якоїсь проблеми. Секрет переконання простий – зрозумілі аргументи, надані від сильнішого до слабшого.

Правило №4 – фактчек.

Після написання промови завжди перевіряйте факти. Краще уточнити дати, імена чи місця, ніж потім виправдовуватися перед аудиторією за свою неуважність. До речі, така ситуація може викликати питання щодо вашої компетентності у заявленій темі.

Правило №5 – візуалізація.

Фото, схеми, таблиці, відео, графіка – все це підкріплює слова едукатора, робить промову доступнішою і виводить її на новий рівень. Та важливо пам'ятати: відсутність слайдів краще, ніж погані слайди. Якщо немає часу на презентацію, то краще відмовитися від неї.

Правило №6 – репетиція.

Відомий давньогрецький оратор Демосфен ніколи не виступав без підготовки. Він вважав, що для того аби вплинути на публіку, необхідно відпрацювати кожну фразу, підключаючи міміку і жести. Також цього правила



дотримувався Стів Джобс. Кожній презентації Apple передували години репетицій. Саме репетиції дозволяють подивитися на себе збоку та перевірити чи вистачає вам відведеного часу. Записуйте виступ на телефон, щоб відмітити небажані жести, замінити важкі для вимови слова та правильно розставити паузи і акценти.

Правило №7 – одяг.

Про одяг, як і про текст публічного виступу, варто подумати заздалегідь, дізнатися чи є дресс-код та як виглядає сцена аби не зливатися з інтер'єром. Найкраще одягнути щось зручне. Це додасть вам впевненості і ви виглядатимете спокійно і впевнено.

Правило № 8 – “Ні!” страху.

Страх може зіпсувати навіть найкращий виступ. Перша порада, яка допоможе з ним впоратися, стосується внутрішнього настрою. Психологічний настрій має бути позитивний. Є один прийом під назвою “Ммм...”. Потрібно детально уявити, як чудово все відбувається, як проходить виступ, як усім цікаво і всі аплодують. Вкінці подумки промовити: “Ммм, виступ”, неначе це улюблена страва.

Ще один спосіб швидко заспокоїтися – це робити дихальні вправи. Кисень надає спокій. Глибоко вдихайте діафрагмою і повільно випускайте повітря з легень.

Третій варіант зняти напругу – це привести в тонус м'язи та побороти емоційну скутість. Рухайте щелепою, робіть зарядку, жестикулюйте, присідайте, тощо.

Правило №9 – контакт.

Хороший оратор має одразу ж налагодити контакт з аудиторією. Перед початком виступу огляньте зал, встановіть зоровий контакт з двома-трьома слухачами і посміхніться. Взаємний погляд синхронізує сприйняття і визначає рівень довіри. Якщо посміхнуться у відповідь, значить декілька людей вже на гачку. Важливо під час промови підтримувати зоровий контакт з глядачами з різних частин залу, так процент довіри буде значно вищим, що є чи не найважливішим фактором у роботі едукатора. Другий інструмент, який створює соціальні зв'язки – це сміх. Тому жартівлива історія за темою – це гарний спосіб зламати бар'єр між учасниками освітнього процесу, встановити взаєморозуміння та діалог.

Правило №10 – щирість.

Вінстон Черчилль був впевнений, щоб зворушити слухачів, необхідно бути щирим та відвертим. Щоб когось переконати, необхідно повірити в це самому. Аудиторія завжди відчуває настрій оратора, тому будьте природними. Не соромтеся демонструвати справжні емоції, але не перегравайте.

Робіть все від душі та з душею і ваш публічний виступ обов'язково буде успішний.

Сучасний виступ складно увити без мультимедійної презентації.

Ефективне представлення презентації досягається за рахунок виконання чотирьох загальноприйнятих етапів – чотирьох «П»: планування, підготовки, практики та презентації:

#### Планування

Визначте основні моменти заняття чи доповіді на основі аналізу специфіки аудиторії. Опишіть відношення вашої аудиторії до даної теми – її знання та досвідченість, потреби, бажання і цілі. Запитайте себе: “Наскільки аудиторія готова до сприйняття цієї теми?” Визначте мету презентації, продумайте, як вона співвідноситься з очікуваними результатами. Ви прагнете щось донести до аудиторії, переконати її, навчити, мотивувати свою думку? Коли мета точно сформульована, її легко досягти. Зміст презентації повинен залежати від цілей доповідача, інтересу та рівня знань аудиторії. Використовуйте загальні й зрозумілі слова і фрази, фокусуючи увагу на меті заняття (доповіді).

