

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
Кафедри педагогіки та психології

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ПРАКТИЧНА ПСИХОЛОГІЯ»

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 053 Психологія

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему **«СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЛІДЕРСТВА**
У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ»

здобувачки **Юлії ДОМОСЛАВСЬКОЇ**

(підпис)

науковий керівник: д.психол.н. **Людмила МУЗИЧКО**

(підпис)

Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією (ЕК) з
атестації здобувачів вищої освіти

Завідувачка кафедри: д.п.н., проф.
Марина АРТЮШИНА

(підпис)

Київ-2023

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ЗМІСТ | 2 |
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. | 6 |
| ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЯВУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ..... | 6 |
| 1.1 Теоретичний аналіз соціально-психологічних особливостей лідерства | 6 |
| 1.2. Інноваційні трактування феномена лідерської обдарованості та концепції лідерства..... | 17 |
| 1.3 Умови та фактори, які впливають на формування та розвиток лідерства у підприємницькій діяльності..... | 28 |
| Висновки до розділу 1 | 36 |
| РОЗДІЛ 2 | 38 |
| ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЛІДЕРСТВА У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ..... | 38 |
| 2.1 Етапи й методи організації дослідження соціально психологічних особливостей лідерства..... | 38 |
| 2.2. Кількісний та якісний аналіз результатів дослідження. | 49 |
| 2.3. Тренінг розвитку проявів лідерських якостей..... | 59 |
| Висновки до розділу 2 | 71 |
| ВИСНОВКИ | 73 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 77 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Лідерство пронизує всю систему управління і є необхідними умовами для ефективного виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю. Відсутність ефективного керівництва та лідерів, які мотивують співробітників, позитивно впливають на них і ведуть за собою, сприяє досягненню позитивних, запланованих кінцевих результатів. У сучасному світі успішне ведення підприємницької діяльності безпосередньо залежить від керівників, які крім професійних якостей, ще мають в собі поєднувати цілу низку особистісних якостей, комунікативних можливостей, вмінь взаємодіяти із соціальним оточенням та мати добре розвинуті лідерські якості.

Сучасний розвиток лідерства в екстремальних умовах війни, проходить тестування вміння швидко адаптуватися до постійних змін. Тому, наразі, питання сучасного лідерства набирає нових практичних знань та нових підходів до формування політики управління персоналом.

Для досягнення організаційної ефективності у підприємницькій діяльності ключовою є актуальність питання лідерства. З одного боку, лідерство - це набір якостей у людей, які виступають у ролі лідерів. З іншого боку, воно є процесом несилового впливу на досягнення цілей організації. На мою думку, лідерство перш за все пов'язане з особистісними якостями. Якщо людина володіє цими якостями або вони притаманні їй з народження, вона здатна ефективно, і головне, не використовуючи формальну владу, направляти наступників у правильному напрямку для досягнення спільних цілей.

Методологічну та теоретичну основу в розробці проблеми лідерства в працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед них роботи таких дослідників як Р.Блейк, Д.Веттен, Р.Дафт, І.Демків, Ж.Крисько, О.Кузьмін, О.Овсянюк, Л.Орбан-Лембрик, Х.Оуэн, В.Хайэм, В.Шейнов та ін., в яких науковці розкривають сутність поняття «керівництво», «стиль керівництва», «лідерство», види стилів керівництва, підходи щодо їх вибору в різних типах організацій. Лідерство керівника організації досліджували українські вчені

О.Д. Сердюк, Й.С. Завадський, О. Є.Кузьмін і О.Г. Мельник. В Україні також питання лідерства досліджують, зокрема, такі науковці: С.Біленко, В.Горбатенко, С.Кузнєцова, Ф.Кирилюк, Б.Кухта, М.Логунова, М.Обушний, А.Пахарєв, А.Пойченко, О.Романовський, Ф.Рудич, Н.Скоблюк, М.Школяр та ін. В Україні також питання лідерства досліджують, зокрема, такі науковці: С.Біленко, В.Горбатенко, С.Кузнєцова, Ф.Кирилюк, Б.Кухта, М.Логунова, М.Обушний, А.Пахарєв, А.Пойченко, О.Романовський, Ф.Рудич, Н.Скоблюк, М.Школяр та ін.

Об’єктом дослідження є лідерські якості особистості керівника у підприємницькій діяльності.

Предметом дослідження є соціально-психологічні особливості прояву лідерства та найманих працівників.

Мета дослідження полягає у визначенні соціально-психологічних особливостей лідерства у підприємницькій діяльності.

Для досягнення визначеної мети було поставлено такі **завдання**.

1. З’ясувати ступінь висвітлення проблеми лідерства в соціально-психологічній літературі, визначити особливості прояву лідерства в підприємницької діяльності.

2. Дослідити соціально-психологічні властивості лідерів у підприємницькій діяльності.

3. Здійснити емпіричне дослідження прояву лідерства підприємця та встановити соціально-психологічні властивості лідера.

4. Розробити тренінг для удосконалення соціально-психологічних властивостей лідера у підприємницькій діяльності.

Методи дослідження:

– **теоретичні:** аналіз загальної та соціально-психологічної наукової літератури з метою з’ясування стану вивчення досліджуваної проблеми, узагальнення та систематизації теоретичних положень;

– **емпіричні:** при дослідженні використані психодіагностичні методики: опитувальник “Діагностика лідерських здібностей” Є.

Жаріков, Є. Крушельницький (в адаптації О. М. Кокун); опитувальник ЕРІ Г. Айзенка; методика «Інтерперсональний діагноз» Т. Лірі; опитувальник МЕІ М. Манойлової (в адаптації В.І. Барко)

– **статистичні:** кількісний і якісний аналіз отриманих даних, а саме, методи описової статистики (відсотковий аналіз), для обробки емпіричних даних були використані методи описової якісного та кількісного аналізу з використанням критерію Колмогорова-Смірнова, кореляційного аналізу Пірсона та критерію Фішера

Теоретична значущість дослідження проблеми полягає в тому, що:

- розглянуто та обґрунтовано вплив розвитку лідерських якостей на успішність підприємницької діяльності;
- поглиблено знання з проблеми лідерства у підприємницькій діяльності;
- визначено важливість взаємозв'язку особистісних якостей з процесом організації підприємницької діяльності.

Практична значущість отриманих результатів. Результати дослідження можуть бути використані:

- при плануванні та формуванні колективу на підприємстві;
- керівниками підприємств для самовдосконалення;
- за допомогою протікання процесу адаптації співробітників під час формування корпоративної культури.

Структура й обсяг роботи. Магістерська має вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел (50 найменувань), додатки (загальним обсягом 5 сторінок). У роботі вміщено 8 таблиць, 10 рисунків. Загальний обсяг магістерської роботи становить 90 сторінок, з них – 74 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЯВУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ

1.1 Теоретичний аналіз соціально-психологічних особливостей лідерства

Однією з проблем, яка активно досліджується сучасною психологічною наукою є проблема лідерства. Працюю над вивченням проблеми лідерства вченими запропонували багато різноманітних визначень даного поняття. Висловлювання Дж. Террі: «лідерство - це вплив на групи людей, що сприяє досягненню загальної мети»[1]. Р. Танненбаум, І. Вешлер у ході роботи, розглядали лідерство, «як міжособистісну взаємодію, що проявляється в якійсь ситуації за допомогою комунікаційного процесу та спрямоване на досягнення цілей організації.» Г. Кунц та С. О'Доннелл запропонували визначення, що «лідерство пов'язане з впливом на людей, які прагнуть досягнення загальної мети.»[2]. Лідерство, як і влада, – це потенціал, що має людина. Сила та примушення при лідерстві замінюються на спонукання та натхнення [3].

Беручи до уваги роботи вчених визначаємо лідерство, як вид управлінської взаємодії, який базується на натхненні та мотивації, окреслений джерелами влади, що дає змогу оптимізувати шлях досягнення цілей у підприємницькій діяльності. Також лідерство ототожнюють з владою, що дає потенціал людині досягти бажаної цілі, залучивши інших людей, без застосування сили.

Це погляд сучасної науки, однак, уже з давніх часів давньогрецькі філософи, такі як Платон і Арістотель, а також їхні наступники в епоху пізнього Відродження, такі як Н. Макіавеллі й Ш. Монтеск'є, описували різні типи лідерства цієї та політичної влади, виявляючи характерні риси явища. До середини ХІХ століття сформувався концептуальний апарат героїчних теорій лідерства в роботах видатних мислителів того часу. Згідно з їхніми поглядами, для продовження розвитку суспільства необхідні особливі люди – герої, які

мають унікальну комбінацію особистісних якостей (походження, благородство крові, багатство, фізична сила, успішність у мовленні, хоробрість та інші), які самі творять хворобу. Водночас більшість людей характеризуються рабськими нахилами, ухиленням від відповідальності та залежністю від інших, історії виникали інші погляди на лідерство. Наприклад, героїчні теорії лідерства, розвинуті в середині XIX століття, підкреслювали роль особистих особистостей, які мають природні можливості та якість лідерів. Згідно з цими теоріями, ці лідери є тими, хто здатен впливати на інших, керувати ними та досягати спільних цілей. Ці схильності та пояснюють причини поклоніння і наслідування народних мас видатним лідером, героям (Ч. Ломброзо, Т. Карлейль, Ф. Гальтон, С. Сигеле, Г. Тард, Г. Лебон та інші) [4].

Результати наукових досліджень, проведених наприкінці XIX – початку XX ст., стали сильною основою для розвитку професійної управлінської діяльності. У цей період головним уявленням про управління було розглянуто його як процес адміністрування та менеджменту[5].

Адміністративно-менеджерський підхід до управління, який панував у той час, визначав зміст інструментів, принципи взаємовідносин між людьми та філософію управління. безмежному менеджменту, провідною темою досліджень у кінці XX століття було лідерство як прояв управління. Велику увагу приділялося різним підходам до вивчення лідерства, що надали міцний науково-практичний фундамент для його розвитку. У цьому періоді дослідження охоплювали всі три аспекти управління – міжособистісні взаємодії, інструменти та філософські принципи - які зараз переосмислюються на новому еволюційному рівні. Сучасні дослідження (початок XXI століття) зосереджуються на теорії лідерства та специфіки його застосування в практичній управлінській діяльності [5].

За синтетичною теорією лідерства проблему лідерства розглядають, як багатокомпонентний соціально-психологічний процес, націлений на розвиток груп та диференціацію за різними ознаками.[6]

У сучасному світі розуміння лідерства є багатограним. Лідерство не обмежується лише формальними позиціями в організації, воно може виявлятися на будь-якому рівні та в різних сферах життя. Лідер може надихати та мотивувати інших навколо себе до досягнення великих результатів, формувати візії та направляти зусилля на досягнення спільних цілей. Отже, розуміння лідерства відчутно змінилося з часом, від акценту на особистості та героїзмі до визнання контексту, процесу та взаємодії з оточенням як ключових чинників лідерства [7].

У науковій літературі існує велика кількість різноманітних концепцій лідерства, які можна умовно розділити на три великі групи. Концепції, у яких обґрунтовується перевага фактора рис особистості (К.Бландшард, П. Херсей, Д. Гоулман, Р. Ділте, Ф. Ільєсов, Е. Холландер) [8].

«Персоналісти» вважають, що ефективність лідерства забезпечується специфічними якостями особистості. Вчені розглядають лідерство як стан або процес. Вчені «ситуціоналісти» заперечують вплив індивідуальних відмінностей і приписують всі зміни ефективності лідерства тиску обставин [8].

Поняття «лідерство» розуміють як тенденцію домінування і підпорядкування, впливу і послідовників у системі міжособистісних взаємин у групі. Лідером вважається член групи, за яким решта членів групи визнають право приймати відповідні рішення у важливих для неї ситуаціях, – рішення, що стосуються їхніх інтересів і визначають напрям і характер діяльності всієї групи. Лідер – найавторитетніша особистість, яка реально відіграє центральну роль.

Підхід до лідерства з точки зору вивчення особистості розвинувся поступово. Розглянемо теорії, що існували у психології на початку ХХ століття.

За «теорією рис особистості лідера», над розвитком якої працювали такі відомі соціологи, як М. Вебер, Е. Кац, Е. Богардус, П. Лазарсфельд, визнається унікальність і вродженість якостей лідера. У середині ХХ ст. американський

вчений Б. Берд узагальнив всі дослідження феномена лідерства того часу у «теорії рис» та дійшов висновку, що «теорія рис» не може пояснити природу лідерства і запропонував вивчати не лише лідерство, а й інші групові аспекти [7].

Криза теорії «рис лідерства» призводить до того, що дослідники зосереджують свою увагу на інших факторах, що впливають на лідерські процеси в групі та їхні детермінанти. Одним з основоположників нової теорії був Р. Стогділл. Вчений пропонує гіпотезу про те, що лідером стає людина завдяки своїм рисам, завдяки певним ситуаціям [7].

Отже, проведений теоретичний аналіз дозволяє визначити специфічні особистісні риси, що створюють підґрунтя для розвитку лідерських якостей. Проте проаналізовані нами наукові підходи не дають єдиного бачення розвитку лідерства. Тому розглянемо наукові концепції, що базуються на ролі особистісних якостей лідера.

На вирішальну роль особистісного фактора вказує Ф. Ільясов: «Розглядаючи проблему лідерства через етологічну призму. Його теорія має дискусійний характер. Він вказує, що побудова суспільства потребує ієрархічної поведінки. Базовим («біологічним») регулятором такої поведінки є агресія. Вчений цікаво трактує поняття агресії, визначаючи як «конкурентну поведінку в умовах дефіциту ресурсів, яка реалізується у формі нападу, що супроводжується переживанням певних емоцій (роздратування, злість, ненависть, гнів, страх тощо) і спрямовану на перерозподіл деякого ресурсу (влади, сегменту ринку, території тощо) на свою користь» [8]. Власне соціальна (внутривидова) агресія, на думку науковця, – це механізм створення ієрархії, тобто взаємин домінування – субдомінування, поділу на «вождів та натовп» [8].

Ф. Ільясов визначає: «Постать лідера як особистість, котра вміє спричиняти постійний психологічний тиск на оточуючих і демонструє рішучість привести погрозу в дію. Основою агресивної поведінки, на його

думку, є страх перед дефіцитом ресурсів (харчів, води, території, статевого партнера) і страх смерті, болі («дефіцит комфорту»)» [8].

Д. Гоулман останнім часом став відомим завдяки своїй ефективній моделі лідерства, представленій як «чуттєвий інтелект». Його дослідження стверджують, що всім успішним лідерам притаманні 5 компонентів: самосвідомість, саморегуляція, мотивація, співпереживання, соціальність [9].

Д. Гоулман вказує, що переважна більшість випадків перебування на високих позиціях у суспільстві визначається не рівнем IQ, а іншими факторами, що корелюють з соціальним походженням та вдачею. Вчений наголошує на понятті «емоційні здібності». Вважає, що саме ці здібності визначають наскільки добре ми можемо використати весь свій потенціал, у тому числі природний інтелект. Емоційно адаптовані люди добре розуміють свої почуття та почуття інших людей, мають переваги у будь-якій сфері життя, де важливо швидко орієнтуватися у нових обставинах. Вони частіше бувають задоволені та використовують розум ефективніше. Люди, які не можуть впорядкувати своє емоційне життя, постійно знаходяться у стані внутрішньої боротьби, що заважає їм сконцентруватися на роботі та чітко думати [9].

Ідея розвитку емоційних здібностей впроваджується серед шкіл Америки. У програмах з'являються предмети «соціальний розвиток», або «життєві здібності», або «соціальне та емоційне навчання». Головна мета – підвищити рівень соціальної та емоційної компетентності дітей.

На думку Д. Гоулмана [10], люди з більшою емоційною чутливістю значно частіше стають ефективними лідерами. Науковець розрізняє IQ (коефіцієнт розумового розвитку) і EQ (коефіцієнт емоційного розвитку), зазначаючи, що саме другий продовжує розвиватись упродовж життя і є значно важливішим у прояві лідерства. До навичок, що формують емоційний інтелект, автор зараховує: здатність активно слухати; розуміння невербальної лексики; адаптованість до широкого спектра емоцій.

Як бачимо, лідерство є об'єктом дослідження багатьох вчених, і нині можна виділити кілька теоретичних підходів до розуміння лідерства.

Починаючи з теорії «великої людини», яка зародилась ще в епічний період греків і римлян, яка стверджує, що лідером можна лише народитися, а не стати. В цей період були перші спроби визначити риси різних лідерів серед фізичних, розумових та індивідуальних здібностей.

Формуючи набір якостей лідера, виникає питання повноти переліку цих якостей, але ключовими якостями лідера є наступні:

- розумові здібності вище середнього,
- громадсько орієнтованість,
- особистісна зрілість.

В той час, ситуаційна теорія мала бачення, що при відповідності сприятливим ситуаціям у людини є змога стати лідером, не беручи в центр уваги особистісні якості. На думку американського вченого Фідлера, існують три критичні ситуації, які впливають на найбільш ефективне лідерство:

- вплив посади — лідер, що має більше посадових повноважень, може значно легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями;
- структура задач, або чіткість, з якою поставлені задачі можуть бути описані у порівнянні із ситуаціями;
- взаємовідносини між лідером і членами групи, в тому числі — наскільки колектив довіряє лідеру і готовий йти вслід за ним [11].

Синтетична теорія розглядає лідерство, як процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідера — як суб'єкта управління цим процесом. Основний зміст цього підходу у тому, що сам феномен лідерства розглядається як сумісна групова діяльність [12].

Р. Ділтс, спеціаліст у сфері НЛП, вказує на важливість навичок лідера, в основі яких лежить «бачення майбутнього». За результатами власних спостережень за діяльністю ефективних лідерів у різних країнах ним моделюються різні групи навичок [13].

Так, на думку Р. Ділтса, основними ключовими елементами, що створюють проблемний простір лідерства є:

- а) особистість лідера;
- б) стосунки лідера з його послідовниками;
- в) система, в якій діє лідер;
- г) мета, якої намагаються досягти лідер та його послідовники у даній системі [14].

Дослідник вказує на перелік навичок, спрямованих до ключових елементів, що складають поняття лідерства:

- 1) особистісні навички стосуються того, як лідер поводить себе в тій чи іншій конкретній ситуації;
- 2) навички відносин – це здатність розуміти людей, мотивувати їх і взаємодіяти з ними;
- 3) навички стратегічного мислення необхідні для того, щоб визначати цілі та задачі та досягати їх;
- 4) навички системного мислення застосовуються, щоб визначити та зрозуміти проблемний простір, у якому буде діяти лідер, його послідовники та організація в цілому.

Найбільшого значення з перелічених навичок Р. Ділте надає навичкам відносин, оскільки лідер, на його думку, повинен досягти «свого бачення» та виконати свою місію шляхом впливу на інших людей [14].

Якщо лідери впливають на поведінку послідовників, як передбачають теорії лідерства, то виникає закономірне припущення, що підлеглі також впливають на те, як поводять себе лідери. Припускається, що цей вплив варіює від послідовника до послідовника. Тобто лідери більше взаємодіють з підлеглими індивідуально, а не на колективній основі.

