

Міністерство освіти і науки України

Національний університет водного
Господарства та природокористування

Кафедра менеджменту

06-08-292М

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до виконання практичних занять і самостійного вивчення
освітньої компоненти «**Лідерство та управління командою**»
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
денної та заочної форм навчання

Рекомендовано науково-
методичною радою з якості ННІ
економіки та менеджменту
Протокол № 1 від 31.08.2023 р.

Рівне – 2023

Методичні рекомендації до виконання практичних занять і самостійного вивчення освітньої компоненти «Лідерство та управління командою» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Судук О. Ю. – Рівне : НУВГП, 2023 – 40 с.

Упорядник: Судук О. Ю., к.с.-г.н., доцент кафедри менеджменту.
Відповідальний за випуск: Кожушко Л. Ф., д.т.н., професор, завідувач кафедри менеджменту.

Керівник (гарант) освітньої програми к.с.-г.н., доц. Судук О. Ю.

Зміст

	стор.
Вступ	3
Практична робота №1. Природа лідерства. Сутність та основні поняття	6
Практична робота №2. Корпоративна влада та корпоративна культура в системі управління персоналом	8
Практична робота №3. Оцінка лідерських якостей керівника	12
Практична робота №4. Способи позиціонування лідерських якостей	19
Практична робота №5. Технології лідерства в організації	23
Практична робота №6. Команда: характеристика, стадії розвитку, рольова структура	27
Практична робота №7 Основи роботи в команді. Методика тимблдіingu	28
Практична робота №8 Діагностика функціонально-рольових позицій за методикою Р.М. Белбіна	30
Практична робота №9 Формування партнерської взаємодії	31
Практична робота №10 Мотивація та ефективне управління командою	34
Список рекомендованої літератури	40

© О. Ю. Судук, 2023

© НУВГП, 2023

Вступ

Тенденції змін, що відбуваються в сучасному світі, потребують від сучасного фахівця таких знань, умінь і навичок, які б давали можливість людині миттєво реагувати на зміни середовища, з одного боку, а з іншого – змогу витримувати морально-психологічний і соціально-культурний натиск соціуму. Вміння управляти командою є нагальною потребою компетентного фахівця, основою його успішної професійної діяльності, запорукою особистісного зростання.

Метою викладання дисципліни «Лідерство та управління командою» є сприяння виявленню та розвитку лідерських якостей здобувачів вищої освіти, формування загальних компетентностей щодо використання інструментів лідерства у професійній діяльності, здатності працювати у команді, а також оволодіння практичними інструментами організації ефективної команди та розподілу ролей, управління командою як системою.

Основними завданнями навчальної дисципліни є:

- оволодіння знаннями щодо сутності лідерства, історії розвитку відповідних теорій, особливості різних стилів лідерства, передумов ефективного лідерського впливу;
- формування вміння здійснювати аналіз ситуативних чинників, що обумовлюють вибір ефективного стилю лідерства в умовах підприємства, навичок та умінь обирати ефективні методи та прийоми управлінського впливу в умовах невизначеності та ризику;
- забезпечення вміння визначати свій стиль лідерства, ідентифікувати й намітити план розвитку лідерських якостей;
- формування системного уявлення про команду та командотворення, оволодіння знаннями щодо механізму формування команди та процесів внутрішньої динаміки команди під час переходу від одного етапу розвитку до іншого;
- набуття навичок взаємодії та командної роботи;
- забезпечення вміння визначати сфери спільних інтересів та цінності для побудови ефективного партнерства, здійснювати оцінку ділових партнерів, оформляти договірні відносини, здійснювати ділові переговори з урахуванням етичних вимог;
- формування навичок професійної комунікації й аргументованого дискутування з питань лідерства, партнерства та

командотворення, пояснення змісту відповідної проблематики в колі фахівців та нефахівців;

– забезпечення вміння узагальнювати та деталізувати окремі факти, явища, механізми, тенденції у теорії та практиці лідерства та командотворення, робити прогнози щодо їх розвитку.