#### Підготовка

Підготуйте текст супроводжуючої доповіді відповідно до визначеної структури та часу, відведеного на показ презентації. Визначте важливість вашого повідомлення. Запитайте себе: “Чому це повідомлення так важливе для мене?” Сформууйте структуру презентації, виділіть ключові моменти. Підготуйте цікавий початок презентації. Задайтеся яким-небудь питанням, здивуйте аудиторію або приведіть в приклад який-небудь випадок, здатний зацікавити аудиторію. Відкриття повинне займати від 5% до 10% презентації. Визначте головні ідеї заняття (доповіді) та обґрунтуйте їх статистикою, документами, аналогіями або наочними прикладами. Майте на увазі, що всі основні ідеї повинні бути пов'язані з темою заняття (доповіді). Враховуючи, що слухачі пам'ятають від 4 до 6 різних позицій, ретельно відбирайте головні ідеї. Вони повинні скласти від 80% до 85% презентації. Підготуйте хороше завершення презентації, що відповідає меті заняття (доповіді) та запам'ятовується. Це може бути оригінальне (але не надто) підведення підсумків, інше формулювання теми або внесення сумнівів у ряди слухачів. Також може бути ефективним повернення до початку заняття (доповіді). Під час вибору способу завершення слід визначити, яку реакцію ви чекаєте від слухачів. Завершення повинне займати від 5% до 10% презентації.

#### Практика

Підготуйте презентацію, яка має супроводжувати ваше заняття (доповідь). Повправляйтеся з доповіддю перед невеликою аудиторією або друзями та дізнайтеся їх думку про зміст і стиль презентації. Нижче перераховані питання, яким слід приділити особливу увагу:

- Чи добре сприймається інформація?
  - Чи спираються основні моменти заняття (доповіді) на факти?
  - Чи зрозумілі малюнки та ілюстрації, чи достатньо ілюструють вони дану тему?
  - Чи не використовуєте ви терміни та вирази, незрозумілі аудиторії?
- Чи є завершення презентації таким, що запам'ятовується?

- Чи задоволені Ви самі своїм заняттям (доповіддю)?
- Запишіть репетицію свого виступу на відео та уважно перегляньте її, відзначаючи всі відхилення від теми й інші негативні моменти.

Пам'ятайте, що кращий спосіб боротьби з нервозністю – це упевненість в собі, що зростає з кожним новим виступом. Якщо це можливо, проведіть декілька репетицій, використовуючи нові ідеї та способи подання матеріалу. Зупиніться на тому способі, який вам найбільше подобається. Налаштуйтеся на той час, який вам відведено для презентації.

#### Презентація

Абсолютне володіння даною темою, максимальне залучення уваги аудиторії та донесення до неї важливості вашого повідомлення – запорука успіху. Створіть сприятливу для заняття (доповіді) атмосферу. Говоріть стверджувальним підвищеним тоном. Сповільнюйте мову, щоб виділити основні моменти, витримуйте паузу, щоб відділити їх один від одного. Відповідаючи на запитання, акцентуйте увагу на основні моменти теми, не відхиляйтеся від неї.

### **Контрольна робота за ЗМІСТОВНИМ МОДУЛЕМ 2 «ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРА».**

**Лекція (не передбачено).**

**Практичне заняття (2 години).** Контрольна робота.

**Самостійна робота (2 годин).** Підготовка до контрольної роботи.

Основні питання, які виносяться на контрольну роботу (тестування):

1. Лідерство і саморозвиток.
2. Особисті якості та портфоліо лідера.
3. Структура образу лідера.
4. Імідж керівника-лідера та його складові.
5. Лідер – як бренд.
6. Неімперативні та імперативні форми впливу.
7. Психологічні прийоми впливу на партнерів по спілкуванню.
8. Роль та сутність презентації у бізнесі.
9. Техніка ефективного публічного виступу.
10. Ефективні прийоми впливу на масову психологію.

### **5. ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «Лідерство»**

1. Предмет, завдання, проблематика дисципліни Лідерство.
2. Визначення основних понять.
3. Еволюція теорії лідерства.
4. Зарубіжні теорії лідерства.
5. Класичні теорії лідерства.
6. Сучасні теорії лідерства.
7. Лідерство як спосіб життя.
8. Лідерство і керівництво.