Це характеризує підхід до лідерства як до форми соціального обміну, за якого кожна зі сторін отримує вигоду. З точки зору соціального обміну на поведінку та стиль лідера певним чином впливає поведінка підлеглих, тобто йдеться про двосторонній зв'язок. Е. Холландер продемонстрував цю залежність: поведінка підлеглих впливає на ставлення до них лідера і навпаки. Схема, за якою особлива увага надається взаємодії лідерів і підлеглих,

називається моделлю вертикального подвійного зв'язку. Лідер розділяє підлеглих на два групи: групу кадрових працівників і зовнішню групу. З часом модель вертикального подвійного зв'язку переросла у модель обміну між лідером і членами групи. Суть підходу полягає у тому, що «ефективне лідерство» буде тоді, коли лідери та послідовники будуть здатні встановити між собою повноцінні стосунки (партнерство). Встановлення такого зв'язку можливе тоді, коли лідер побачить у послідовниках подібні до своїх погляди, переконання тощо [8].

Серед концепцій ситуативного лідерства особливе місце займає модель Ф. Фідлера, в якій було визначено фактори, що впливають на поведінку лідера:

1) стосунки між керівником і членами колективу (передбачають лояльність, яку проявляють підлеглі, їхня довіра до свого лідера і привабливість особистості лідера для послідовників);

2) структурованість завдання (передбачає звичність завдання, чітке його формулювання і його структуризацію);

3) посадові повноваження (об'єм законної влади, пов'язаний з посадою керівника, що дозволяє йому використовувати винагороду, а також рівень підтримки, який створює керівникові формальна організація).

Стосунки між лідером і членами колективу можуть бути хорошими та поганими, завдання може бути структурованим і неструктурованим, а посадові повноваження керівника можуть бути великими й малими. Різні поєднання цих трьох факторів можуть дати вісім потенційних стилів лідерства. З восьми потенційних ситуацій перша є найбільш сприятливою для лідера. У ній завдання добре структуроване, посадові повноваження великі, а стосунки між керівником і підлеглими також хороші, що сприяє можливості максимально впливати. У протилежність цьому, ситуація, у якій посадові повноваження невеликі, стосунки з підлеглими погані, а завдання – неструктуроване, на думку вченого, є найменш сприятливою. Результати

дослідження Ф. Фідлера показують, що найбільш ефективним стилем лідерства в обох цих полярних випадках буде орієнтація на завдання.

Згідно із моделлю лідерської поведінки Р. Тененбаума, У. Шмідта, лідер обирає один із семи можливих зразків поведінки, залежно від своїх поглядів на джерела влади, відносин з послідовниками та ситуації:

- 1) лідер надає свободу колективу приймати рішення, а сам лише затверджує їх;
- 2) лідер делегує групам право приймати рішення з певних питань;
- 3) лідер висуває проблеми, просить дати пропозиції та сам приймає рішення;
- 4) лідер пропонує рішення сам і вважає можливим його змінити з урахуванням думок та ініціативи колективу;
- 5) лідер висуває ідеї та пропонує їх обговорити, приймає рішення сам;
- 6) лідер приймає рішення сам і переконує послідовників в правильності своїх рішень;
- 7) лідер сам приймає рішення і доводить їх до підлеглих.

Відомою є модель «шлях – мета» Т. Мітчела і Р. Хауса, згідно з якою ефективний лідер – це той, хто допомагає підлеглим йти шляхом, що веде їх до бажаної мети. Якщо мотивація працівника (впевненість у прямому зв'язку ступеня зусиль і розміру винагороди) підтримується оптимальним лідерським стилем, то організація функціонує ефективно [8].

У цій моделі можна вибрати один із чотирьох стилів поведінки: 1) директивний (лідер пояснює, що і як робити; говорить, що і коли повинне бути виконаним, якою буде винагорода; пояснює шлях до винагороди); 2) підтримуючий (спілкування з послідовниками як з рівними, допомога і підтримка у роботі); 3) орієнтований на досягнення (встановлення не просто близьких, але й далеких цілей, обґрунтування вигоди від досягнення цих цілей); 4) беручи участь (наради з послідовниками, залучення їх до участі в управлінні).

На вибір стилю поведінки впливають такі ситуаційні фактори, як організаційні (зміст і структура роботи, система формальної влади, культура групи) та якості послідовників (віра у передбачуваність результатів – у зв'язок між трудовими зусиллями та винагородою, схильність до підпорядкування). Наприклад, коли завдання та цілі незрозумілі керівникові, вигідно використовувати «беручи участь» стиль. Коли у послідовників відсутня можливість відзначитися, то застосовується стиль, «орієнтований на досягнення». Коли праця рутинна і нецікава, вигідним є «підтримуючий» стиль. Якщо працівник не відчуває зв'язку зусиль із винагородою, доцільно застосовувати «директивний стиль». Високо Структуроване завдання не вимагає від лідера вкрай директивного стилю.

Ситуаційна модель Д. Стінсона, Т. Джонсона [15] передбачає обумовлення вибору лідерського стилю двома ситуаційними факторами: якості підлеглих (їхня потреба у досягненні результатів, знання та досвід) і структурованість роботи (висока та низька). Згідно із цією моделлю, високий інтерес до роботи й низький до стосунків з підлеглими зі сторони лідера ефективний у наступних двох ситуаціях:

1) коли робота високо структурована, а виконавці мають сильну потребу у досягненні результатів і незалежності, а також великі знання і досвід для виконання роботи;

2) коли робота структурована, виконавці не відчувають потреби у досягненні результатів і незалежності, у них низький рівень знань і досвід.

Низький інтерес до роботи та високий до стосунків доцільний у таких двох ситуаціях:

1) робота структурована, але виконавці не відчувають потреби у досягненні результатів і незалежності за наявності у них достатніх знань і досвіду;

2) робота структурована, але виконавці мають сильну потребу у досягненні результатів і незалежності за наявності у них великих знань і досвіду [15].

У моделі В.Врума, Ф.Йеттона, А.Яго [16] розглядається лише один аспект лідерської поведінки – залучення підлеглих до прийняття рішень. Вони намагаються знайти консенсус для прийняття рішення. Роль керівника зводиться до ролі учасника зібрання. Він не намагається впливати на групу, а проявляє готовність прийняти та виконати будь-яке рішення, що отримало підтримку колективу.

Також пропонуємо розглянути підходи, у яких поєднуються особистісні та ситуаційні фактори.

С. Багрецов, К. Оганян, В. Львов та В. Наумов, базуючись на системних методах аналізу керівництва, розробили модель керівництва малими групами як системним феноменом. Даний підхід містить низку змінних, що мають як психологічний, так і не психологічний характер [16].

Психологічна складова моделі – ефективність діяльності лідера (функціонування групи в цілому), що представлена продуктивністю роботи групи та задоволеністю діяльності. Психологічна компонента моделі охоплює особистісно-рольові характеристики лідера (стиль керівництва, мотиваційна структура лідера) та параметри ситуації (рівень відносин між лідером та послідовниками, структура групової влади лідера, величина позиції влади лідера) [17].

Згідно із моделлю, лідери, які орієнтовані переважно на розв'язання задачі, тобто ті, які мають низькі особистісно-стильові оцінки, найбільш успішні у добре контрольованих (високий рівень стилю керівництва) ними умовах життєдіяльності групи, а керівники з переважаючою орієнтацією на встановлення доброзичливих міжособистісних стосунків більш ефективні у ситуаціях помірною контролю.

Практичне застосування цієї моделі забезпечило можливість дослідникам розробити спеціальну методику тренінгу для лідерів, що забезпечує можливість набути відповідних знань і навичок з модифікації окремих ситуаційних перемінних таким чином, щоб стиль керівництва відповідав особистісно-стильовій оцінці лідера.

1.2. Інноваційні трактування феномена лідерської обдарованості та концепції лідерства

Аналіз наукової літератури свідчить, що багаточисельні та різноманітні визначення лідерства розглянуто переважно у контексті процесу міжособистісної взаємодії. Лідерство характеризується перш за все спрямованістю на людину і безпосередньо стосується механізмів людських стосунків. Починаючи з 1972 р., коли лідерство було долучено до міжнародного переліку видів обдарованості, воно розглядається як особливий вид обдарованості.

Таким чином, на сучасному етапі досить продуктивним є науковий підхід, у якому лідерство розглядається як одна з характеристик обдарованості особистості. В. Моляко визначає обдарованість як системне утворення особистості, що є координатором, регулятором, стимулятором творчої діяльності, сприяє знаходженню таких рішень, що забезпечують можливість людині краще пристосуватися до світу, оточення, інших людей і до самої себе [18].

Творча обдарованість лідера проявляється у його продуктивному мисленні, прийнятті рішень, прогнозуванні, спілкуванні, плануванні, втіленні або здійсненні рішень, побудові взаємин, здібності вбачати можливості.

Наразі психологи доповнюють традиційну класифікацію видів творчості управлінською, комунікативною, ситуаційною «життєстійкістю» [18].

У сучасних вітчизняних та зарубіжних дослідженнях лідерської обдарованості наголошується, що високий рівень IQ складає лише 20 % успіху людини у житті та не гарантує успіху у лідерстві зокрема. На думку Ке де Врі [19], люди з високим IQ не обов'язково приймають правильне рішення. Насправді IQ і якості лідера, такі як прийняття рішень, слабо пов'язані. Вчений вважає, що у лідерстві вирішальну роль відіграє емоційний інтелект – EQ (навички міжособистісного спілкування, розуміння власних почуттів).

Дослідження Ке де Врі та наші спостереження надали можливість розмежувати теоретичний IQ і практичний.

У сучасній науковій літературі існує велика кількість різноманітних концепцій практичного інтелекту (Р. Стернберг, М. Саллівен, Д. Гоулман, Ке де Врі, Г. Гарднер, Ф. Хесселбайн).

Р. Стернберг [20] вважає, що концепція практичного інтелекту є складовою ширшої теорії – теорії інтелекту, що сприяє досягненню успіху, згідно з якою інтелект – це вміння (здібність) людини досягати в житті поставленої мети, успіху, високих результатів. Здатність досягати успіху залежить від вміння людини акумулювати свої сильні якості та коректувати або компенсувати слабкі через рівновагу аналітичних, творчих і практичних здібностей, щоб можна було адаптуватись до оточуючого середовища, формувати або змінювати його. Р. Стернберг разом зі своїм колегою Р. Вагнером розробили низку методик та програму розвитку креативного лідерства.

Поряд з теорією Р. Стернберга існують теорії про соціальний інтелект (Дж. Гілфорд) [20], емоційний (Ке де Врі) [19], внутрішньоособистісний та міжособистісний інтелекти (Г. Гарднер) [20]. В основі усіх цих теорій лежать здібності розв'язувати проблеми, досягати успіху, швидко адаптуватись до змін.

Дж. Гілфорд запропонував розширену концепцію інтелекту. Модель вченого забезпечує можливість виділити 120 факторів інтелекту, що можуть бути класифіковані за трьома перемінними, які характеризують процес обробки інформації: зміст інформації, операції обробки інформації, результати обробки інформації. Дж. Гілфорд вважає, що соціальний інтелект являє собою систему інтелектуальних здібностей, що не залежить від факторів загального інтелекту. Це когнітивна складова комунікативних здібностей особистості [21].

На нашу думку, практичний інтелект є важливим структурним компонентом обдарованої особистості лідера. Соціальний та емоційний види

інтелекту визначають успішність спілкування та соціальної адаптації лідера, забезпечують розуміння вчинків і дій людей, розуміння вербальної лексики, невербальних реакцій (жести, міміка), а також вміння чітко вибудовувати стратегію власної поведінки для досягнення поставленої мети.

Проблему співвідношення практичного та теоретичного видів інтелекту досліджував Г. Айзенк. На думку науковця, інтелект необхідно розглядати у трьох аспектах: біологічному, психометричному та соціальному. Вчений вважає, що найбільш фундаментальним є біологічний інтелект [22]. Він слугує фізіологічною, неврологічною, біохімічною та гормональною основою пізнавальної поведінки, тобто в основному пов'язаний зі структурами та функціями кори головного мозку; без них неможливою є усвідомлена поведінка, а також вони відповідають за індивідуальні відмінності інтелекту. У природі цих структур важливу роль відіграє генетичний фактор.

Психометричний інтелект, на думку Г. Айзенка, можна визначити звичайними тестами IQ. Відносний успіх цього тестування визначається в основному біологічним інтелектом, але не лише ним. Культурні фактори, виховання у сім'ї, освіта та соціоекономічний статус відіграють надзвичайно велику роль. Тому дослідник вказує, що психометричний інтелект на 70 % залежить від біологічного і на 30 % – від середовищних факторів [22]. Вчений визначає біологічний інтелект як інтелект А, а соціальний – як інтелект Б, вказується на те, що інтелект Б значно ширший, ніж А, і містить IQ. IQ, своєю чергою, ширший, ніж інтелект А (біологічний інтелект), і містить у собі. На думку Г. Айзенка, біологічний інтелект (аспект) можна вважати фундаментальним [22].

Дослідження і теоретичний опис моделі емоційного інтелекту мають значно коротшу історію, на відміну від вивчення соціального інтелекту. Розгляд емоційного інтелекту продовжується лише десятиліття. Таким чином, існує дві основні моделі емоційного інтелекту: модель здібностей і змішана модель. Модель здібностей – це уявлення про емоційний інтелект як про перетин емоцій та пізнання. Змішана модель висуває поняття емоційного

інтелекту як поєднання розумових і персональних рис, притаманних кожній конкретній людині.

Д. Гоулман у своїй праці [10] розкриває питання емоційного інтелекту. Він доводить, що тести на рівень IQ не можуть точно передбачити, хто досягає у житті великих успіхів. Д. Гоулман висунув припущення, що приблизно 80 % успіху, який не визначається тестами на IQ, обумовлено іншими якостями, однією з яких і є емоційний інтелект. Його він розумів як «такі здібності, як самомотивація і стійкість до розчарувань, контроль над емоційними спалахами та вміння відмовлятися від задоволень, регулювання настрою і вміння не давати переживанням гальмувати здатність мислити, співпереживати й надіятись» [9]. І хоча Д. Гоулман не запропонував особливого тесту, який би забезпечував можливість визначити рівень емоційного інтелекту, але він вказав на його характерні фактори, що відрізняють емоційний інтелект від рівня IQ.

Р. Бар-Он [23] означив емоційний інтелект як систему не когнітивних здібностей, знань і компетентності, що надають можливість людині успішно розв'язувати життєві проблеми. Р. Бар-Он встановив п'ять сфер компетентності, у кожній з яких відзначив більш специфічні навички, що сприяють досягненню успіху. Серед них: пізнання «своєї особистості» (власних емоцій, впевненості у собі, самоповазі, самореалізації, незалежності), навички міжособистісного спілкування (міжособистісні стосунки, соціальна відповідальність, співпереживання), здатність до адаптації (розв'язання проблем, оцінка реальності, пристосовуваність), управління стресовими ситуаціями (стійкість до стресу, імпульсивність, контроль), переважаючий настрій (щастя, оптимізм). Р. Бар-Он поєднує у своїй моделі знання і навички, що визначаються як розумові здібності (тобто здібності розв'язувати задачі), та особисті особливості (оптимізм тощо). Це поєднання утворює змішану модель.

Модель, яку пропонують П. Селавей та Дж. Мейер, також пов'язує емоційний інтелект з особистісними факторами. Вчені вважають, що

емоційний інтелект – це здатність усвідомлювати зміст емоцій та використовувати ці знання для того, щоб з'ясувати причини виникнення проблем і розв'язувати ці проблеми. Дж. Мейер і П. Селавей припустили, що емоційний інтелект обумовлює наявність різноманітних здібностей, що задіяні в адаптаційній обробці емоційної інформації. Емоційний інтелект пов'язаний з чотирма основними типами здібностей, що означають точність оцінки та прояву емоцій як самого індивіда, так і оточуючих його людей; когнітивну асиміляцію емоційного досвіду; розпізнавання, розуміння та усвідомлення емоцій; адаптивну регуляцію емоцій індивіда й оточуючих [23].

У. Байхем, О. Сміт та М. Пізи прийшли до висновку в результатах своїх досліджень, що міжособистісні навички грають важливу роль у визначенні ефективності лідерства. Це означає, що вміння ефективно спілкуватися і впливати на людей, а також здатність спілкуватися з представниками різних культурних або соціальних груп, орієнтація на потреби інших людей, здатність налагоджувати стратегічні взаємовідносини та переконувати, мають велике значення [24].

Вміння ефективно спілкуватися та встановлювати взаєморозуміння з людьми є місцями для успішної роботи лідера, потім вони допомагають створити взаєморозуміння між людьми та сприяють їх більш успішному виконанню завдань. Ці навички залежать від того, як лідер використовує вербальні (усні та листові) та невербальні (включаючи візуальні засоби, тембр голосу та пози) засоби комунікації для забезпечення взаєморозуміння, звернення до різних стилів мислення та спонукання до ефективної роботи [24].

У процесі розгляду поняття практичного інтелекту лідера варто, в першу чергу, зважати на фактори інтелектуального розвитку, тобто генетичні або інші вроджені передумови, з одного боку, та довкілля – з іншого.

М. Ке де Врі [19] вказує: “На розвиток лідерства впливає низка факторів та обставин у процесі становлення особистості, а основними передумовами становлення лідера вплив сім'ї, освіти, досвід, культуру. Але якщо у

конкретної людини не закладене правильне підґрунтя (сімейні та культурні цінності, освіта), то шансів на становлення лідера значно менше. Генетичні фактори мають вагоме значення у питанні лідерства, тому вплив виховання та навчання на розвиток лідерського потенціалу необхідно обов'язково враховувати". Зокрема М. Ке де Врі висловлює думку про те, що батьки, які допомагають дітям відповідно до їхнього віку переживати розчарування та смуток, що є природним наслідком дитячої цікавості та потреби пізнавати світ, створюють міцну основу для незалежного майбутнього. Важливим також є раннє ознайомлення дитини з людьми інших культур (країн, національностей) через мандрівки, подорожі. Якщо ж сім'я не забезпечує необхідне міцне підґрунтя, з якого дитина може дослідити світ, культурні відмінності можуть стати не захоплюючими, а незрозумілими. Освіта відіграє не менш важливу роль у формуванні світогляду дитини, яка розвивається. Знання мов, відвідування гуртків, різноманітні захоплення сприяють всебічному розвитку особистості. Важливим фактором становлення лідерства є також вплив культури та цінностей нації (країни), де виросла дитина.[19]

М. Ке де Врі вважає: "Особистість, статус і досвід лідера відіграють важливу роль у формулі лідерства, але не менше значення мають особистості його послідовників (поряд з їхніми цінностями, відносинами, переконаннями та об'єднуючою групу силою) у поєднанні з ситуацією (характер задачі, вид компанії, корпоративна культура, організаційні фактори, соціально-економічна та політична ситуація)."[19]

Вчений вважає, що для того, щоб проаналізувати конкретний епізод лідерства, необхідно зважати на тип задачі, яку лідерові необхідно виконати, на характер діяльності організації, соціально-економічне та політичне оточення, національну культуру, у якій працює організація, і корпоративну культуру, що оточує весь її мікрокосмос. М. Ке де Врі зазначає, що навіть стиль керівництва конкретного лідера (особистий показник) залежить від багатьох факторів. Це складний результат взаємодії особистості, етапу життя,

національної та корпоративної культури. Стиль лідера вказує на його минуле та специфічне поєднання рис характеру особистості. Після досліджень та спостережень, М. Ке де Врі, сформував перелік навичок, якими володіють найбільш ефективні лідери. Це особисті (мотивація, впевненість у собі, енергія та особиста ефективність), соціальні (вплив, політична орієнтація і співчуття) та пізнавальні навички (концептуальне мислення і масштабне бачення [25].