Компетентності:

ІК Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;

СК5. Здатність створювати та організувати ефективні комунікації в процесі управління;

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком

СК 13. Здатність до ефективного сприйняття та впровадження змін на організаційному та індивідуальному рівні

В результаті вивчення дисципліни здобувачі вищої освіти отримають наступні результати:

ПРН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

ПРН 4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;

ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень у непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

ПРН 11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

ПРН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);

ПРН 16. Вміти адаптуватися до змін та управляти ними на індивідуальному та організаційному рівнях.

Практична робота №1. Природа лідерства. Сутність та основні поняття

Мета завдання: формування навичок і вмінь застосування лідерських якостей для підвищення ефективності своєї діяльності, формування навичок планування для побудови особистого плану розвитку.

План

1. Феномен «лідерство» та його види.
2. Функції лідера, його особистісні характеристики.
3. Сутність лідерства та управління, головні відмінності.
4. Портрет сучасного лідера.
5. Роль лідера в глобальному світі та на мікро-рівні
6. Еволюція теорії лідерства.
7. Використання теорій лідерства в психології лідерства та в бізнесі.

Завдання 1. Спробуйте сформулювати власне визначення лідерства. Я вважаю, що лідерство - це _____

Завдання 2. Особистість лідера. Подумайте, якими рисами має володіти справжній лідер (наведіть хоча б 10 рис), запишіть їх в стовбець шаблону «риси лідера». Згадайте людину, яка, на Вашу думку є справжнім втіленням лідера. У другому стовбці шаблону оцініть за 10-бальною шкалою, на скільки у цієї людини розвинені кожна зі згаданих Вами рис. У третьому стовбці оцініть розвиненість цих рис особисто у Вас.

Сформулюйте висновок, відповідаючи на такі запитання:

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

Завдання 3. «Ти і твоє ім'я»

Цілі:

- розвинути самостійність, творчий підхід до завдання, лідерські навички в учасників тренінгу;

- потренуватися в самооцінці та самопрезентації.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: дошка / фліп-чарт, маркери, папір і ручка для кожного гравця.

Тривалість: 15-30 хвилин.

Хід вправи

Покладіть перед собою аркуш паперу і напишіть на ньому по вертикалі ваше ім'я. Зосередьтеся! У вас є 5 хвилин, щоб написати проти кожної букви якість свого характеру, яку ви в собі знаєте і цінуєте.

Приклад:

О – оптимістичність

Л – любов до життя

Е – енергійність

Н – наполегливість

А – активна життєва позиція

Нехай після завершення індивідуальної роботи учасники представлять отримані результати товаришам по групі, записавши їх на дошці.

Завершення: обговорення вправи.

Завдання 4. «Коло і я»

Цілі:

- дати можливість учасникам тренінгу проявити лідерські якості;
- навчити вмінню розпізнати характер ситуації, діяти адекватно існуючим умовам;
- потренуватися в здатності переконувати як в навичці, необхідній для лідера;
- вивчити вплив суперництва на групову взаємодію.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників 8-15 осіб.

Ресурси: не потрібні.

Тривалість: 20 хвилин.

Хід вправи

Для цієї вправи потрібно сміливець-доброволець, готовий перший вступити в гру. Учасники утворюють тісне коло, який буде всіляко перешкоджати попаданню в нього нашого героя. Йому дається всього три хвилини, щоб силою переконання (умовляннями, погрозами, обіцянками), спритністю (пірнути, прослизнути, 13 прорватися тощо), хитрістю (обіцянки, компліменти), щирістю переконати коло і окремих його представників впустити його в

центр. Наш герой відходить від кола на два-три метри. Всі учасники стоять до нього спинами, утворивши коло, взявшись за руки ... Завершення: обговорення справи.

В кінці справи обов'язково обговорюємо стратегію поведінки гравців. Як вони поводитися тут, а як - у звичайних життєвих умовах? Чи є різниця між змодельованою і реальною поведінкою? Якщо так / ні, то чому?

Завдання 5. Дайте відповідь на наступні запитання:

1. Працюючи самостійно, складіть перелік з десяти осіб, яких можна назвати лідерами. Не потрібно обмежуватись лише хорошими лідерами. Ваше завдання - визначити сильних лідерів.