9. Підходи до управління.
  10. Принципи та методи управління.
  11. Причини невдач в управлінні.
  12. Від менеджера до лідера. Довіра в організації. Здатність лідера чути і делегувати повноваження.
  13. Лідерство і команда.
  14. Суть команди - люди, об'єднані спільною метою.
  15. Переваги роботи в команді.
  16. Високоефективні команди.
  17. Якості, необхідні для створення ефективною та злагодженою команди.
  18. Керівництво синергетичною командою.
  19. Визначення й природа влади.
  20. Джерела індивідуальної влади.
  21. Використання влади при прийнятті стратегічних рішень.
  22. Потреба в досягненні й потреба у владі.
  23. Лідерство як груповий процес.
  24. Поняття групи. Класифікація груп.
  25. Поняття про групову динаміку.
  26. Сутність та специфіка процесу прийняття групового рішення.
  27. Лідерство і саморозвиток.
  28. Типи природних лідерів.
  29. Типи лідерів в практиці національних ділових відносин.
  30. Типи лідерів в країнах з високорозвиненою економікою.
  31. Структура образу лідера.
  32. Способи позиціонування лідерських якостей.
  33. Бажання діяти. Відповідальність. Почуття залученості.
- Самодисципліна.
34. Лідерство і емоційний інтелект.
  35. Лідерство і емпатія.
  36. Лідерство і здатність чути.
  37. Лідерство і впевненість.
  38. Особисті якості та портфолію лідера.
  39. Структура образу лідера.
  40. Імідж керівника-лідера та його складові.
  41. Гендерні аспекти лідерства.
  42. Лідер – як бренд.
  43. Визначення сутності та змісту комунікації в організації.
  44. Комунікація як структура організації.
  45. Структура комунікаційного процесу, його змістовні елементи.
  46. Неімперативні та імперативні форми впливу.
  47. Психологічні прийоми впливу на партнерів по спілкуванню.
  48. Сприйняття та оцінка партнерів по спілкуванню один одного.
  49. Підготовка концепції та сценарію переговорів.

50. Морально-психологічна підготовка членів робочої групи до переговорного процесу.
51. Морально-психологічна підготовка членів робочої групи до переговорного процесу.
52. Роль та сутність презентації у бізнесі.
53. Структура презентації. Принципи оформлення слайдів.
54. Історія ораторського мистецтва.
55. Підготовка до публічного виступу. Текст як послідовність знаків.
56. Техніка ефективного публічного виступу.
57. Схеми виступів. Час і правила концентрації уваги аудиторії.
58. Ефективні прийоми впливу на масову психологію.
59. Мовні стратегії в публічних виступах.
60. Сугестивні методики. Оцінка аудиторії.

## **6. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО ВИВЧЕННЯ**

### **Основні**

1. Нестуля О.О. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера. Уроки видатних підприємців: навч. посіб. О.О.Нестуля, С.І.Нестуля, В.В.Карманенко. К. Знання, 2013. 358 с.
2. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. – 430 с.
3. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. – Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. – 296 с.
4. Федорчук В. М. Тренінг особистісного зростання: навч. Посібник К.: ЦУЛ, 2014. 250 с.
5. Маквелл Дж. Розвину лідера у собі. Пер. з англ.. Н.Гербіш. К. Брайт Стар Паблішинг, 2013. 184 с.

### **Додаткові**

1. Кочубей Т. Сучасні теорії лідерства: теоретичний аспект. Т. Кочубей, А. Семенов. 2012. № 40. С. 176-184.
2. Кушнір Р. Дій! Другі 100 000 кроків до успіху. Дрогобич. Коло, 2014. 208 с.
3. Радул В.В., Краснощок І. П., Лебедик І. В. Дослідження особливостей самореалізації особистості: монографія. К. "Імекс-ЛТД", 2009. 352 с.
4. Белікова Ю. В. Становлення та переваги емоційного лідерства // Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua>.
5. Мітлош А. В., Маляко В. О., Бажанюк В.С.,Камишин В. В. Психологічні особливості лідерської обдарованості: концепції, діагностика, тренінги: монографія. К. : Ін-т обдарованої дитини, 2014. 290 с.
6. Водолазська Т. Лідерами народжуються ; ефективними – стають / Т. В. Водолазська // Освіта Полтавщини. – 2009. – № 19. – С. 47.
7. Гавриш Л. Ситуаційне лідерство в контексті адаптивного управління / Л. Л. Гавриш // Освіта Полтавщини. – 2009. – № 19. – С. 43.

## Електронні інформаційні ресурси

1. <http://www.rada.gov.ua> – Верховна Рада України
2. <http://www.kmu.gov.ua/control/uk> - Урядовий портал
3. <http://hrliga.com> - HR Лига
4. <http://www.liga.kiev.ua> - Інформаційний бізнес портал ЛІГА
5. <http://www.business.kiev.ua> - Бізнес
6. <http://www.nbuv.gov.ua> - Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського
7. <http://www.nplu.kiev.ua> - Національна парламентська бібліотека України
8. <http://www.odnb.odessa.ua> - Одеська національна наукова бібліотека імені М. Горького.

Навчальне видання

## **ЛІДЕРСТВО**

**Електронні методичні рекомендації  
для вивчення навчальної дисципліни  
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

Електронне практичне видання

Укладач:  
**Гайворонська Інна Віталіївна**

Системні вимоги:  
операційна система сумісна з програмним забезпеченням  
для читання файлів формату PDF.  
Обсяг даних 0,7 Мб.

Оригінал-макет виготовлено в авторській редакції

**Кафедра маркетингу та бізнес-адміністрування  
Економіко-правовий факультет  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058**