У. Беніс пропонує лідерам розподілити відповідальність і владу в організації за призначенням створення середовища, де люди будуть відчувати значимість своєї роботи та можливість розвитку. Це також дозволить їм розуміти, що вони є невіддільною (частина/ознака) частиною спільного завдання. Створене таким чином організаційне середовище повинне надихати людей і заповнювати їх енергію через якість роботи й відданість вашої роботи. [25]

Найбільш відомою в рамках поведінкового підходу є теорія «Управлінська решітка», яка має дві графічні вісі: «інтерес до людей» і «інтерес до роботи», фундаментом яких є п'ять стилів керівництва організацією. На думку Р. Блейка і Дж. Моутона: “Дана модель наочно демонструє, що є один єдино вірний стиль лідерства, заснований на останній увазі до підлеглих і ефективності роботи” [26].

Вагомий внесок поведінкового підходу в теорії лідерства полягає в тому, що він допоміг провести аналіз і скласти класифікацію стилів керівництва, тобто того, як керівник ведесе себе зі своїми підлеглими. Стиль керування визначає стилістику вміння делегувати свої повноваження, типологією влади, вміння турбуватися про колектив. Поведінковий концепція лідерства заснована на великому спектрі вимірювань лідерської поведінки, яка отримує численні трактування, які складно перевірити на практиці. З цих причин, зокрема, концепції лідерської поведінки не дали відповіді на питання про зв'язок лідерства з такими важливими показниками виконання роботи, як ефективність, продуктивність і задоволеність.

Найбільш відомі концепції поведінкового підходу зібрані в табл. 1.2.1. [27, 28, 29, 30, 31].

Таблиця 1.2.1

Концепції поведінкового підходу

| Теорія | Представники | Сутність |
|--|--|--|
| «Три стилі керівництва» | К. Левін | Стиль керівництва визначає стиль лідерства |
| «Двохфакторна теорія керівництва» | Вчені університету штату Огайо | Структура відносин визначає стиль керівництва |
| «системи управління 1, 2, 3, 4» | Р. Лайкерт, вчені Мічиганського університету | Орієнтація на людину чи на роботу визначає стиль лідерства |
| «Управлінська решітка» | Р. Блейк, Дж. Моутон | Єдиновірний стиль керівництва |
| Теорія Х і Y «Заможного і пряника » | Д. МакГрегор | За бажаним напрямком лідер управляє процесом зміни поведінки підлеглих |
| «Замінники лідерства» | С. Керр, Дж. Джермейер | Наявність змінних (замінників лідерства), які мають властивість ліквідувати потребу в лідерському впливові |

Аналізуючи недоліки традиційних теорій лідерства, які прагнули визначити єдиновірний спосіб бути ефективним лідером, дали можливість вченим створити новий концептуальний підхід, заснований на припущенні, що лідерська поведінка повинна бути різною в різних ситуаціях. Ситуаційний підхід до вивчення лідерства досліджує взаємодію різних ситуаційних змінних для того, щоб виявити причиннонаслідковий зв'язок у відносинах лідерства, дозволить передбачити можливу поведінку лідера та наслідки цієї поведінки.

Одним з основоположників ситуаційного підходу, Ф. Фідлер запропонував: «Вимірювати стиль лідерства в залежності від конкретної ситуації». Однією з найбільш сучасних теорій ситуаційного підходу є модель, запропонована В. Врумом і Ф. Йеттоном, яка пізніше була істотно доповнена з участю А. Яго. Ця модель передбачає наявність у лідера вибору методу прийняття рішення в залежності від мінливих перемінних ситуацій ухвалення рішень [16].

Основні теорії концепції ситуаційного лідерства проілюстровані у табл. 1.2.2 [11, 8, 15, 16, 20,].

Таблиця 1.2.2
Теорії концепції ситуаційного лідерства

| Теорія | Представники | Сутність |
|--------------------------------------|-----------------------------|---|
| «Модель ситуаційного лідерства» | Ф. Фідлер | Три ситуаційні змінні визначають ступінь сприятливості або контрольованості ситуації для певного лідерського стилю |
| «Континіум лідерської поведінки» | Р. Танненбаум, У. Шмідт | Лідер вибирає один з семи можливих зразків поведінки залежно від сили впливу на відносини лідерства трьох факторів (самого лідера, його послідовників і ситуації) |
| Модель «шлях – мета» | Р. Хауз, Т. Мітчел | Наявність прямого зв'язку між рівнем лідерської ефективності та рівнем мотиваційної сили очікувань, наявних у послідовників |
| «Модель ситуаційного лідерства» | П. Херші, К. Бланчхард | Ефективне лідерство являється орієнтованим на завдання процесом |
| «Модель ситуаційного лідерства» | Д. Стінсон, Т. Джонсон | Характеристики послідовників (їх потреба в досягненні і незалежності і їх рівень знань і досвіду) є критичними при виборі лідером ефективного стилю |
| «Ситуаційна модель прийняття рішень» | В. Врум, Ф. Їеттон, А. Яго | Вибір методу прийняття рішення залежить від наявної інформації, значущості рішення, кола зацікавлених осіб та ін. |
| Теорія конститuentів | Ф. Стендфорд, М. Херманн | Характер дій лідера і методи його керівництва визначаються ставленням до тих соціальних груп, на підтримку яких він спирається |

Ситуаційний підхід до лідерства має велике практичне значення, оскільки він працює про вихід єдиного універсального стилю управління та наявність безлічі оптимальних стилів лідерства залежно від ситуації. Проте цей підхід не враховує всі аспекти феномена "лідерства", обмежуючись лише ситуаційними змінами та не повністю розкриваючи статичний аспект лідерства.

Можливість розробки нових підходів до вивчення лідерства виникла через те, що традиційні та ситуаційні підходи зосереджені на аналізі рис і поведінки лідера або на уточненні, в якому лідер обирає потрібний йому стиль керівництва. З цієї причини, в останній час, з'являються сучасні концепції лідерства, які намагаються об'єднати ці дві добре вивчені сторони лідерства

разом. Ряд найбільш відомих сучасних концепцій лідерства систематизований і представлений в табл. 1.2. [27, 28, 29, 30, 31].

Таблиця 1.3

Сучасні концепції лідерства

| Теорія | Представники | Сутність |
|-------------------------------------|---------------------------------|--|
| Харизматичного лідерства | Б. Шамір, Р.Й. Хозе, М.Б. Артур | Харизма є формою впливу на інших за допомогою особистісної привабливості, викликає підтримку і визнання лідерства, що забезпечує володарю харизми владу над послідовниками |
| Емоційного інтелекту | Д. Голман | Необхідність розвивати 5 навичок лідера: самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія, соціальні навички |
| Первинного лідерства | Д. Голман, Р. Бояціс, Маккі | Залежність ефективності підлеглих від емоційного стану лідера |
| Внутрішнього стимулювання лідерства | К. Кешман | Лідерство можна розвинути зсередини за рахунок самовдосконалення |
| Опосередкованого лідерства | Р. Фішер, А. Шарп | Опосередковане лідерство здійсниться завдяки навичками: чітке формулювання бажаних результатів; вироблення бачення перспективи; встановлення відносин співробітництва; освоєння нових форм навчання |
| Двигун лідерства | Н. Тічі | В успішних організаціях є лідери на всіх рівнях, які навчають один одного і володіють «переданою точкою зору» |
| Трубопровід лідерства | Р. Чаран, С. Дроттер, Дж. Ноел | Існування системи розвитку та підготовки лідерів |
| Сполучного лідерства | Дж. ЛіпманБрюмен | Лідер повинен вміти встановлювати зв'язки між своїми мотивами і цілями, а також цілями і мотивами інших |
| Управління парадоксами | Ф. Тромпенаарс Ч. ХемпденТернер | Існування «полюсів» між якими балансує лідер у своїй діяльності (універсалізм – специфічність, індивідуалізм – групова орієнтація, жорсткі стандарти – м'які стандарти, придушення емоцій – вираз емоцій та ін.) |
| Блакитного океану | Ч. Кім, Р. Мауборн | Підхід розвитку лідерів через розкриття здібностей послідовників |

На думку О.В. Євтимова: “Більшість теорій лідерства ХХ ст., що мають прикладне і практичне значення, вкладається в рамки наступних підходів: персонологічного, ситуативного, поведінкового, когнітивно-атрибуційного і ціннісного” [32]. Відтак пропонується розрізняти:

1. Лідерство як прояв особистісних рис (В. Бінгем, О. Тід);
2. Лідерство як мистецтво досягнення згоди (У. Бенніс, Б. Мур, Ф. Олпорт Ф. Філіпс);
3. Лідерство як інструмент досягнення мети та результату (Р. Каттел, К. Девіс);
4. Лідерство як результат групової взаємодії (С. Браун, П. Друкер);
5. Лідерство як здатність переконувати (С. Шенк);
6. Лідерство як здійснення впливу (Р. Стогділл, Ф. Хейман, Р. Чалдіні);
7. Лідерство як бачення перспективи (У. Коули);

8. Лідерство як слідування особливим цінностям (О.В. Кудряшова).

Недоліком цих концепцій є фокусування на окремих сторонах природи лідера, не доповнюючи одна одну. В результаті в науці складається парадоксальна ситуація: з одного боку, розроблені теорії лідерства в сукупності, здавалося б, охоплюють всі сторони феномена лідерства, а з іншого – ті розрізнені та неоднорідні елементи його розуміння не вдається з'єднати у вигляді цілісної структури[32].

Зарубіжні теорії лідерства враховують соціально-психологічні характеристики людини, які представляють його потенціал як лідера, а також особливості ситуації, в якій ці характеристики можуть мати практичне застосування або не мати. У цих теоріях поділяється велике значення взаємодії та взаємодії між групами членів у процесах формування та здійснення лідерської ролі. Досліджуються питання мотивації лідерської активності, яка може базуватися на гуманістичних або егоїстичних основах.

В історії вітчизняної науки перші дослідження проблеми лідерства були розпочаті у 20-30 роках минулостоліття (А.С. Макаренко, О.С.Залужний, Ю.А. Аркін та ін.). В основному вони стосувалися феномену лідерства в дитячих групах.

У розвитку поглядів на природу лідерства у вітчизняній психології теорія рис або концепція ситуаціонізму, характерні для західних психологів, не були представлені, хоча певний вплив на уявлення про природу і механізми лідерства вони справили.

Подальший інтерес до лідерства у вітчизняній соціальній психології був пов'язаний з розвитком концепцій групи та колективу (І.П. Волкова, А.Л. Журавльова, Л.А. Лєпіхова, А.М. Лутошкін, Р.Л. Кричевський, Б.Д. Паригін, А.В. Петровський, Є.І. Рогов, Л. І. Уманський, А.С. Чернишов, Р.Х. Шакуров та ін.), і з нагальними соціальними потребами. З'являється чимало праць, пов'язаних з проблемою співвідношення лідерства та керівництва.

Таким чином, різноманіття концепцій лідерства, розроблених більш ніж за двісті років вивчення даного феномен, можна умовно розділити на три

групи, виходячи з дуалізму поняття «лідерство»: концепції, що базуються виключно та статичному аспекті лідерства, тобто наголошувати на вивченні виключно лідерських якостей (диспозиційний підхід); концепції, що базуються виключно та динамічному аспекті лідерства, тобто вивчають поведінку лідера та ситуації, в яких знаходиться лідер (поведінковий підхід, ситуаційний підхід); концепції, які прагнуть поєднати обидва аспекти лідерства, і статичний і динамічний (сучасні теорії лідерства).

Сучасні концепції лідерства найбільш повно відображають природу феномена лідерства, об'єднуючи в собі самое дуалістичну природу феномена «лідерства».

1.3 Умови та фактори, які впливають на формування та розвиток лідерства у підприємницькій діяльності

Організаційна культура, як середовище де формується та розвивається лідерство, відіграє велику роль у формуванні та розвитку лідерства у підприємницькій діяльності. Вона охоплює цінності, норми та установки, які впливають на спосіб функціонування компанії та взаємодію між співробітниками [33].

Перш за все, організаційна культура повинна сприяти створенню сприятливого середовища для розвитку лідерських якостей, які розкриватимуть лідерський потенціал. Вона може підтримувати принципи відкритості, експериментування та підтримки самовираженню, що стимулює розвиток лідерського потенціалу у підприємців. Наприклад, компанія може заохочувати своїх співробітників до ініціативи та незалежного мислення, давати їм можливість приймати рішення та брати на себе відповідальність за результати.

Крім того, організаційна культура може сприяти розвитку лідерських якостей шляхом встановлення прозорості комунікації та співпраці між співробітниками. Отримання зворотного зв'язку та обмін ідеями стимулює креативність та інновації, що є необхідними складовими успіху

підприємництва. Команди, в яких кожен працівник має можливість брати участь у процесі прийняття рішень і ділитися своїми поглядами, сприяють створенню емпатичного та відкритого середовища, в якому лідерство може поширюватися на всіх рівнях організації [34].

Організаційне середовище також може вплинути на формування певних моделей лідерства. Наприклад, в компанії, де ціннісність приділяється колективно прийнятим рішенням, може розвиватися колективне лідерство, де кілька осіб беруть на себе відповідальність за прийняття рішень і ведення команди. З іншого боку, в організаціях з більш ієрархічною структурою може розвиватися трансакційне лідерство, де влада та контроль зосереджені в руках одного лідера. Культура організації має підтримувати модель лідерства, яка найкраще відповідає цілям та потребам компанії [35].

Необхідно також зазначити, що організаційна культура може змінюватися з часом, особливо в компаніях з динамічними та перемінними ринковими умовами. У таких випадках лідерство в організації може проявити здатність до адаптації та змін, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії. Лідери повинні бути гнучкими, вміти орієнтуватися в невизначеності та викликах і вести команду до успіху навіть у складних умовах [36].

Організаційна культура є ключовим фактором, який впливає на формування та розвиток лідерства у підприємницькій діяльності. Створення сприятливого середовища, сприяння комунікації та співпраці, підтримка ініціативи, незалежного мислення, відкритість до змін та гнучкість ситуаційних рішень – ці елементи організаційної культури сприяють розвитку лідерського потенціалу у підприємців [37].

Вивчаючи психологічні аспекти лідерства у підприємницькій діяльності які впливають на формування та розвиток лідерських якостей у підприємців можна виділити найголовніші складові (рис. 1.3.1.) [37]:

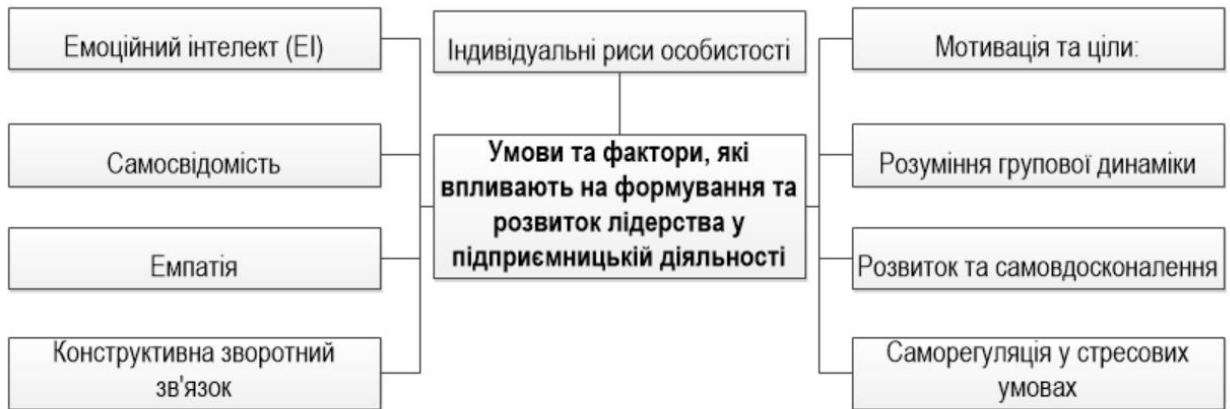


Рисунок 1.3.1. *Складові формування та розвитку лідерських якостей.*

- **Індивідуальні риси особистості:** Особистісні характеристики грають значну роль у визначеному лідерському потенціалі. Деякі риси, такі як впевненість у собі, енергійність, мотивація до досягнення та наполегливість, часто пов'язуються з успішним лідерством. Психологи вважають, що особистісні риси можуть бути розвинені через самоаналіз, тренування та досвід [38].
- **Мотивація та цілі:** Мотивація є ключовим фактором, який впливає на розвиток лідерства у підприємстві. Мотив підприємця відчуває внутрішню потребу до досягнення успіху, розвитку свого бізнесу та керівництва іншими. Мотивація може походити з різних джерел, таких як бажання бути впливовою особистістю у своїй галузі, фінансовий успіх, задоволення від виконаної роботи або бажання змінити світ. Для розвитку лідерства важливо встановлювати мету і стратегії, які орієнтовані на досягнення успіху [38].
- **Емоційний інтелект:(EI)** розвивається як здатність розуміти та керувати власними емоціями, розпізнавати емоції інших людей та ефективно взаємодіяти з ними. У підприємницькій діяльності, лідерам з високим рівнем EI легше встановлювати емоційний контакт зі співробітниками, керувати конфліктами та мотивувати команду. Вони мають здатність сприймати та отримати емоційний контекст, що сприяє покращенню комунікації та лідерської ефективності [38].

- Самосвідомість: Це ключова психологічна якість, яка сприяє розвитку лідерства. Вона означає здатність розуміти свої сильні та слабкі сторони, свою цінність, переконання та емоції. Самосвідомий підприємець має глибоке розуміння себе і своїх дій, що дозволяє йому приймати кращі рішення та ефективно керувати командою. Для розвитку самосвідомості підприємець може використовувати такі практики, як рефлексія, самоаналіз, ведення щоденника або звернення до професійного психолога. Важливо навчитися бути об'єктивним і відкритим до власних помилок та можливостей для розвитку [38].
- Емпатія: це здатність співчувати та розуміти емоції, думки та потреби інших людей. Лідери з високим рівнем емпатії мають здатність впливати на співробітників, розуміючи їх перспективи та почуття. Вони вміють створювати сприятливу робочу атмосферу, виявляти турботу та заохочувати співробітників до досягнення високих результатів.
- Конструктивна зворотний зв'язок: Одним із важливих психологічних аспектів лідерства є вміння надавати та отримувати конструктивний зворотний зв'язок. Лідери, які вміють чітко й адекватно комунікувати зі своєю командою, можуть ефективно впливати на її розвиток та результативність. Конструктивний зворотний зв'язок з лідером підтримує співробітників у їхньому розвитку, виявляє сили та допомагає у подоланні слабкостей. Зворотний зв'язок повинен бути конкретним, об'єктивним та використовувати потреби та можливості кожного співробітника. Важливо створити відкрите та довірливе середовище, в якому співробітники почуватимуться комфортно висловлювати свою думку та підтримувати відповідну зворотну інформацію. Лідери, які вміють слухати та брати до уваги зворотний зв'язок, мають більше можливостей для розвитку та досягнення успіху на своєму підприємницькому шляху [38].
- Розуміння групової динаміки: Лідерство у підприємстві вимагає розуміння групової динаміки та взаємодії. Психологічні аспекти

групової поведінки, такі як лідерство, співробітництво, конфлікти та міжособистісні стосунки, впливають на ефективність команди та досягнення спільних цілей. Лідер, який розвиває групову динаміку, може використовувати ці знання для створення злагодженої та продуктивної команди. Він враховує індивідуальні ролі, потреби та мотивацію кожного члена команди, розподіляє завдання та встановлює ефективні комунікаційні канали. Також він може виявляти та вирішувати конфлікти, сприяючи побудові позитивних відносин та проблем спільного вирішення [39].