2. Порівняйте свій перелік з переліками інших студентів, об'єднаних у групи по три-чотири особи. Зосередьте увагу на спільних і виняткових прикладах, а також на типі особи (наприклад, жінка це чи чоловік, сучасна людина чи історична постать, бізнесмен чи ні).

3. На підставі всіх складених списків виберіть двох лідерів, яких більшість вашої групи вважає найбільш і найменш успішними.

4. Визначте подібні і відмінні риси двох успішних лідерів і двох менш успішних лідерів.

5. З'ясуйте зв'язок між успішними та менш успішними лідерами і принаймні однією з теорій чи поглядів.

Практична робота №2

Корпоративна влада та корпоративна культура в системі управління персоналом

Мета заняття: формування ґрунтовних знань і розгляд практичних питань щодо корпоративної влади та культури в системі управління організацією.

План

1. Сутність влади в менеджменті.
2. Роль керівника в розвитку етичної культури та дотриманні етичних норм.
3. Імідж як складник діяльності управлінської команди.
4. Мораль на роботі. Підвищення моралі працівників.
5. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства.

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

Завдання 2. Опишіть стиль управління, названий Блейком і Мутонем «Золота середина».

Завдання 3. Розгляньте «Шість стилів лідерства Гоулмана» та вкажіть, який зі стилів ви вважаєте найбільш продуктивним? Поясніть свою точку зору та зробіть висновок.

Завдання 3. Новий низовий керівник зайняв свою посаду після попередження, отриманого від директора по кадрах, що діяльність персоналу очоленого ним підрозділу на сьогоднішній день є незадовільною.

Протягом перших тижнів, проведених зі спеціалістами даного підрозділу, новий керівник став очевидцем їх недбалої, неакуратної та неякісної роботи.

Він зробив висновок, що підлеглі потребують суворої дисципліни і скликав збори, на яких “встановив порядок” і не стримався, щоб не висловити свою думку про підлеглих та їх працездатність.

Через кілька годин цей керівник зустрівся зі своїм знайомим, теж керівником низової ланки і розповів йому про свої дії: “Я оголосив перелік проблем, які виникають у мене при керівництві підрозділом, і повідомив, що з наступного дня все буде організоване по-новому. Я знаю, що вони здатні працювати добре. Прийшов час, коли вони почнуть заробляти свою зарплату, а я буду наглядати за ними, і у разі виявлених недоліків буду вдаватися до дисциплінарних заходів.”

Колега запропонував йому використати консультативний підхід у роботі з підлеглими.

Питання для аналізу

1 При вирішенні людських проблем у своєму підрозділі новому керівнику низової ланки необхідно буде використовувати багато знань з управління. Які вони і в яких випадках він буде їх використовувати?

2 Керівник приймає на себе багато ролей. Які ролі буде виконувати описаний керівник?

3 Чи існує ймовірність того, що при переговорах з підлеглими вони відчують, що керівник маніпулює ними. Якщо так, то що може зробити керівник для розвіювання такого враження?

Вправа Групова дискусія «Канали влади»

Цілі:

- формування умінь, знань та навиків керівника в організації роботи підлеглих, канали влади;
- ознайомитись із особливостями комунікації по каналам влади лідера;
- виробити мотиви учасників щодо формування лідерських якостей;
- ознайомлення із поведінкою лідера.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників 8-15 осіб.

Ресурси: бланки з описом каналів влади (робочий зошит)

Тривалість: 30 хвилин.

Хід роботи

Визначте які уміння, навики, якості необхідні для того, щоб керувати людьми та досягати результатів у роботі? Заповніть таблицю.

Таблиця 1

Перелік умінь та навиків, які необхідні лідеру

Знання	Навики	Якості

Тепер проранжуйте по мірі значимості для вас визначення; визначте, якими каналами влади ви користуєтесь у житті.

- *Влада впливу*. Взаємодія керівника з іншими впливовими людьми компанії, групи, колективу дає йому опосередковану силу влади. Підлеглі, спілкуючись із таким керівником, відчувають не лише його власну функцію, але й силу впливових людей (чи компаній), котрі стоять за ним. Через це влада посилюється (синергічний ефект).