- **Розвиток та самовдосконалення:** Одним із ключових психологічних аспектів лідерства є постійний розвиток та самовдосконалення. Психолог-науковець може допомогти підприємцям виявити свої наявні обмеження, вдосконалити навички управління та комунікації, підвищити рівень своєї самосвідомості та розуміння психології команди. Через тренування, навчання та особистий розвиток підприємець може стати сильнішим лідером, здатним керувати ефективним бізнесом та надихати свою команду на досягнення успіху. Психологія допомагає підприємцям усвідомити свої сильні та слабкі сторони, працювати над своїми внутрішніми бар'єрами та виробляти дієздатність, ускладнення становлення успішного лідера в підприємницькому середовищі.[40]
- **Саморегуляція у стресових умовах та управління стресом:** У підприємницькій діяльності лідерам часто доводиться працювати під високим рівнем стресу. Вимоги, нестабільність ринку, фінансові проблеми та велика відповідальність можуть викликати стресовий контекст. Важливо розуміти, як стрес впливає на формування та розвиток лідерства, а також розвивати навички управління стресом. Стрес може вплинути на психологічний стан та функціонування лідера, знизити ефективність прийняття рішень та вплинути на взаємодію з командою. Тому лідерам важливо розвивати стресостійкість і навички управління стресом. Психологічний підхід до управління стресом може

включати такі стратегії: самоспостереження; стратегії зняття стресу та підтримка зв'язків з колегами та конкурентами [41].

Умови та фактори, які впливають на формування та розвиток лідерства у підприємницькій діяльності, є різноманітними та взаємопов'язаними. Культура організації, розвиток особистості, соціальне середовище, мотивація та цілі, ризикованість та інноваційність – усі ці елементи сприяють формуванню та розвитку лідерських навичок у підприємців. Розуміння цих умов та факторів може допомогти підприємцям розвинути свій лідерський потенціал і досягти успіху у своїй діяльності. "Найбільші лідери знають, що успіх залежить не тільки від здатності керувати іншими, але й від здатності керувати собою. Вони розуміють значення самосвідомості, саморегуляції та постійного особистісного розвитку." - Джон Максвелл

Справжній лідер здатний мотивувати та надихати свою команду не тільки через владу, але й через взаємодію, підтримку та спільні цінності. Він виявляє розуміння та емпатію до інших, сприяння їхньому особистісному розвитку та досягненню успіху. Лідерство, засноване на взаємодії, дає можливість кожному члену команди реалізувати свої ідеї, брати участь у прийнятих рішеннях і спільно працювати над досягненням результатів.

Лідерство - це набагато більше, ніж просто використання сили або офіційних повноважень для управління людьми. Справжнє лідерство вимагає взаємодії, співробітництва та підтримки з боку команди. Воно базується на змінних впливах на інших, заохочувати їх досягнення спільних цілей, і створювати атмосферу довіри та співпраці. Коли лідер використовує силу, насильство або тиск, це може призвести до негативних наслідків. Такий підхід може створити страх, недовіру та незадоволення серед співробітників. Він може призвести до відчуття безсилля та втрати мотивації, що негативно впливає на продуктивність та ефективність команди [7].

Лідерство, яке базується на взаємодії, співробітництві та підтримці дає можливість людям висловлювати свої думки, розвивати свої можливості та відчувати себе успішними для команди. Взаємодія і спільна підтримка

допомагають створити позитивну робочу атмосферу, сприяють розв'язання проблем, творчому мисленню та інноваціям [42].

Кожна організація несе на собі відбиток особливостей усіх працюючих, які є підґрунтям організаційної культури. Колективна поведінка в організації є результатом взаємодії та взаємовпливу особистих характеристик кожного члена команди з різними особливостями особистостей, можна виділити загальні характеристики поведінки, які використовують "ментальну програму" колективу.

Термін "ментальне програмування" був запроваджений голландським соціологом Г. Хофстеде. Він використовує цей термін для опису колективних компонентів поведінки людей, які формуються на основі спільних цінностей, переконань, стереотипів і норм, що існують у даному оточенні. Ментальна програма зміни стандартів та очікування щодо поведінки, комунікації, прийняття рішень та спілкування в організації [43].

Важливо розуміти, що ментальна програма не змінює поведінку кожної окремої особи, але вона впливає на загальну культуру та динаміку в організації. Людина може відмовитися від ментальних програм і виявляти індивідуальність у своїй поведінці. Проте, існує тенденція до певних типів батьківської поведінки, яка є результатом ментальних програм, і вони можуть бути передбачувані [43].

Джерела ментальних програм розташовані у соціальному оточенні, в якому людина виростає та накопичує життєвий досвід. Вони починають формуватися в сім'ї, де особа засвоює цінності, норми та стандарти поведінки. Школа та університет продовжують цей процес, впливаючи на спосіб мислення, спілкування та сприйняття світу. Робоче оточення, включаючи лідерів та неформальних лідерів, також впливає на формування та утвердження ментальних програм [43].

Отже, ментальна програма є фактором, який змінює поведінку людей в організації. Вона формується під впливом соціального відчуження, досвіду та лідерства. Розуміння цього поняття дозволяє керівникам та лідерам більш

ефективно впливати на культуру організації та створювати сприятливу атмосферу для досягнення спільних цілей[43].

У сучасному світі роль лідерства в організаціях розширюється, і вона повинна охоплювати всі рівні структури. Традиційно лідерство було асоційовано з вищим керівництвом, які приймають стратегічні рішення та встановлюють загальну візію організації. Однак, сучасні умови розвитку бізнесу вимагають широкого розуміння лідерства та його розподілу на всіх рівнях організації [44].

Лідерство на рівні вищого керівництва є місцем для створення стратегічних орієнтирів та напрямку розвитку організації. Ці лідери відповідають за прийняття стратегічних рішень, розробку політики та планів, а також встановлення візій та цінностей організації. Вони вміють бачити широку картину, аналізувати зовнішнє середовище, передбачати тенденції ринку та конкуренцію. Їхня лідерська роль у тому, щоб забезпечити організацію необхідних ресурсів, застосування стратегічних цілей та стимулювання команди до їх досягнення.

У розвитку організації інші етапи життя вимагають різних ролей та підходів зі сторони лідера. Едгар Шейн, відомий психолог та дослідник організаційної культури, підкреслює, що роль лідера у формуванні та розвитку організаційної культури залежить від етапу життя організації [45].

На ранньому етапі життя організації, коли вона знаходиться в процесі становлення, лідер-засновник змінює ключову роль у формуванні організаційної культури. У цей період лідер вибирає стратегічну політику, цінності та цілі організації. Він створює основні правила та норми поведінки, впливаючи на виявлення та переконання учасників організації. Зміни в зовнішньому середовищі можуть призвести до необхідності змін організаційної культури. На подальших етапах розвитку організації лідер повинен бути гнучким та відкритим до змін. У цей період лідер має сприяти адаптації організації до нових викликів та розвивати гнучкість у системі цінностей та норми організаційної культури [45].

Дослідник Едгарн Шейн визначив ефективність первинних механізмів, які вибрали лідери для впровадження своєї місії та формування організаційної культури в повному житті. Розглянемо ці механізми детальніше:

1. Символіка та ритуали: Лідери використовують символи, емблеми, логотипи та ритуали, які відображають цінності та місію організації.
2. Виявлення власного прикладу: Лідери виявляють власну відповідність відповідаючи цінностям у своїй поведінці, взаємодії з підлеглими та прийнятті рішення.
3. Залучення до участі: Лідери активно залучають співробітників до проведення регулярних зборів, форумів, дискусійних груп, а також спільну розробку цілей, цінностей та стратегій організації.
4. Загальна комунікація: Лідери активно спілкуються зі співробітниками та забезпечують відкритий потік комунікації всередині організації та створюють можливості для обміну ідеями.
5. Нагороди та визнання: Лідери створюють систему нагород та визнання для співробітників, щоб підкреслити важливість їх досягнень, які відповідають бажаній організаційній культурі [45].

Використання механізмів дозволяє лідерам впроваджувати свої уявлення про організаційну місію та формувати організаційну культуру на різних етапах її життя. Ці механізми сприяють створенню спільних цінностей, підвищенню залученості та відповідальності співробітників, покращенню комунікації та забезпечують відповідність між цілями організацій та культурою.

Висновки до розділу 1

Беручи до уваги роботи вчених визначаємо лідерство, як вид управлінської взаємодії, який базується на натхненні та мотивації, окреслений джерелами влади, що дає змогу оптимізувати шлях досягнення цілей у підприємницькій діяльності. Також лідерство ототожнюють з владою, що дає

потенціал людині досягти бажаної цілі, залучивши інших людей, без застосування сили.

Дослідження наукових концепцій лідерства свідчить про відсутність єдиного трактування цього феномена як серед вітчизняних, так і зарубіжних наукових шкіл. Для усунення суперечностей необхідно врахувати багатоскладового характеру пояснення лідерства. Коли йдеться про лідерство як певну перевагу однієї особистості над іншою, то необхідно, на нашу думку, розглядати цю проблему комплексно через призму обдарованості, враховуючи чинники розвитку особистості (мікро- та макро- фактори оточуючого середовища).

Організаційна культура є ключовим фактором, який впливає на формування та розвиток лідерства у підприємницькій діяльності. Створення сприятливого середовища, сприяння комунікації та співпраці, підтримка ініціативи, незалежного мислення, відкритість до змін та гнучкість ситуаційних рішень – ці елементи організаційної культури сприяють розвитку лідерського потенціалу у підприємців.

Лідерство - це набагато більше, ніж просто використання сили або офіційних повноважень для управління людьми. Справжнє лідерство вимагає взаємодії, співробітництва та підтримки з боку команди. Воно базується на змінних впливах на інших, заохочувати їх досягнення спільних цілей, і створювати атмосферу довіри та співпраці. Коли лідер використовує силу, насильство або тиск, це може призвести до негативних наслідків. Такий підхід може створити страх, недовіру та незадоволення серед співробітників. Він може призвести до відчуття безсилля та втрати мотивації, що негативно впливає на продуктивність та ефективність команди.

Підсумовуючи сказа можна зробити висновок, що підхід, який вивчає лідерські якості, безсумнівна цікавий, але, на сьогодні не існує однозначного трактування складових лідерства. Наразі йде розвиток інших концепцій лідерства.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЛІДЕРСТВА У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Етапи й методи організації дослідження соціально психологічних особливостей лідерства.

Для проведення емпіричного дослідження було створено дослідницьку вибірку, яку склали 66 осіб (Табл. 1), з них 41 жінка (62,1%) та 25 чоловіків (37,9%), віком від 20 до 27 рр. - 9 (13,64%), 28 до 35 рр. – 14 (21,21%), 36-55 рр. – 34 (51,52%) та старші за 55 років – 9 (13,64%). Серед них 32 (48,5%) керівники або власники організацій та 34 (51,5%) наймані працівники (рис. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1

Загальна дослідницька вибірка

| Вік (років) | Вид діяльності | Жінки | | Чоловіки | | Всього n=66. | |
|--------------------|--------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|--------------|---------------|
| | | Осіб | % | Осіб | % | Осіб | % |
| 20-27 | Керівник | 2 | 3,03 | 2 | 3,03 | 9 | 13,64 |
| | Найманий працівник | 3 | 4,55 | 2 | 3,03 | | |
| 28-35 | Керівник | 3 | 4,55 | 6 | 9,09 | 14 | 21,21 |
| | Найманий працівник | 3 | 4,55 | 2 | 3,03 | | |
| 36-55 | Керівник | 6 | 9,09 | 7 | 10,61 | 34 | 51,52 |
| | Найманий працівник | 16 | 24,24 | 5 | 7,58 | | |
| Більше 55 | Керівник | 6 | 9,09 | 0 | 0,00 | 9 | 13,64 |
| | Найманий працівник | 2 | 3,03 | 1 | 1,52 | | |
| Всього осіб | | 41 | 62,12 | 25 | 37,88 | 66 | 100,00 |

На таблиці зображено, що респондентів було поділені на дві групи: керівники та наймані працівники. Переважна більшість учасників мають вищу освіту та вік у діапазоні від 36 до 55 років. Також серед респондентів була переважна більшість жінки.

При проведенні аналізу останніх теоретичних досліджень, коли йдеться про лідерство, як певну перевагу однієї особистості над іншою, то необхідно, на нашу думку, розглядати цю проблему комплексно через призму зв'язків між проявами лідерства та соціально-психологічними особливостями

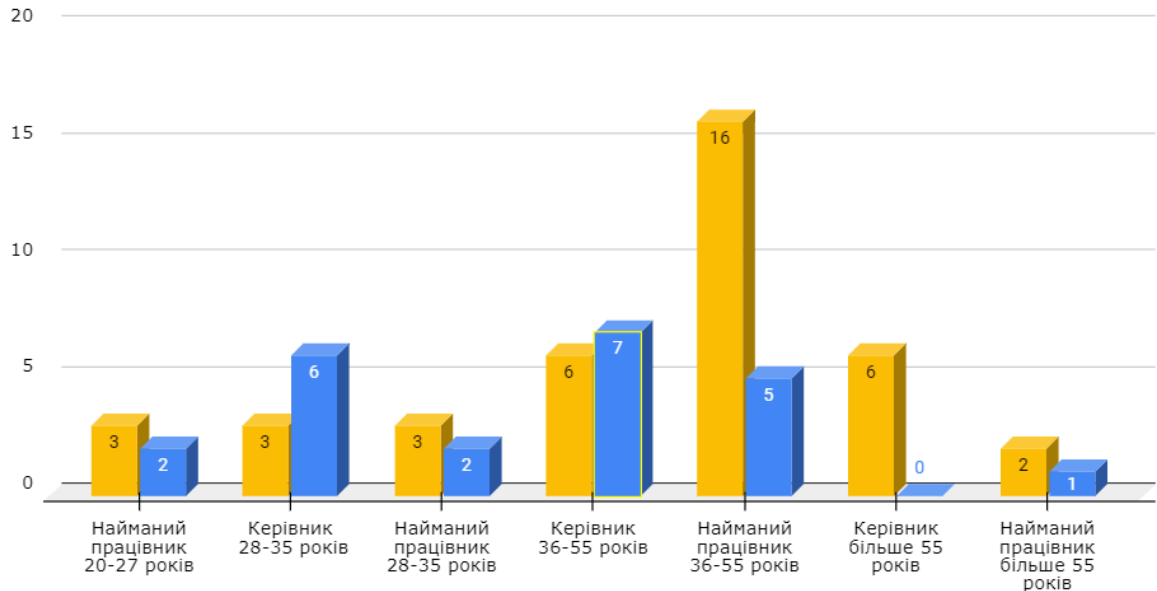


Рисунок 2.1.1. Загальна характеристика вибірки, $n=66$ осіб.

Метою нашої роботи є дослідження розкриття змісту соціально-психологічних особливостей, що можуть формувати лідерські здібності. У роботі розглядається проблематика питання зв'язку поняття лідерства та типу міжособистісних стосунків, екстраверсії – інтроверсії, нейротизму та рівня емоційного інтелекту (Рис 2.1.2).

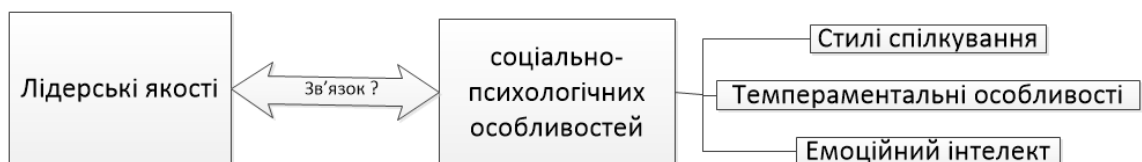


Рисунок 2.1.2. Зв'язок, що може формувати лідерські якості.

Процедура дослідження включала наступні три етапи: підготовчий, проведення дослідження, обробка даних.

У проведенні психологічного дослідження ми спиралися на такі положення:

- схема і підбір діагностичних методів для дослідження питання лідерства у підприємницькій діяльності;
- проведення психологічного дослідження;
- здійснювалася діагностика особливостей особистості, які впливають на успішність у підприємницькій діяльності.
- Проведення вивчення проходило за допомогою гугл форм. Були застосовані методи кількісного та якісного аналізу одержаних експериментальних даних та їхня статистична обробка (методи якісного та кількісного аналізу з використанням критерію Колмогорова-Смірнова, кореляційного аналізу Пірсона та критерію Фішера).

З урахуванням теми випускної кваліфікаційної роботи «Соціально-психологічні особливості лідерства у підприємницькій діяльності» відповідно мети та завдань роботи для проведення емпіричної частини дослідження було обрано такі психодіагностичні методики:

1. Методика “Діагностика лідерських здібностей” (Є. Жаріков, Є. Крушельницький) в адаптації О. М. Коқун - дозволяє оцінити ступінь виразності лідерських здібностей у чоловіків і жінок ;
2. “Властивості характеру – опитувальник самооцінки Т. Лірі” - Типи міжособистісних стосунків;
3. Визначення типу темпераменту за методикою Г. Айзенка – діагностика міжособистісних відносин;
4. Опитувальник рівня і структури емоційного інтелекту М. Манойлової (МЕІ) (в адаптації В.І. Барко) – рівень емоційного інтелекту.

Для проведення дослідження було створено гугл форму (Додаток А) з опитувальниками, розміщено на платформі інстаграм сторінки бізнес-клубу підприємців. Та надано доступ для заповнення опитувальника. Попередньо було розроблено інструкцію до проходження тестування. Протягом 15 днів було відкрито доступ для проходження тестування учасниками, після набору

необхідної кількості респондентів форму було закрито та опрацьовано отримані результати.

Перед початком тестування проводиться підготовча робота: респондентам пропонувався стимульний матеріал опитувальника і повідомлялися призначення і мета тестування, роз'яснювалася інструкція. При створенні опитувальника було зроблено акцент на те, що методики повинні відповідати загальним вимогам: простота і лаконічність, точність і зрозумілість інструкції та тверджень; відносна простота обрахунків отриманих результатів; можливість їх опрацювання за допомогою «ключів».

При проведенні констатуючого експерименту респонденти були проінформовані про важливість дотримання умов спокою, зосередженості, чесності та добросовісності процедури проходження опитувальника. Опитувальник складався з 5 розділів, загальною сумою питань 277. Перший розділ складався з анкетних даних, далі кожен розділ був присвячений окремій методиці. Перед кожним розділом респондент був проінформований про умови проходження розділу, згідно з вимогами методик. Для підвищення достовірності результатів, дослідження проводилося анонімно (досліджуваних просили вказати лише вік та стать) Дослідження проводилося протягом березня-квітня 2023 року.

Серед обраних методик «Діагностика міжособистісних відносин» Т. Лірі. Вона розроблена Т. Лірі (1954 р.) і призначена для дослідження уявлень суб'єкта про себе й ідеальному «Я», а також для вивчення взаємовідносин в малих групах. З її допомогою виявляється переважаючий тип відносин до людей в самооцінці та міжособистісним відношенням. При цьому виділяється два чинники: «домінування-підпорядкування» і «дружелюбність-агресивність (ворожість)». Саме ці фактори визначають загальне враження про людину в процесах міжособистісного сприйняття.

Для представлення основних соціальних орієнтацій Т. Лірі розробив умовну схему у вигляді кола, розділеного на сектори (Схема 1 Т. Лірі). У цьому колі по горизонтальній і вертикальній осях позначені чотири орієнтації:

домінування-підпорядкування, дружелюбність-ворожість. Своєю чергою ці сектори розділені на вісім – відповідно більш приватним відносінам. Для ще тоншого опису круг ділять на 16 секторів, але частіше використовуються октанти, певним чином орієнтовані щодо двох головних осей (рис. 2.1.3) [46].

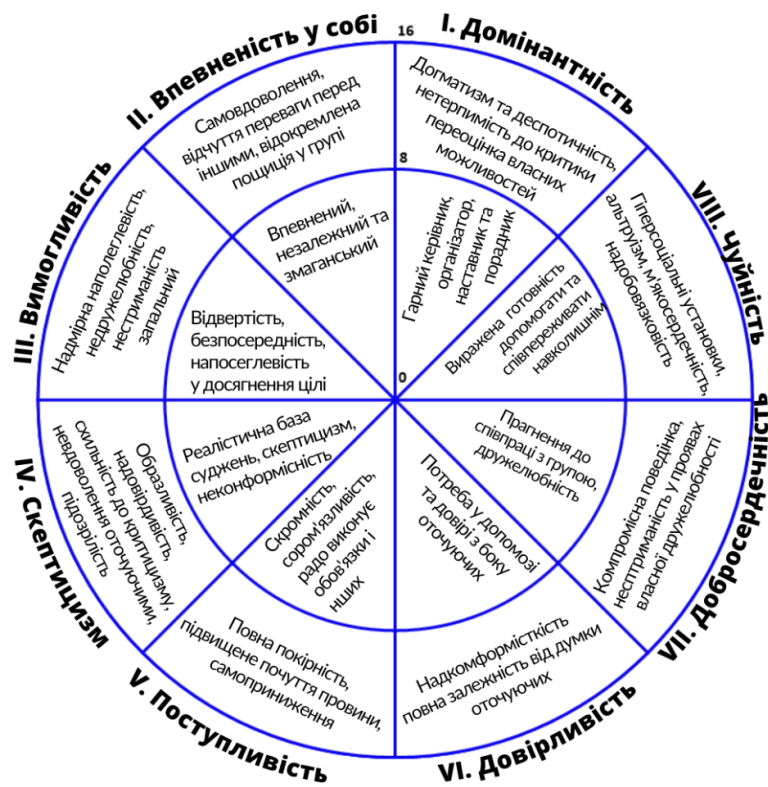


Рисунок 2.1.3. Зв'язок, що може формувати лідерські якості Т. Лірі.

Схема Т. Лірі заснована на припущенні, що чим ближче виявляються результати випробовуваного до центру кола, тим сильніше взаємозв'язок цих двох змінних. Сума балів кожної орієнтації переводиться в індекс, де домінують вертикальна (домінування-підпорядкування) і горизонтальна (дружелюбність-ворожість) осі. Відстань отриманих показників від центру кола вказує на адаптивність або екстремальність інтерперсональної поведінки [47].

Опитувальник містить 128 оціночних суджень, з яких в кожному з 8 типів відносин утворюються 16 пунктів, упорядкованих по висхідній інтенсивності. Методика побудована так, що судження, спрямовані на

з'ясування якого-небудь типу відносин, розташовані не підряд, а особливим чином: вони групуються по 4 і повторюються через рівну кількість визначень. При обробці підраховується кількість відносин кожного типу.

Темперамент як психобіологічна властивість особистості проявляється в особливостях освоєння предметного світу, у тяжінні до розумової і фізичної праці, у соціальних контактах, у швидкості переходу від одного виду діяльності до іншого чи від одних засобів мислення до інших, у швидкості моторно рухових актів, у швидкості мовлення, в емоційній чуттєвості до розходжень між задуманим і результатом спілкування та діяльності, у чутливості до невдач і оцінки людей.

Темперамент істотно впливає на формування багатьох важливих рис людини, її здібностей, виступає необхідною умовою регуляції та адаптації людської поведінки в нормальній ситуації.

Властивості темпераменту можуть впливати на характер міжособистісних стосунків. Стосунки й відносини з іншими людьми важливі та актуальні для людини будь-якого віку.

Г.Айзенк побудував свою модель типів темпераменту. Поєднання емоційної стійкості з екстраверсією Г.Айзенк ототожнює з типом сангвініка; емоційної лабільності й екстраверсії – з типом холерика; емоційної стійкості з інтроверсією – з типом флегматика, а емоційної лабільності з інтроверсією – з типом меланхоліка [48].

Психологічні особливості темпераменту особистості можуть впливати на різні аспекти життєдіяльності, зокрема на міжособистісні стосунки.

З метою дослідження особливостей особистості, визначаючи рівень інтроверсії-екстраверсії, емоційної стабільності-нестабільності у своєму дослідженні використали тест “Тип темпераменту” Г. Айзенка з визначення особистості. Дана методика призначена для виявлення шкали інтроверсії-екстраверсії, емоційної стабільності-нестабільності [48].

Екстраверти – особистості, які спрямовані назовні через організацію їх нервових процесів, потребують постійного стимулювання з боку зовнішнього

середовища. Інтроверти – особистості, які спрямовані всередину через організацію їх нервових процесів, не потребують значного зовнішнього стимулювання. Амбівертам притаманні риси екстраверсії та інтроверсії. Інколи для уточнення цього показника рекомендується додаткове обстеження за допомогою інших тестів м.

“Чистих” екстравертів та інтровертів практично не буває, але всі ми займаємо в цьому діапазоні певну позицію, ближчу до того чи іншого полюса. При дослідженні екстраверсії-інтроверсії показники від 0 до 10 свідчать про те, що людина є інтровертом; 11-14 – амбівертом, 15-24 – екстравертом. Показник “емоційна стабільність-нестабільність” біполярний і утворює шкалу, на одному полюсі якої знаходяться люди, що характеризуються надзвичайною емоційною стійкістю, чудовою адаптованістю (показник 0 – 12), а на іншому – надзвичайно знервований, нестійкий і погано адаптований тип (показник 12 – 24). Дослідження рівня інтроверсії-екстраверсії та емоційної стабільності-нестабільності дає можливість в першому наближенні визначити тип темпераменту і деякі риси людей, що належать до кожного з чотирьох типів темпераменту. Це можливо, якщо у людини домінує певний тип темпераменту

Дослідження проводиться у вигляді опитувальника на 57 питань ставлячи “так” (+) у випадку позитивної відповіді, “ні” (-) – у випадку негативної. Необхідно за кожним показником знайти суму балів, нараховуючи по одному балу за кожну відповідь, яка збігається з ключем. В даній методиці опрацьовуються результати за трьома шкалами, такі як: шкала “Щирість”, шкала “інтроверсія екстраверсія”, шкала “Емоційна стабільність - нестабільність”.

Одержані показники порівнюються з ключем для отримання показників інтроверсії-екстраверсії, емоційної стабільності-нестабільності та здійснюється їх інтерпретація. Після цього будується система координат інтроверсії-екстраверсії, емоційної стабільності-нестабільності та

визначається на ній координати рівня інтроверсії-екстраверсії, емоційної стабільності-нестабільності даної особи.

Проблема лідерства у колективі завжди мала високу актуальність. Лідерство розуміється як процес організації та керування малою соціальною групою, який сприяє досягненню спільної групової мети в мінімальні терміни з максимальним ефектом, детермінований пануючими в суспільстві соціальними відносинами. Лідер – це член групи, що виконує основну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємовідносин, за яким група визнає право приймати рішення в значущих ситуаціях, яким добровільно підкоряються всі члени групи. Лідерські якості являють собою особистісні якості, які забезпечують ефективне лідерство. Однак, “універсального” набору лідерських якостей не існує. Успішність становлення члена групи як лідера залежить від його здатності проявити потрібні якості (у тому числі вміння, навички) у відповідних ситуаціях. Для ведення успішної керівної діяльності саме прояв лідерських якостей має важливе значення. Для дослідження було використано методику «Діагностика лідерських здібностей» (Е. Жаріков, Е. Крушельницький) [49].

Здатність людини бути лідером багато в чому залежить від розвиненості організаторських і комунікативних якостей. Якими характерологічними рисами особистості повинен володіти справжній лідер? Такими ознаками, як відзначають Є. Жаріков і Є. Крушельницький, можуть служити наступні прояви:

- Вольовий, здатний долати перешкоди на шляху до мети.
- Наполегливий, вміє розумно ризикувати.
- Терплячий, готовий довго і добре виконувати одноманітну, нецікаву роботу.
- Ініціативний і воліє працювати без дріб'язкової опіки. Незалежний.
- Психічно стійкий і не дає захопити себе нереальними пропозиціями.
- Добре пристосовується до нових умов і вимог.
- Самокритичний, тверезо оцінює не тільки свої успіхи, але й невдачі.

- Вимогливий до себе та інших, вміє запитати звіт за доручену роботу.
- Критичний, здатний бачити в привабливих пропозиціях слабкі сторони.
- Надійний, тримає слово, на нього можна покластися.
- Витривалий, може працювати навіть в умовах перевантажень.
- Сприйнятливий до нового, схильний розв'язувати нетрадиційні задачі оригінальними методами.
- Стресостійкий, не втрачає самовладання і працездатності в екстремальних ситуаціях.
- Оптимістичний, ставитися до труднощів як до неминучих і переборних перешкод.
- Рішучий, здатний самотійно і своєчасно приймати рішення, в критичних ситуаціях брати відповідальність на себе.
- Здатний змінювати стиль поведінки в залежності від умов, може і зажадати та підбадьорити.

Представлена методика дозволяє оцінити здатність людини бути лідером.

У тесті пропонується 50 висловлювань, на які потрібно дати відповідь «так» чи «ні». Середнього значення у відповідях не передбачено [49].

Проблема емоційного інтелекту стала однією з найбільш актуальних у контексті вивчення явища лідерства в організації. Разом з тим, поняття емоційного інтелекту, що створене в поєднанні психології мислення і психології емоцій, інтерпретується по-різному.

Кожна людина народжується з обов'язковим потенціалом емоційної чутливості, емоційної пам'яті, емоційної обробки та емоційного навчання. Ці чотири вроджені компоненти формують серцевину емоційного інтелекту.

Взаємозв'язок між емоційним інтелектом і лідерством можна виразити через слова Деніела Гоулмена: «Лідери, які досягають найкращих результатів, володіють декількома стилями управління однаково добре. Чим більше стилів в арсеналі керівника, тим краще. Застосовують чотири або більше стилів,

зокрема авторитетний, демократичний, партнерський і наставницький на вимогу ситуації, тим більше керівник досягне успіху для команди.”[50].

Емоційний стан і сила емоційної реакції визначає здатність до лідерства. Тому майбутньому лідеру важливо розуміти емоції, визначати їх причину, а також уміти управляти виникаючими емоціями [50].

Завдяки високому емоційному інтелекту, лідери усвідомлюють свої сильні й слабкі сторони, а також межі своїх можливостей. Вони відносяться до себе з гумором, з готовністю опанувати нові навички, якими погано володіють, і позитивно реагують на конструктивну критику про свою роботу.

Високий емоційний інтелект відповідає за уміння контролювати свої емоції. Втіленням керівника, здатного управляти своїми відчуттями, є лідер, що зберігає спокій і розсудливість навіть в умовах сильного стресу.

Розвинений рівень емоційного інтелекту вирішувати конфліктні ситуації, які впливають на процес праці. Це сприяє створенню спільного колективного духу, що позитивно впливає на командну роботу в організації. Командний дух зміцнює моральний клімат, стимулює співробітників до досягнення поставлених цілей та сприяння розвитку корпоративної культури.

Методика діагностики емоційного інтелекту MEI розроблена М. Манойловою у 2004–2005 роках [50]. На її думку, емоційний інтелект – це здатність людини до усвідомлення, прийняття та регуляції емоційних станів і почуттів як інших людей, так і своїх власних. У структурі емоційного інтелекту існують два аспекти: внутрішньо особистісний і міжособистісний. Виходячи із цих визначень, емоційний інтелект описується автором як регуляція внутрішньої та зовнішньої психічної діяльності людини; EI – це здатність до розуміння своїх емоцій і емоційних станів партнерів по спілкуванню; управління своїми діями стосовно свідомо поставленої мети завдяки регулюванню внутрішніх станів. Мета EI – це трансформація та прогресивний розвиток емоційної сфери суб’єкта.

Засобами EI виступають:

а) внутрішній аспект – емоційний потенціал особистості (накопичується з досвідом);

б) зовнішній аспект – операції реалізації «технічної» сторони (розвивається в процесі тренінгу).

Розроблена М. Манойловою методика діагностики ЕІ є опитувальником, що складається з 40 тверджень. Обстежуваному пропонується оцінити міру своєї згоди з кожним твердженням за 5-бальною шкалою. Опитувальник містить 4 субшкали й 3 інтегральні індекси: загального рівня ЕІ, вираженості внутрішньо-особистісного та міжособистісного його аспектів. У цілому, опитувальник М. Манойлової базується на змішаній моделі емоційного інтелекту, що розглядає останній як комплекс некогнітивних здібностей і навичок. З метою стандартизації МЕІ автором методики проведено дослідження на репрезентативній вибірці чоловіків і жінок віком від 17 до 65 років, які працюють у різних сферах професійної діяльності. Загальний обсяг вибірки склав 719 респондентів. Для виявлення статевих, вікових і професійних відмінностей у характеристиках емоційного інтелекту вибірка стандартизації була розділена на підгрупи за статтю, віком, професійною діяльністю, стажем роботи. Усього було виділено 4 вікових категорії: 17–21 років, 22–35 років, 36–55 років, 55 років і старше. Статистичний аналіз відмінностей середніх значень шкал методики дозволив автору виявити деякі тенденції. Найбільш явно простежуються статеві відмінності. Властивості емоційного інтелекту мають різну міру вираженості у чоловіків і жінок; відповідно, жінки мають вищі показники емоційного інтелекту ніж чоловіки. Вікові відмінності в показниках емоційного інтелекту проявляються меншою мірою. У цьому плані «критичною точкою» є перехід від юнацького віку до зрілості; в юнацькому віці більше виражений внутрішньо-особистісний аспект ЕІ [50].

Методики, що пропонуються для вивчення особливостей особистості дадуть змогу простежити зв'язок між проявом лідерських здібностей та типом

темпераменту. Також відслідкувати вплив емоційного інтелекту та типу особистості на прояв лідерських якостей.

2.2. Кількісний та якісний аналіз результатів дослідження.

Для вивчення лідерських здібностей керівників та найманих працівників було застосовано методику «Діагностика лідерських здібностей» Є. Жарікова, Є. Крушельницького, результати якої представлені на рис. 2 2.1



Рисунок 2.2.1. Розподіл респондентів за проявом лідерських здібностей, $n=66$.

Спираючись на результати, які представлені на рис. 2.2.1, можна говорити про те, що у переважної більшості 22 (33,3%) керівників та 14 (21,2%) найманих працівників лідерські здібності виражені у помірному ступені. Також, можна відзначити, що серед 12 (18,2%) керівників зустрічаються особи з сильно вираженими лідерськими здібностями, а у вибірці найманих працівників таких лише 1(1,5%). Зі слабо вираженими здібностями відзначаємо серед 7(10,6%) керівників менше осіб в порівнянні з 10 (15,2%) найманими працівниками. У вибірці відсутні респонденти зі схильністю до диктату.

Наступним етапом аналізу лідерських якостей у керівників та найманих працівників є порівняння кількісного наповнення відповідних підгруп обстежуваних, що мають однакові рівні прояву за допомогою ϕ -критерію кутового перетворення Фішера. Візуальний аналіз дає підстави вважати, що

найманих працівників з високим рівнем прояву лідерських якостей у виборці значно менше, ніж у керівників., Отже, вважаємо, що застосування статистичного критерію для підтвердження цього факту не є доречним. Натомість можемо припускати, що керівників з помірними лідерськими здібностями більше ніж найманих працівників, а також останніх зі слабкими здібностями до лідерства більше, аніж керівників з низьким рівнем.

Проведений аналіз за допомогою ϕ -критерію кутового перетворення Фішера дав такі результати:

- порівняння кількості осіб з помірним рівнем: встановлене емпіричне значення (1,11) нижче за критичне (1,64), що підтверджує припущення H_0 про відсутність розбіжностей;
- порівняння кількості осіб з помірним рівнем: встановлене емпіричне значення (2,05) більше за критичне (1,64 на рівні значущості $p > 0,05$), що підтверджує альтернативну гіпотезу H_1 про те, що найманих працівників з високим рівнем прояву лідерських якостей у виборці значно менше, ніж у керівників.
- H_1 про те, що найманих працівників з високим рівнем прояву лідерських якостей у виборці значно менше, ніж у керівників (табл. 2.2.2.)

Таблиця 2.2.1

Порівняння рівня лідерських здібностей у керівників та найманих працівників за ϕ -критерію кутового перетворення Фішера.

| Лідерські здібності | Керівники (%) | Наймани парцівники (%) | Емпіричне значення критерію Фішера | Критичні значення | p (рівень значущості) |
|---------------------|---------------|------------------------|------------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Слабо виражені | 7,0 | 10,0 | 0,43 | < 1,64 | - |
| Помірно виражені | 22,0 | 14,0 | 0,85 | < 1,64 | - |
| Сильно виражені | 12,0 | 1,0 | 2,05 | > 1,64 | 0,05 |

За методикою Т. Лірі, з метою вивчення взаємовідносин, спираючись на два фактори: «домінування-підпорядкування» і «доброчливість-агресивність», було визначено загальне враження про людину в процесах

міжособистісного сприйняття у підприємницькій діяльності. Під час обробки результатів було підраховано кількість відносин кожного типу та порівняно ці показники між групами керівників та найманих працівників (Рис. 2.2.1). З діаграми на рисунку 2.2.2 ми бачимо, що найбільші показники в групі керівників наявні за октантом «Домінантність» 9 (13,6%) а у найманих працівників октанта V «Поступливість» 5 (9,1%). З інтерпретації методики Т. Лірі нам відомо, що вираз якостей октантів за номером I вказує на схильність власного волевиявлення та незалежність особи, її рішучість відстоювати власну думку, схильність до проявів лідерства; а V октанта «Поступливість», навпаки свідчить про невпевненість у власних думках, схильність прислухатися до думок оточуючих, схильність до компромісних варіантів у відносинах. Але коли у респондента одночасна є виразність якостей октантів за номерами I та V, то цим особам варто звернути увагу на схильність мати хворобливе самолюбство, авторитарність.

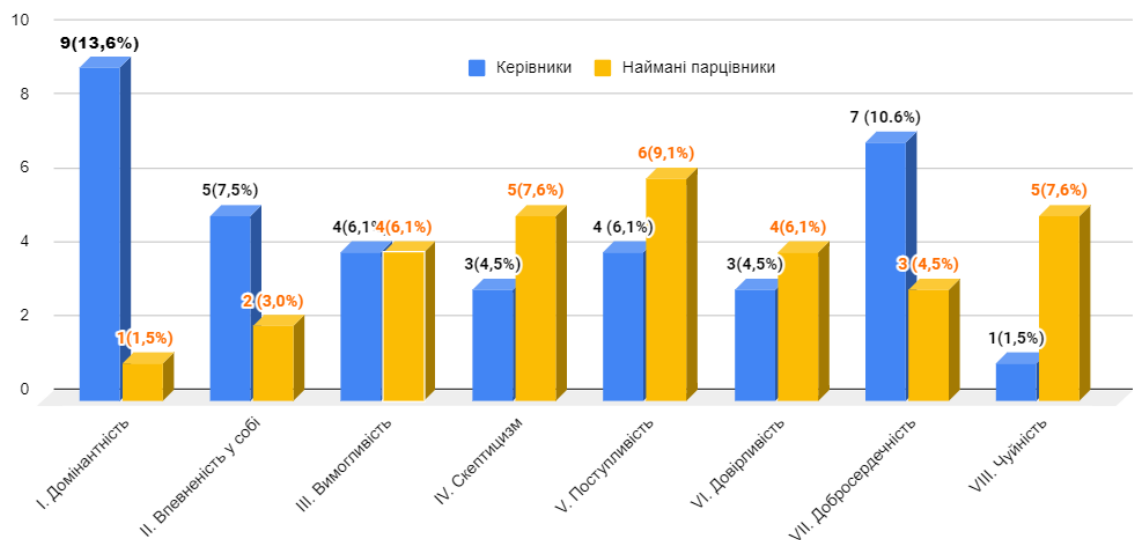


Рисунок 2.2.2. Розподіл респондентів за соціально психологічними властивостями особистості, $n=66$ осіб.

Проведений аналіз за допомогою ϕ -критерію кутового перетворення Фішера дав такі результати (табл. 2.1.2):

Можемо припускати, що характеристики переважаючого стилю ставлення до оточення у керівників з октантом I. «Домінантність» більше ніж у найманих працівників:

- порівняння кількості осіб з : встановлене емпіричне значення нижче за критичне (1,64), що підтверджує припущення H_0 про відсутність розбіжностей, це ми бачимо в октант від II - VIII;
- порівняння кількості осіб з октантом I. «Домінантність» встановлене емпіричне значення (2,07) більше за критичне (1,64) а це рівень значущості 0,05, що відповідає низькому рівню розбіжності, що підтверджує припущення H_1 про те що домінантність притаманна більше керівникам ніж найманим працівникам.

Таблиця 2.2.2

Порівняння міжособистісного сприйняття у керівників та найманих працівників за ф-критерію кутового перетворення Фішера

| Октанти: | Керівники (%) | Наймани парцівники (%) | Емпіричне значення критерію Фішера | Критичні значення | p (рівень значущості) |
|------------------------|---------------|------------------------|------------------------------------|-------------------|-----------------------|
| I. Домінантність | 13,6 | 1,5 | 2,07 | > 1,64 | 0,05 |
| II. Впевненість у собі | 7,6 | 3,0 | 0,85 | < 1,64 | - |
| III. Вимогливість | 6,1 | 6,1 | 0,00 | < 1,64 | - |
| IV. Скептицизм | 4,5 | 7,6 | 0,53 | < 1,64 | - |
| V. Поступливість | 6,1 | 9,1 | 0,46 | < 1,64 | - |
| VI. Довірливість | 4,5 | 6,1 | 0,29 | < 1,64 | - |
| VII. Добросердечність | 10,6 | 4,5 | 0,96 | < 1,64 | - |
| VIII. Чуйність | 1,5 | 7,6 | 1,27 | < 1,64 | - |

Це свідчить про те, що загалом у людей, які займають керівні посади можуть проявлятися кращі міжособистісні відносини через здатність бути як успішними у справах та мати лідерські якості схильність до співробітництва.

З діаграми на рисунку 2.2.2 ми бачимо, з октанти IIIV «Чуйність» у найманих працівників 5(7,6%) можуть свідчити про те, що респонденти можуть приносити в жертву свої інтереси у підприємницькій діяльності, хоча деколи це може бути тільки зовнішня маска та може призвести до несприятливих наслідків. В табл. 2.1.2 якраз маємо підтвердження цій теорії, адже за емпіричним значенням критерію Фішера відмінностей не має. У той самий час у керівників цей показник має напроти низькі значення 1(1,5%), що

вказує на здатність допомагати та співчувати всім без винятку. Але іноді керівники мають гіпервідповідальність до себе та до своїх співробітників.

У результаті використання методики «Вивчення темпераменту» Г. Айзенка було отримано кількісні дані, які представлені на рис. 2.2.3 та 2.2.4. Так, рис. 2.2.4. показує відсотковий розподіл досліджуваних за шкалою «екстраверсія-інтроверсія».

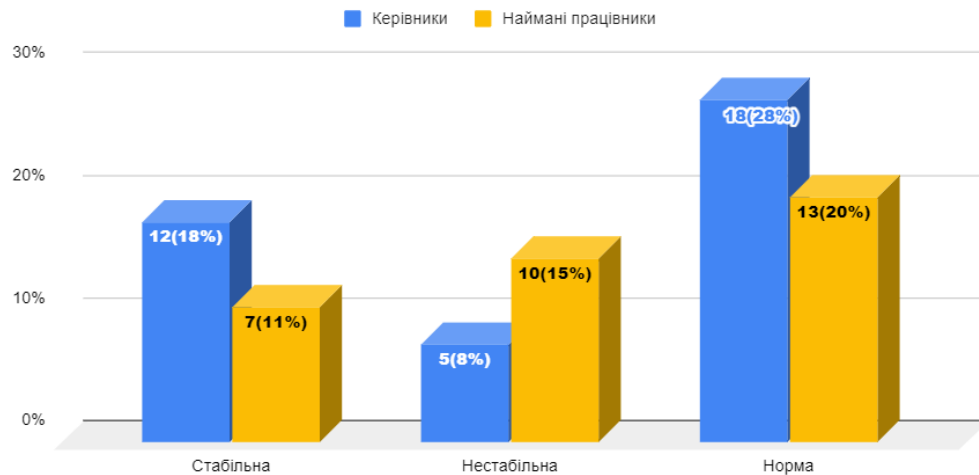


Рисунок 2.2.3. Розподіл респондентів за визначенням рівня нейротизму, $n=66$ осіб.

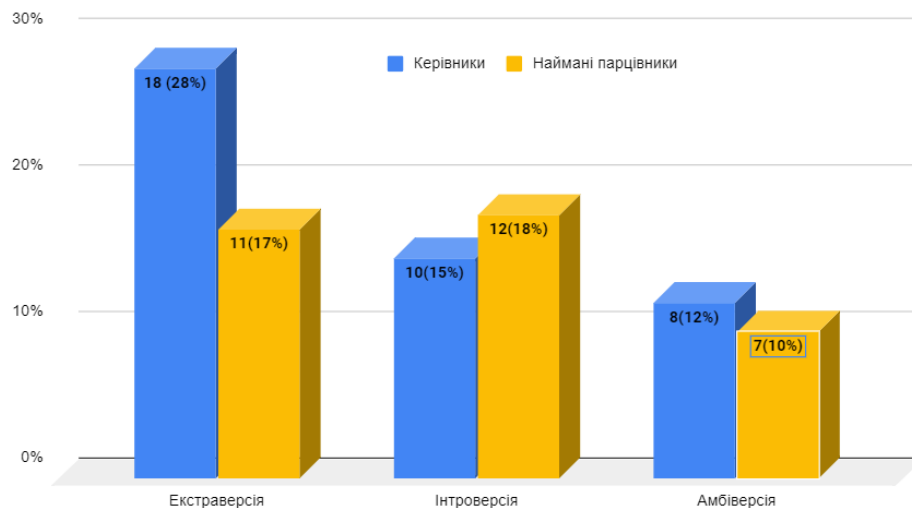


Рисунок 2.2.4. Розподіл респондентів за шкалою «екстраверсія-інтроверсія», $n=66$ осіб.

Отримані дані свідчать, що у найманих працівників найбільший відсоток - 18% опитаних є інтровертами, 10% - амбівертами, і 15% - екстравертами.

Щодо керівників результати маємо наступні: 28% опитаних є екстравертами, 12% - амбівертами, і 15% - інтровертами. Тобто, відповідно даних, серед досліджених виявилось найбільше тих, хто характеризується відкритістю, комунікабельністю, спрямованістю на оточуючих. Менша кількість досліджуваних є амбівертами, що означає, залежно від ситуації можуть бути або відкритими або ж закритими та сконцентрований на собі. Найменше виявлено серед респондентів осіб з інтроверсією, що проявляється у закритості, спрямованості на себе та власні переживання.

Як показує рис. 2.2.5, за шкалою «Нейротизм» серед керівників (8%) та найманих працівників (15,0%) виявлено найменше респондентів з емоційною нестабільністю, їм притаманна дратівливість, тривожність, часта зміна настрою, нервові зриви.

Переважає більшість опитаних керівників(28%) та найманих працівників (20%) мають нормальну емоційну стабільність, тобто, в залежності від того, наскільки ситуація є стресовою, вони можуть бути або емоційно стійкими, або ж ні.

Таблиця 2.2.3

Порівняння за шкалами «екстраверсія-інтроверсія» «нейротизм» у керівників та найманих працівників за ϕ -критерію кутового перетворення Фішера

| Шкали | | Керівники (%) | Наймани парцівники (%) | Емпіричне значення критерію Фішера | Критичні значення | p (рівень значущості) |
|--------------------------|--------------|---------------|------------------------|------------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Екстраверсія-інтроверсія | Екстраверсія | 18 | 11 | 0,81 | < 1,64 | - |
| | Інтроверсія | 10 | 12 | 0,25 | < 1,64 | - |
| | Амбіверсія | 8 | 7 | 0,15 | < 1,64 | - |
| Нейротизм | Стабільна | 12 | 7 | 0,69 | < 1,64 | - |
| | Нестабільна | 5 | 10 | 0,78 | < 1,64 | - |
| | Норма | 18 | 13 | 0,56 | < 1,64 | - |

Порівнюючи шкали «екстраверсія-інтроверсія» «нейротизм» у керівників та найманих працівників за ϕ -критерію кутового перетворення Фішера не

виявлено рівня значущості. Тому можна дійти висновку, що ці показники не завжди взаємозалежні з видом діяльності особистості та посади.

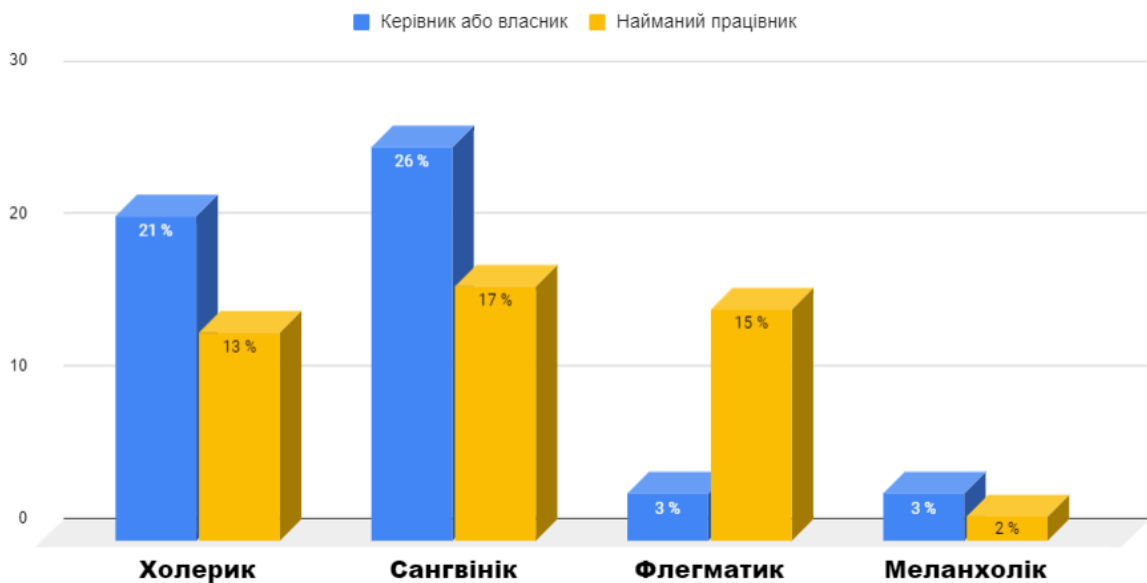


Рисунок 2.2.5. Розподіл за визначенням типу темпераменту, $n=66$ осіб.

За відсотковими результатами тесту Айзенка, на дослідження типу темпераменту, було виявлено, що серед керівників 22% респондентів сангвініки, 21% – холерики, 3% – флегматики та 3% меланхоліки (рис 6). Щодо найманих працівників, можна зазначити, що виявлено 17% респондентів сангвініки, 13% – холерики, 15% – флегматики та 2% меланхоліки (рис 2.2.5). З чітко вираженою екстраверсією, холерики та сангвініки більшою мірою займають керівні посади в порівнянні з інтроверсійними флегматиками та меланхоліками.

Беручи до уваги теорію темпераменту за Г. Айзенком можна констатувати, що цілісних на 100% екстравертів та інтровертів практично не буває, але всі ми займаємо в цьому діапазоні певну позицію, ближчу до того чи іншого полюса. Тому, у кожного типу темпераменту є потенціал як фізіологічний, так і психологічний, який сприяє лідерським можливостям респондентів. Так, керівники, флегматичного та холеричного типів темпераменту проявляють зниження ригідності, що за умови успішного

психологічного підходу може допомогти перелаштуватися до нових умов для прояву лідерських якостей. Респонденти з меланхолічним типом прояву особистості менше схильні проявляти домінуючу та екстраверсійну позицію, а це знижує лідерський потенціал. У сангвініків на фізіологічному рівні підвищена збудливість, що дозволяє таким керівникам швидко реагувати, знаходячись, у новій ситуації. Керівники сангвініки характеризуються більш вираженою емоційною стійкістю та яскравіше вираженою екстраверсією, що підвищує здатність до кращої міжособистісної комунікації та розвитку лідерських якостей. Для меланхоліків характерним є знижений рівень екстраверсії, ригідність та збудливість. Такі особистості характеризуються слабкістю, як процесу збудження, так і процесу гальмування, тому їм не притаманні лідерські прояви. В підприємницькій діяльності меланхоліки часто пасивні, загальмовані та зазвичай не проявляють лідерські здібності.

З метою дослідження емоційного інтелекту (МЕІ) проведене порівняння даних рівня емоційного інтелекту керівників та найманих працівників, рис. 2.2.6.

З рисунка 2.2.6 видно, що керівники мають високий рівень розвитку емоційного інтелекту дещо вищий ніж наймані працівники (25,8 та 3% відповідно). Серед респондентів було виявлено, що переважна кількість і керівників 24(36,4%) і найманих працівників 14(21,2%) мають середній рівень розвитку емоційного інтелекту, хоча, слід зазначити, що керівників з цим показником більше ніж найманих працівників. Також було виявлено, що низький рівень емоційного інтелекту виявлено у 1(1,5%) керівників та 8(12,1%) найманих працівників.

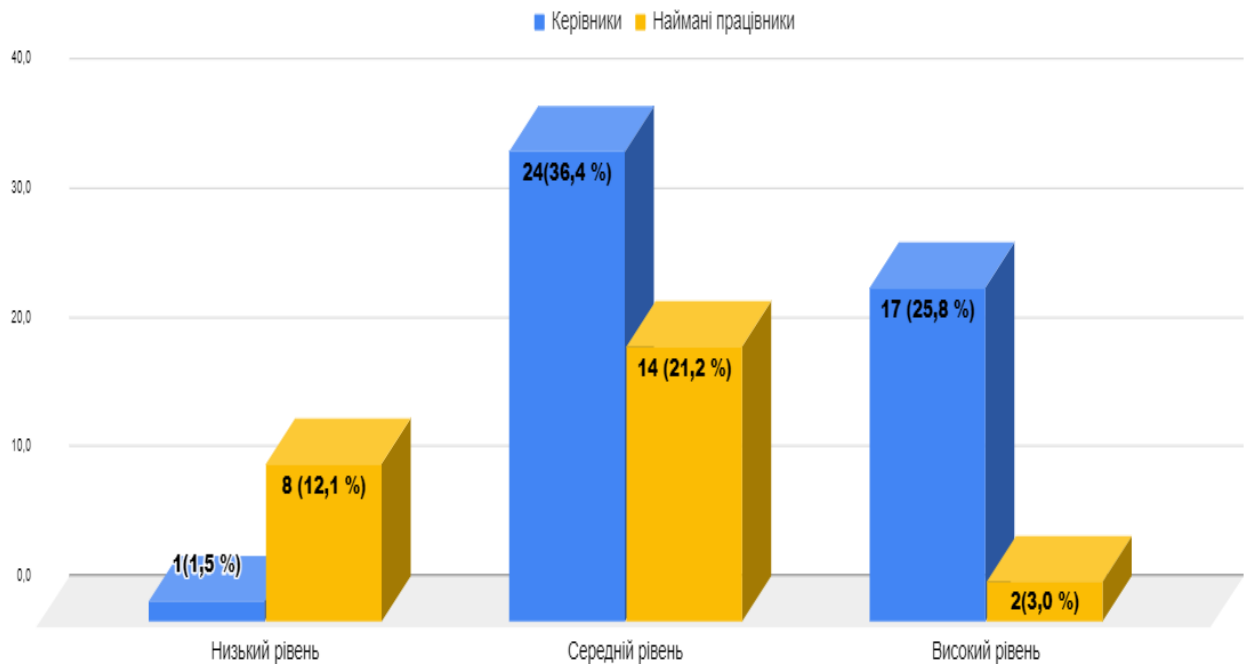


Рисунок 2.2.6. Розподіл респондентів за значенням рівня емоційного інтелекту, $n=66$ осіб.

Можемо припускати, що рівень емоційного інтелекту у 17 (25,8%)керівників більше ніж у найманих працівників 2(3,0%).

Проведений аналіз за допомогою ϕ -критерію кутового перетворення Фішера дав такі результати:

- порівняння кількості осіб з : встановлене емпіричне значення (1,13) нижче за критичне (1,64), що підтверджує припущення H_0 про відсутність розбіжностей;
- порівняння кількості керівників встановлене емпіричне значення (2,91) вище за критичне (2,81), що підтверджує припущення H_1

Таблиця 2.2.4

Порівняння рівня емоційного інтелекту у керівників та найманих працівників за ϕ -критерію кутового перетворення Фішера.

| Рівень EI | Керівники (%) | Наймани працівники (%) | Емпіричне значення критерію Фішера | Критичні значення | p (рівень значущості) |
|-----------------|---------------|------------------------|------------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Низький рівень | 1,5 | 12,1 | 1,88 | $> 1,64$ | 0,05 |
| Середній рівень | 36,4 | 21,2 | 1,37 | $< 1,64$ | - |
| Високий рівень | 25,8 | 3,0 | 2,90 | $> 1,64$ | 0,001 |

Спираючись на підрахунки нашої вибірки, можемо стверджувати, що високий рівень емоційного інтелекту, дає значущу можливість займати лідерські позиції у підприємницькій діяльності з високою ймовірністю, що підтверджує рівень значущості $p = 0,001$.

З метою дослідження соціально-психологічних особливостей, що можуть формувати лідерські здібності та типу міжособистісних стосунків, екстраверсії – інтроверсії, нейротизму та рівня емоційного інтелекту у групах керівники в порівнянні з найманими працівниками проведено дослідження з використанням психологічних методик, які згадані вище.

Отримані дані (див. табл. 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3 та 2.2.4) показують наявність зв'язку між лідерськими здібностями та типологією міжособистісних стосунків та рівнем інтелекту, що впливає за показником ϕ -критерію кутового перетворення Фішера від діяльності у респондентів, а саме найманих працівників та керівників

Так, було виявлено зв'язок між лідерськими здібностями та типології міжособистісних стосунків та рівнем емоційного інтелекту у респондентів, такі як:

- домінування-підпорядкування та дружелюбність ворожість з сильно вираженими лідерськими здібностями, як непрямі зв'язки, тобто, коли при збільшенні одного явища зменшується інше і навпаки.
- за соціально психологічними властивостями октанти I. «Домінантність», яка свідчить про прагнення людини до лідерства у спілкуванні та домінуванні, більше керівників, згідно за показником ϕ -критерію кутового перетворення Фішера рівень значущості $p = 0,05$.
- теоретично за соціально психологічними властивостями октанти I-IV прослідковується відносна направленість прояву прагнення до лідерства, а у V-VIII, обернено-пропорційне зниження прагнення до лідерства, за методикою Т. Лірі, але в нашій вибірці це не було підтверджено.

- особи з високим рівнем екстраверсії у міжособистісних відносинах схильні прагнути лідирувати та керувати, хоча наше дослідження це не підтвердило.

- особистості з високим рівнем нейротизму можуть бути егоїстичними у власному волевиявленні та нехтувати потребами колективу, можуть проявляти агресивну поведінку у досягненні власних цілей, а це може бути негативним проявом формального лідера.

- емоційний інтелект і сила емоційної реакції сприяє розвитку здатності до лідерства, адже формує розуміння власних меж та межі оточуючих людей та допомагає створювати позитивну атмосферу для досягнення цілей.

Отримані нами результати емпіричного дослідження особливостей прояву лідерства в підприємницькій діяльності та встановлений зв'язок між проявами соціально-психологічних властивостей керівників та їхньою здібністю до лідерства дали підстави розробляти тренінг розвитку властивостей особистості в осіб, які мають лідерські здібності, мають мотивацію для займання такої позиції у міжособистісній взаємодії, але не мають достатньо розвинених властивостей особистості, які забезпечують ефективне лідерство.

2.3. Тренінг розвитку проявів лідерських якостей.

Лідерські здібності, такі як здатність ефективно вести комунікацію, вирішувати конфлікти, мотивувати та надихати інших, є критичними для успіху в багатьох сферах життя. Тому вмотивованим особистостям на досягнення успіху, які хочуть займати керівні посади варто розглянути можливість розвитку емоційного інтелекту та соціально-психологічних властивостей, котрі можуть допомогти стати кращим лідером не лише неформальним, але і формальним у підприємницькій діяльності.

Одним із найвідоміших дослідників у вивчення галузі лідерства є Деніел Гоулман (Daniel Goleman), автор книги «Емоційний інтелект», яка

стала популярною в 1990-х роках. Гоулман і його колеги провели значну кількість досліджень, які вивчили вплив емоційного інтелекту на лідерські здібності та успіх. Крім Гоулмана, існує багато інших вчених, які також досліджували цю тему, включаючи Пітера Саловея (Пітер Саловей), Джона Мейера (Джон Майєр), Річарда Бойатціса (Річард Боятзіс), Карол Гортон (Керол Двек) та багато інших. Їх дослідження спрямовані на вивчення взаємозв'язку між емоційним інтелектом, соціально-психологічними властивостями та лідерськими здібностями, а також на розробку інструментів для вимірювання цих показників і розвитку лідерських навичок.

Спираючись на дослідження емоційного інтелекту та соціально-психологічних властивостей, які були проведені багатьма вченими та психологами був розроблений тренінг.

Тренінг - це інтерактивний процес, тому необхідно створити сприятливу атмосферу довіри, взаєморозуміння та підтримки для кожного учасника. Також варто врахувати, що розвиток лідерських здібностей - це постійний процес, і учасники повинні бути готові до самовдосконалення після закінчення тренінгу і тут головне - це мотивація використовувати отримувати знання на практиці.

Розроблений нами тренінг має назву: "Лідерські здібності: Розвиток емоційного інтелекту та соціально-психологічних властивостей"

Мета тренінгу: Цей тренінг має на меті допомогти учасникам розвинути ключові лідерські здібності, включаючи емоційний інтелект та соціально-психологічні властивості. Учасники отримують навички, які дозволяють їм краще розуміти та управляти своїми емоціями, розвивати ефективні комунікаційні навички та вести колектив до досягнення спільних цілей.

Зміст тренінгу:

1. Вступ. Емоційний інтелект та його особливості:

1.1 Поняття емоційного інтелекту і його значення для лідерства.

- 1.2 Розпізнавання та розуміння власних емоцій.
- 1.3 Вплив душевного інтелекту на взаємодію з іншими.
2. Розвиток емоційної свідомості:
 - 2.1 Усвідомлення та вираження емоцій одночасно та конструктивно.
 - 2.2 Керування стресом та нервовим напруженням.
 - 2.3 Розвиток емпатії та співчуття до інших.
3. Ефективна комунікація та міжособистісні відносини:
 - 3.1 Активне слухання та ефективне висловлювання.
 - 3.2 Розвиток невербальних комунікаційних навичок.
 - 3.3.Вирішення конфліктів та побудова позитивних взаємодій.
4. Управління емоціями в команді:
 - 4.1 Формування та керування командою.
 - 4.2 Мотивування та інспірування співробітників.
 - 4.3 Створення сприятливого емоційного клімату.
5. Лідерство та етика:
 - 5.1 Етичні аспекти лідерства та вплив на емоційний клімат.
 - 5.2. Інтеграція емоційного інтелекту та соціально-психологічних властивостей у лідерську практику.
6. Групова рефлексія матеріалу та навичок здобутих на тренінгу.

Методи тренінгу: Тренінг буде комбінувати теоретичні пояснення з практичними вправами та груповими діями. Учасники будуть взаємодіяти між собою, обмінюватися думками та досвідом, що сприятиме ефективному навчанню та розвитку.

Тривалість 4 години 30 хвилин (1 день)

Кількість учасників: 10-15

Обладнання: Проектор, 10-15 стільців, просторе світле приміщення, роздатковий матеріал, ручки, нотатник, стікери, маркери, білий або кольоровий папір, журнали з картинками для створення колажу.

Вправа «Стендап» (10-15 хв)

Мета: Познайомити новосформований колектив тренінгу, подолання страху «перед публікою», розслабити нервову напругу першого знайомства.

Хід роботи: Колективу тренінгу пропонується придумати наступні продовження слів тренера: • Мій настрій має колір....тому що... • Мій настрій схожий на пісню • Якби мій настрій міг стрибнути як кенгуру - то він би перестрибну...

Обладнання: мікрофон стендапера – це маркер ручка, олівець. • кожен учасник тренінгу має висловитися. Таймінг на кожного учасника 1 хвилина.

Вправа «Між крапель у зливі конфліктів» (30 хв)

Мета: створити безпечну тренінгову атмосферу та перевірити розуміння правил тренінгу в загостренні конфліктом.

Технологія виконання: Пропонується ведучим 1 конфліктна ситуація, де кожен має відстояти свої кордони. Учасниками обговорювалися які вони знають методи ухилення від конфлікту (погодження, ігнорування, ухилення від обговорення конфліктних ситуацій), конфліктні ситуації, в яких застосовуються дані тактики з точки зору лідерства.

Розділ тренінгу 1 - Вступ до емоційного інтелекту

Вступ до емоційного інтелекту допоможе нам зрозуміти, що такий емоційний інтелект та чому він є ключовим елементом успішного лідерства.

Пояснення - хто такий лідер та що таке лідерство з точки зору психології. Емоційний інтелект - це здатність розпізнавати, розуміти та ефективно керувати своїми власними емоціями та емоціями інших людей. Це охоплювати вміння пізнавати, виражати та керувати емоціями, а також лікувати їх у міжособистісних взаємодіях.

Розпізнавання та розуміння власних емоцій є важливим першим кроком до розвитку емоційного інтелекту. Це означає бути свідомими своїми почуттями, визнавати їх і навчатися їх інтерпретувати. Тільки тоді, коли ми знаємо, які емоції нас пронизують, ми зможемо ефективно ними керувати.

Вплив емоційного інтелекту на взаємодію з іншими не може бути недооцінений. Лідер, який володіє розвиненим емоційним інтелектом, може краще розуміти потреби, мотивацію та емоції своїх співробітників. Це дозволяє створити сприятливий емоційний клімат у команді, сприяючи більш ефективній співпраці та досягненню спільних цілей.

Практична вправа до розділу 1. Вправа: Нотатник емоцій

Мета: Розпізнати та розуміти власні емоції.

Опис вправи:

Попросіть учасників створити особистий "Нотатник емоцій" - це може бути звичайний записник або електронний документ.

Учасники мають відведений час (15-10 хвилин) на запис своїх емоцій. Ведучий тренінгу показує картинки на проекторі, а учасники записують свої емоції, та враження від побаченого.

У записі про емоції слід вказати, яка емоція відчувалася, її інтенсивність та короткий опис ситуації, яка викликала цю емоцію.

Наприкінці тренінгу учасники мають переглянути свій "Нотатник емоцій" і спробувати знайти зв'язки між емоціями, ситуаціями та їхніми власними реакціями.

Запросіть учасників підійти до аналізу з цікавістю та без суджень - це може бути цікавим процесом саморозкриття.

Переваги вправи:

- Ця вправа учасникам стати більш свідомими щодо своїх емоцій та їхнього впливу на їхнє життя.
- Вона дозволяє зрозуміти, які ситуації спричиняють позитивні чи негативні емоції, що допоможе у розробці стратегій управління емоціями.

- Нотатник емоцій може стати інструментом самоусвідомлення та самовдосконалення, допомагаючи учасникам стати більш емоційно-інтелектуальними лідерами та відчувати своє розуміння власних емоцій до та після тренінгу.

Важливою частиною вправи є підтримка учасників під час аналізу та можливість обговорення їхніх спостережень і вражень. Також можна запропонувати учасникам звернутися до ресурсів про емоційний інтелект або провести коротку дискусію щодо спільних спостережень та висновків із вправи.

Розділ тренінгу 2 - Розвиток емоційної свідомості

У розділі про розвиток емоційної свідомості ми будемо фокусуватися на усвідомленні та вираженні емоції випадково та конструктивно. Це важлива навичка для розвитку емоційного інтелекту та становлення як лідера.

Уміння усвідомлювати власні емоційні стани і виражати їх також дозволяє нам бути автентичними та чесними як перед собою, так і перед іншими. Часто ми можемо пригнічувати або приховувати свої емоції, але це може призвести до накопичення стресу та погіршення нашого емоційного стану. Усвідомлення та прийняття своїх емоцій допоможе нам краще зрозуміти себе та зайнятися їх конструктивним керуванням.

Керування стресом та емоційним напруженням є ще одним аспектом розвитку емоційної свідомості. Стрес може вплинути на наше фізичне та психічне здоров'я, а також на наші міжособистісні взаємини. Важливо навчитися розпізнавати ознаки стресу та розробляти стратегії для його подолання, такі як релаксаційні техніки, фізичну активність та позитивну саморегуляцію.

Розвиток емпатії та співчуття до інших людей є ще одним аспектом емоційної свідомості. Емпатія - це здатність поставити себе на місце іншої людини, сприйняти та розуміти її емоції та переживання. Вигляд співчуття - це підтримка та розуміння іншими, коли вони переживають складні емоційні

моменти. Розвиток цих якостей покращити комунікацію, побудувати здорові міжособистісні відносини та ефективно керувати командою.

Під час цього розділу тренінгу ми будемо працювати над усвідомленням своїх емоцій, розвитком стратегій керування стресом та навичками емпатії та співчуття. Ці навички стануть фундаментом для подальшого розвитку емоційного інтелекту та лідерських здібностей.

Практична вправа до розділу 2. Вправа: Спостереження за емоціями (20-30 хв)

Мета: Розпізнавати та усвідомлювати власні емоції та емоції інших людей.

Опис вправи: Поділіть учасників на пари або малі групи. Попросіть учасників звернути роль "спостерігача" та "спостережуваної особи". Спостережувана особа має вибрати одну з поточних зустрічних ситуацій, яка може викликати різні (наприклад, отримати комплімент, почуття невпевненості тощо). Спостерігач повинен уважно спостерігати за спостережуваною особою і намагатися помітити та ідентифікувати різні емоції, які вона проявляє. Після того, як ситуація відтворена, учасники мають поміняти ролі та повторити вправу з іншою ситуацією.

Після завершення вправи введіть обговорення з усією групою. Запитайте учасників про їх спостереження, емоції та враження, які вони помітили у себе та у партнерів.

Переваги вправи:

- Ця вправа учасникам розвивати свідомість про свої емоції та емоції інших людей.
- Вона сприяє розвитку спостережливості та уваги до невербальних сигналів, які вказують на емоційний стан.
- Спільне обговорення після вправи дозволяє учасникам отримати інші перспективи та розширити своє розуміння різних емоцій.

- Важливою частиною вправи є створення довірливої атмосфери, де учасники можуть спокійно спостерігати та висловлювати свої спостереження без страху відсудження.

Розділ тренінгу 3 - Ефективна комунікація та міжособистісні відносини: розвиток соціально-психологічних властивостей

У розділі про розвиток соціально-психологічних властивостей ми будемо працювати над навичками спілкування, ефективного лідерства та розуміння групової динаміки. Цей розділ допоможе вам стати сильним соціальним лідером здатним впливати на інших та будувати плідні взаємини в команді.

Ефективна комунікація є ключовою складовою успішного лідерства. У цьому розділі ми будемо навчати вас навичкам активного слухання, вмінню висловлювати свої думки та ідеї чітко та зрозуміло, а також вмінню взаємодіяти з іншими типами людей. Ви будете працювати над покращенням своєї вербальної та невербальної комунікації, виявленням та усуненням перешкод у спілкуванні та розвитком емпатії.

Крім того, розуміння групової динаміки та ефективність керувати групою є кількістю навичок лідера. Ви будете вчитися виявляти та розуміти ролі в групах, працювати з конфліктами та розвивати співпрацю та синергію в команді. Дізнайтеся про стратегії побудови ефективних та мотиваційних командних структур.

Практична вправа до розділу 3. Вправа: Рольова гра "Ефективне спілкування у важких ситуаціях" (30 хв)

Мета: Розвинути навички ефективного спілкування, вирішення конфліктів та отримати навичку побудови плідних міжособистісних відносин.

Опис вправи: Розбийте учасників на пари або малі групи. Кожній парі або групі надайте сценарій, який описує тяжку або конфліктну проблему в професійному та особистому житті (наприклад, розбіжності у думках, критики або незгоді). Кожна пара або група повинна виконувати роль гру, де

одна сторона виступає в ролі особи, яка виражає його стурбованість або конфліктні думки, а інша сторона виступає в ролі слухача, який виявляє емпатію та ефективно спілкується.

Після завершення рольової гри введіть обговорення з усією групою. Запитайте учасників про їхній досвід, виклики, стратегії та успіхи, які вони відчули під час вправи.

Дайте можливість учасникам обмінюватися порадами та рекомендаціями щодо ефективного спілкування у важких ситуаціях.

Переваги вправи:

- Ця вправа дозволяє учасникам практикувати навички активного слухання, емпатії та ефективного спілкування у важких ситуаціях.
- Вона виявляє можливості проблеми в комунікації та дає можливість знайти конструктивні шляхи їх вирішення.
- Через роль гру учасники можуть отримати нові погляди та розуміння на побудову плідних міжособистісних відносин.
- Важливою частиною справи є створення довірливого та підтримуючого вашого середовища, де учасники можуть спокійно висловлювати думки та емоції без страху відсудження.

Розділ тренінгу 4 - Управління емоціями в команді: розвиток навичок управління групою

У розділі про розвиток навичок управління групою ми будемо працювати над ключовими компетенціями, необхідними для успішного керівництва командою. Цей розділ допоможе вам стати впевненим і впливовим лідером, здатним керувати груповими процесами та досягати поставлених цілей.

Ефективне управління групою вимагає розуміння динаміки команди, співпраці, делегування завдань та розв'язання конфліктів. У цьому розділі ми розглянемо стратегії формування та управління командою, виявлення та розв'язання конфліктів, а також розвиток спільної відповідальності та мотивації в групах.

Ключовими аспектами управління групою є комунікація, співпраця та лідерські навички. Ви навчитеся ефективно комунікувати з учасниками групи, встановлювати чіткі завдання та очікування, стимулювати співробітництво та творчість, а також розвивати мотивацію та впливовість.

В рамках цього розділу ми пропонуємо різноманітні вправи та кейси, які допоможуть вам розвинути навички управління групою. Ви також можете використовувати свої знання в практичних ситуаціях, виконувати службові завдання та отримувати зворотний зв'язок для подальшого вдосконалення.

Можливість вміння керувати групою є аспектом будь-якого лідерського шляху. У цьому розділі надано вам цінні інструменти та навички, які повністю стати успішним лідером, здатним досягти великих результатів разом із вашою командою.

Практична вправа до розділу 4. Вправа: Груповий проєкт (40х)

Мета: Розвинути навички управління групою, проблеми співпраці та творчого розвитку.

Опис вправи: Розбийте учасників на невеликі групи (у відношенні від усіх учасників). Запропонуйте групам певну задачу або проблему, яку вони повинні отримати або проєкт, який вони повинні реалізувати. Задача або проєкт повинні бути відповідні темі тренінгу та практично використовуватися. Кожна група працює разом, об'єднавши свої ідеї, ресурси та знання, щоб розв'язати задачу або виконати проєкт. Вони повинні планувати, співпрацювати, делегувати обов'язки та вирішувати виникаючі проблеми. Надайте групам достатньо часу для підготовки та презентації своїх результатів перед іншими учасниками. Після презентації введіть обговорення з усією групою. Запитайте учасників про їхній досвід, виклики, стратегії та успіхи, які вони відчули під час роботи над проєкт. Дайте можливість учасникам обмінюватися враженнями, навчальними моментами та взаємними рекомендаціями щодо управління групою.

Переваги вправи:

- Ця вправа дозволяє учасникам практикувати навички управління групою, співпрацю та творче розв'язання проблем у реальних ситуаціях.
 - Вона стимулює комунікацію, делегування обов'язків, планування та спільну роботу в команді.
 - Груповий проєкт сприяння розвитку творчого мислення, креативності та інноваційних підходів до розв'язання завдань.
- Важливою частиною справи є створення підтримуючого мотиву свого середовища, де кожна група може вільно висловлювати ідеї та думки без страху відсудження.

Розділ тренінгу 5 - Лідерство та розвиток емоційного інтелекту

У розділі про лідерство та етику ми зосередимося на розумінні важливості етичного лідерства та його впливу на організацію та команду. Цей розділ містить вам виявлення різних етичних підходів та вимог, які супроводжують лідерство.

Ми розглянемо ключові принципи етичного лідерства, такі як чесність, справедливість та відповідальність. Ви бачите, як етичні принципи впливають на прийняття рішень, спілкування з командою та побудову ефективних відносин.

Крім того, ми розглянемо випадкові етичні дилеми, з якими лідери можуть статися в реальних ситуаціях. Ви будете роздумувати про власні цінності та впливати на свої рішення на інших людей та організацію в цілому.

Практична вправа до розділу 5. Вправа: "Етичний кейс" (35 - 40 хв.)

Мета: Розвиток навичок аналізу етичних ситуацій та прийняття рішень у контексті лідерства.

Інструкції: Підготуйте декілька реальних або фіктивних кейсів, які стосуються етичних ситуацій у робочому оточенні, пов'язаних з лідерством. Розділіть учасників на групи або парами. Виберіть кожну групу або пару

один етичний ключ для аналізу. Попросіть учасників обговорити ключі та відповіді на питання, такі як: які етичні принципи порушені? Які були альтернативні варіанти дій? Запросіть кожну групу або пару подати свої висновки та рішення перед іншими учасниками. Введіть обговорення, в якому всі учасники можуть висловити свою думку та перспективи щодо кожного кейс. Підкресліть важливість етичного лідерства, враховуючи різноманітність точок зору та етичних дилем, з якими можуть стикатися лідери.

Ця вправа дозволяє учасникам аналізувати реальні і фіктивні етичні ситуації, пов'язані з лідерством, та навчитися приймати обґрунтовані етичні рішення. Вона також сприяє розвитку комунікаційних навичок, вмінню слухати та розуміти різні точки зору.

Розділ тренінгу 6 - Групова рефлексія матеріалу та навичок здобутих на тренінгу.

Мета: встановити ефективності тренінгу та почути відгуки покращення тренінгу.

1. Які нові знання та навички ви отримали під час тренінгу з розвитку лідерських здібностей?
2. Як ви вважаєте, що найбільше вплинуло на ваше розуміння емоційного інтелекту та соціально-психологічних властивостей?
3. Які були найбільші виклики під час тренінгу і як ви їх подолали?
4. Як ви плануєте використовувати отримані знання та навички в майбутньому? Які конкретні кроки ви плануєте зробити?
5. Чи є щось, що ви бажаєте додати або змінити в тренінгу, щоб підвищити його ефективність?

З цим запитом учасникам висловіть свої думки, поділіться своїми враженнями та роздумами про тренінг, а також покажіть, як вони збирають свої нові знання та навички в практичній діяльності.

Практична вправа до розділу 6. Вправа «Ліс»

Мета: саморегуляція та психологічний вихід з тренінгового простору.

Інструкція: намалуйте ліс, як свою участь у тренінгу

Обговорення: малюнки демонструють групі(на проєктор чи в груповий чат), кожен учасник презентує свій лабіринт та коментує намальоване

Подяка тренінговій групі учасників за обмін досвідом та підтримку, за обмін досвідом.

На цьому етапі робота групи завершується.

Ми передбачаємо, що результатом участі в тренінгу повинно бути:

Після закінчення тренінгу учасники мають можливість:

- Ефективніше керувати своїми емоціями та стресом.
- Розпізнавати та розвивати емоції інших людей.
- Виявляти вміння ефективно комунікувати та будувати стійкі міжособистісні відносини.
- Вісті команди до досягнення спільних цілей з урахуванням емоційного клімату.
- Розуміти етичні аспекти лідерства та їх вплив на організацію.

Правила тренінгу:

- Принцип рівності позицій.
- Принцип активності.
- Принцип зворотного зв'язку
- Принцип «тут і тепер».
- Висловлювання своєї думки через “я висловлювання”

Висновки до розділу 2

В процесі здійснення підприємницької діяльності людина формує та закріплює соціально-психологічні особливості, які сприяють підвищенню ефективності розв'язання завдань у різноманітних професійних ситуаціях. Однак при зміні обставин, індивідуально-типологічні особливості, також можуть змінюватися зі здобутком нового досвіду та отримання нових знань.

Розглядаючи проблему психологічної детермінації типології лідерства, відмічається обумовленість стилів діяльності особливостями нервової системи, що визначають темперамент людини, а соціально-психологічні властивості не є сталими, і можуть змінюватися на макро і мікро рівні особистості. Однак залишається недостатньо вивченим питання зв'язку лідерства з соціально-психологічними властивостями.

Сукупність індивідуальних особливостей особистості, яка має свою фізіологічну основу тип вищої нервової діяльності, динаміку психічної діяльності особистості; темпераментальні прояви, рівень емоційного інтелекту формують прояви лідерських якостей. Підприємці та наймані працівники, які відрізняються силою, врівноваженістю та рухливістю процесів збудження і гальмування, можуть відповідно до своїх сильних та слабких сторін формувати нові навички керування групами людей, підвищуючи рівень емоційного інтелекту, самооцінку та міжособистісної взаємодії.

Кореляційний аналіз емпіричних даних показав наявність зв'язків між лідерськими здібностями та соціально-психологічними властивостями, що проявляються у міжособистісних відносинах, екстраверсією і нейротизмом, рівнем емоційного інтелекту, встановлений прямий зв'язок домінантність, впевненості у собі та добросердечності зі здібністю до лідерства. Нейротизм напряму корелює з лідерським проявами, а високий емоційний інтелект відповідає за уміння контролювати свої емоції та керувати емоціями інших, що підвищує лідерську здатність. Втіленням керівника, здатного управляти своїми відчуттями, є лідер, що зберігає спокій і розсудливість навіть в умовах сильного стресу.

Емоційний інтелект формує здатність проявляти ініціативність, яка притаманні лідерам які спрямовують свої сили на загальний якісний результат колективної діяльності. Лідери, використовуючи емоційний інтелект, мотивують, формують настрій та емоційне піднесення для прискорення та полегшення досягнення результату. Вправні лідери особистим прикладом

задають формат культури та бажаної поведінки. Саме лідери формують місію і цінності у команді.

На шляху трудової діяльності час від часу постають конфліктні ситуації, а високий рівень емоційного інтелекту стає у пригоді для досягнення компромісів. Командний настрій укріплює командний клімат в організації, мотивує співробітників до виконання поставлених цілей.

Взаємопов'язаність емоційного інтелекту і лідерства, виражається у найбільш сприятливий клімат і найвищі показники продуктивності існують в тих компаніях, керівники яких управляють за допомогою чотирьох і більш стилів, особливо якщо серед них авторитарний, демократичний, партнерський і наставницький. Найуспішніші керівники уміють майже непомітно переходити від одного стилю до іншого залежно від ситуації.

Успіх у бізнесі тісно пов'язаний з емоціональним інтелектом. Важливість усвідомлення емоцій відрізняє найкращих лідерів, поміж інших людей, як особистостей яким притаманні мораль, мотивація та відповідальність. Сучасний лідер повинен вміти визначити та усвідомити емоції, потреби та інтереси інших, а також допомогти оточенню управлять їх емоціями для досягнення бажаного результату.

Таким чином, отримані дані доводять, що лідерські здібності керівників детермінуються не лише їхніми соціально-психологічними особливостями, а й рівнем емоційного інтелекту. Здобуті результати дозволяють враховувати та прогнозувати характер прояву лідерської поведінки у процесі спілкування, які схильні використовувати певні міжособистісні типи поведінки у взаємодії з колективом.

ВИСНОВКИ

Аналіз наукової літератури свідчить, що багаточисельні та різноманітні визначення лідерства розглянуто переважно у контексті процесу міжособистісної взаємодії. Лідерство характеризується перш за все

спрямованістю на людину і безпосередньо стосується механізмів людських стосунків.

Проведений теоретичний аналіз дозволяє визначити специфічні особистісні риси, що створюють підґрунтя для розвитку лідерських якостей. Проте проаналізовані нами наукові підходи не дають єдиного бачення розвитку лідерства.

Дослідження наукових концепцій лідерства свідчить про відсутність єдиного трактування цього феномена як серед вітчизняних, так і зарубіжних наукових шкіл. Для усунення суперечностей необхідно врахувати всі складові характеру пояснення лідерства. Коли йдеться про лідерство як певну перевагу однієї особистості над іншою, то необхідно, на нашу думку, розглядати цю проблему комплексно через призму обдарованості, враховуючи чинники розвитку особистості (мікро- та макро- фактори оточуючого середовища).

Також варто зазначити, що теорія лідерських якостей страждає рядом недоліків. Через великий перелік потенційно важливих лідерських якостей майже не можливо створити «єдино вірний» образ лідера. Ще зауважимо, що з різних причин, таких, наприклад, як невдача в пошуку шляхів виміру багатьох лідерських якостей, або ж через невизнання можливих відмінностей в залежності від організації або ситуації, не вдалося встановити тісний зв'язок між розглянутими якостями та лідерством і допомоги практичного виявлення останнього.

На нашу думку, практичний інтелект є важливим структурним компонентом обдарованої особистості лідера. Соціальний та емоційний види інтелекту визначають успішність спілкування та соціальної адаптації лідера, забезпечують розуміння вчинків і дій людей, розуміння вербальної лексики, невербальних реакцій (жести, міміка), а також вміння чітко вибудовувати стратегію власної поведінки для досягнення поставленої мети.

Сукупність індивідуальних особливостей особистості, яка має свою фізіологічну основу, тип вищої нервової діяльності, динаміку психічної діяльності особистості; темпераментальні прояви, рівень емоційного інтелекту

формують прояви лідерських якостей. Підприємці та наймані працівники, які відрізняються силою, врівноваженістю та рухливістю процесів збудження і гальмування, можуть відповідно до своїх сильних та слабких сторін формувати нові навички керування групами людей, підвищуючи рівень емоційного інтелекту, самооцінку та міжособистісної взаємодії.

На нашу думку, практичний інтелект є важливим структурним компонентом обдарованої особистості лідера. Соціальний та емоційний види інтелекту визначають успішність спілкування та соціальної адаптації лідера, забезпечують розуміння вчинків і дій людей, розуміння вербальної лексики, невербальних реакцій (жести, міміка), а також вміння чітко вибудовувати стратегію власної поведінки для досягнення поставленої мети.

Кореляційний аналіз емпіричних даних показав наявність зв'язків між лідерськими здібностями та соціально-психологічними властивостями, що проявляються у міжособистісних відносинах, екстраверсією і нейротизмом, рівнем емоційного інтелекту, встановлений прямий зв'язок домінантність, впевненості у собі та добросердечності зі здібністю до лідерства. Нейротизм напряму корелює з лідерським проявами, а високий емоційний інтелект відповідає за вміння контролювати свої емоції та керувати емоціями інших, що підвищує лідерську здатність. Втіленням керівника, здатного управляти своїми відчуттями, є лідер, що зберігає спокій і розсудливість навіть в умовах сильного стресу.

Також варто зазначити, що емоційний інтелект формує здатність проявляти ініціативність, яка притаманна лідерам, що спрямовують свої сили на загальний, якісний результат колективної діяльності. Лідери, використовуючи емоційний інтелект, мотивують, формують настрій та емоційне піднесення для прискорення та полегшення досягнення результату. Вправні лідери особистим прикладом задають формат культури та бажаної поведінки. Саме лідери формують місію і цінності у команді.

За результатами дослідження нами було розроблено тренінг «Лідерські здібності: Розвиток емоційного інтелекту та соціально-психологічних

властивостей». Як відомо, розвиток лідерських здібностей - це постійний процес, і учасники повинні бути готові до самовдосконалення після закінчення тренінгу і тут головне - це мотивація використовувати отримувати знання на практиці.

Метою тренінгу є можливість надати допомогу учасникам у розвитку ключових лідерських здібностей, включаючи емоційний інтелект та соціально-психологічні властивості. Учасники отримують навички, які дозволяють їм краще розуміти й управляти своїми емоціями, розвивати ефективні комунікаційні навички та вести колектив до досягнення спільних цілей. Цей тренінг можуть використовувати особи, які мають сформовані та розвинені на достатньому рівні лідерські здібності. Це дасть змогу ефективно використовувати свої здібності та навички на шляху досягнення успіху в підприємницькій діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади лідерства / І. М. Грищенко // Наукові розвідки з державного та муніципального управління : зб. наук. пр. – К. : [б.в.], 2015. – Вип. 1. – С. 110–122. – (Серія “Управління”)
2. Кунц, Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций [Текст] / Г. Кунц, С.О’Доннел, — М., 2009 — 497 с.
3. Максвелл, Дж. Основы взаимоотношений : об этом должен знать каждый лидер : [Текст] / Дж. Максвелл. – К. : Брайт Букс, 2007. – 128 с
4. Бендас Т. В. Психология лидерства. – СПб. : Питер, 2009. – 448 с
5. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник / Ф. І. Хміль. – К.:Академвидав, 2003. – 608 с.
6. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ) М.: Дело – 1992.
7. О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, Н.В. Кононец. «Основи лідерства». - 2018.
8. Психологічні особливості лідерської обдарованості: концепції, діагностика, тренінги : монографія / А. В. Мітлош, В. О. Моляко, В. С. Бажанюк, В. В. Камишин. – К. : Інститут обдарованої дитини, 2014. – 290.
9. Гоулман Д. Эмоциональные способности. Почему это может значить больше, чем IQ? [Текст] / Д. Гоулман. – Нью-Йорк, 1995.
10. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта [Текст]: пер. с англ. / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. – 3-изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 301 с
11. Е. Фідлер & М.М.Чемерс. 1974. Лідерство та ефективне управління. Гленвью, Іллінойс: Скотт, Форесман.
12. Психологическая энциклопедия. 2(е изд. / Под ред. Р. Корсини, А. Ауербаха. — СПб.: Питер, 2006. — 1096 с.
13. Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе [Текст]: пер. с польского / Т. Котарбинский. – М.: «Экономика», 1975. – 271 с.
14. Дилтс Р. НЛП: навыки эффективного лидерства [Текст] / Р. Дилтс. – СПб.: Питер, 2003. – 224 с
15. Стінсон, Дж. Е., і Джонсон, Т.В. (1975). Теорія шлях-цілей лідерства: часткове випробування та запропоноване уточнення. Журнал Академії Менеджменту, 18, 242—252.
16. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.

17. "Методичний посібник до вивчення дисципліни «Управління організаційними змінами» (для студентів денної та заочної форм навчання спеціальностей 7(8).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)», 8.18010016 – «Бізнес-адміністрування») / Уклад.: Захарова О.В. – Черкаси: ЧДТУ, 2016. – 113 с"
18. Моляко В. А. Концепция творческой одаренности [Текст] / В. А. Моляко // Первые Международные научные леновские чтения. – М.: Институт психологии АН. – 1991. – С. 102–104.
19. Ке де Ври М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта [Текст] / М. Ке де Ври. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 311 с.
20. Стернберг Р. Д. Триархическая теория интеллекта [Текст] / Р. Д. Стернберг // Иностранная психология. – 1996. – № 6. – С. 54–61.
21. Дружинин В. Н. Психология общих способностей [Текст] / В. Н. Дружинин. – Санкт-Петербург, 1999. – 356 с.
22. Айзенк Г., Вильсон Г. Как измерить личность [Текст] / Г. Айзенк, Г. Вильсон; пер. с англ. А. Белопольского. – М.: Когито-Центр, 2000. – С. 241–273.
23. Майерс Д. Социальная психология [Текст]: пер. с англ. / Д. Майерс. – 7-е изд. – СПб и др.: Питер, 2004. – 794 с
24. Байхем В. Воспитай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать руководителя [Текст] / В. Байхем. – М.: Вильямс, 2002. – 416 с.
25. Бургін М. С. Соціальна активність людини як прояв її життєвої позиції [Текст] / М. С. Бургін, В. В. Мічурін // Проблеми соціальної психології. – 1992. – Вип. 2. – С. 38–44
26. Бендас Т. В. Гендерная психология лидерства [Текст]: монография / Т. В. Бендас. – Оренбург: ИПК ОГУ, 2000.
27. Вергилес Э.В. Теория лидерства / Э.В. Вергилес. - М.: Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, - 2001. - 42 с.
28. Виханский О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский. - М. : Гардарики, - 2001. - 528 с.
29. Колосков И.А. Современные подходы к теории лидерства / И.А. Колосков // Вестник РМАТ . - 2015. - № 3. - С. 51-57.
30. Крылова Т.А. Развитие теорий лидерства в экономической науке управления/ Т.А. Крылова // Экономический журнал . - 2015.- № 1(37). -С. 53-70.

31. Филонович С.Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы / С.Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. 2003. № 2. С. 3—24 39
32. Евтихов О.В. Эффективное лидерство: учеб. пособие / О.В. Евтихов. – Красноярск : Сиб. гос. аэрокосмич. ун-т, 2012. – 132 с.
33. Соломанидина Т. О. Организационная культура: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2007. – 395 с.
34. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. - СПб.: ПИТЕР, 2007. – 336 с.
35. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко – Харків, 2017. – С. 6.
36. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі: навчальний посібник / Т. Гура, О. Романовський, А. Книш. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017.– 100 с.
37. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. — К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. — 400 с.
38. Excellent Public Leadership. 7 competencies for Europe. ROI.Sdu Uitgevers, 2007
39. Key leadership competencies. Canada- <http://www.tbs-sct.gc.ca/tal/kcl/intro-eng.asp>
40. The Senior Executive Leadership Capability Framework. Australia — <http://www.apsc.gov.au/selc/index.html>
41. Інструментарій agile-лідера. Учимся успішно розвиватися за допомогою самокерованих команд 2023 - с224
42. Г.Р. Саланчик і Дж. Пффеффер. 1977 (зима). Хто отримує владу і як вони її тримають: Стратегічна модель влади на випадок надзвичайних ситуацій. Організаційна динаміка , 3—21.
43. Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. The Academy of Management Review, 9(3), 389–398. <https://doi.org/10.2307/258280>
44. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ. 1997. – 248 с.
45. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 336 с: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).
46. Робочий зошит для практичних занять і самостійної роботи студентів і навчальної дисципліни "психодіагностика" для студентів, які

здобувають спеціальність "Економічна та соціальна психологія" денної форми навчання (видання требе, - доопрацьоване). Київ, Центр навчальної літератури, 2022 - 247с.

- 47.Собчик Л. Н. Методи психологічної діагностики. Вип. 3.Діагностика міжособистісних відносин. Модифікований варіант інтерперсональною діагностики Т. Лірі. Метод. Керівництво. М., 1990.
- 48.Методичний посібник до вивчення дисципліни «Практикум із загальної психології» для студентів спеціальності 7.040107 «Психологія». – Житомир, 2012 – 190 с.
- 49.Кокун О. М. Психологічна структура лідерських якостей майбутнього офіцера / О. М. Кокун // Вісник Національного університету оборони України. – 2012. – Вип. 4 (29). – С. 170–174.
- 50.Барко В. І. Українськомовна адаптація опитувальника рівня і структури емоційного інтелекту з метою психологічного добору поліцейських / В. І. Барко, В. П. Остапович, П. С. Олешко // Психологічний часопис. - 2019. - № 3. - С. 9-25. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psch_2019_3_3.