- *Влада компетенції*. Керівник, якщо він професійно підготовлений, має право виступати експертом із багатьох виробничих проблем. Підлеглі сприймають це як владний феномен.

- *Влада інформації*. Виконавці постійно мають потребу в інформації. Керівник (лідер) регулює її доступ. Вияв влади – яка інформація, така і поведінка людей.

- *Влада керівного положення.* Чим вища посада, тим вищий ступінь впливу на людей.

- *Влада авторитета.* Керівник, що користується у підлеглих авторитетом, реалізує владний вплив на них без демонстрації своїх владних уповноважень.

- *Влада нагородження.* Люди легко слухаються того, хто має право та можливість нагороджувати та милувати. Усі хочуть більше отримувати, просуватись по службі, тощо. Людина, здатна впливати на такі цінності, користується великим авторитетом.

- *Влада примусу.* Спонування людей до діяльності попри їхньому бажанню. У якості інструментів такого спонування є зауваження, догани, штрафи, звільнення.

Які уміння, знання та навички керівника (лідера) відповідають цим каналам влади? Заповніть таблицю.

Таблиця 2

Відповідність умінь та навичок каналам влади

Канал влади	Визначення	Інструменти	Уміння, знання, навички лідера

Завершення: обговорення вправи.

Питання для обговорення:

Що дозволяє нам впливати на думку інших людей?

Чому люди підкоряються?

Що таке лідерство?

Які якості, знання, навички потрібні керівнику, щоб реалізувати успішну комунікацію за кількома каналами влади?

При комунікації у яких каналах найбільше значення мають лідерські якості?

Чому лідерські якості задіяні у всіх каналах влади, крім каналу примусу та покарання?

Які канали влади користуєтесь ви?

Які не використовуєте? Чому?

Завдання 4. Змоделюйте ситуацію, за якої людина володіє чимсь одним: або владою, або впливом, або авторитетом, або лідирує, але не має жодного з трьох, що залишилися, якостей з тих, які були названі. Яка із змодельованих ситуацій найбільш типова? 2. Чи може

керівник, що володіє владою, але не є лідером, успішно справлятися зі своїми обов'язками? Чому? Наведіть приклади, виходячи з власного досвіду. Що можна зробити, щоб виправити ситуацію?

Запитання для роздумів і обговорення

1. Які відмінності існують між керівництвом та лідерством?
2. Які головні риси мають бути властиві лідерів сучасного підприємства?
3. Які труднощі існують у запровадженні контролю над наданням повноважень?
4. Назвіть форми влади керівника над підлеглими.
5. Перелічіть принципи етичної поведінки. Чим визначається потреба формування іміджу організації?
6. Поясніть важливість і необхідність морального кодексу для підприємства.
7. Назвіть фактори, які визначають сутність корпоративної культури.

Практична робота №3

Оцінка лідерських якостей керівника

Мета заняття: виявити здатності розуміти відносини особистості, які репрезентуються в емоціях, і управляти емоційною сферою на основі ухвалення рішень та здатності до успішної лідерської поведінки.

План

1. Структура образу лідера.
2. Імідж керівника-лідера та його складові.
3. Поняття авторитету.
4. Гендерні аспекти лідерства.
5. Психологічні засоби створення привабливого іміджу лідера і організації.
6. Сутність поняття харизми.
7. Оцінка рівня харизматичності особистості за допомогою матриці атрактивності

Методика «Визначення рівня емоційного інтелекту (Н. Холл)»

Методика спрямована на виявлення здатності розуміти відносини особистості, які репрезентуються в емоціях, і управляти емоційною сферою на основі ухвалення рішень.

Вона складається з 30 тверджень і включає 5 шкал:

- емоційна обізнаність;
- управління своїми емоціями (емоційна відхідливість, емоційна непригідність);
- самомотивація (довільне управління своїми емоціями, виключаючи пункт 14);
- емпатія;
- розпізнавання емоцій інших людей (уміння впливати на емоційний стан інших людей).

Інструкція: «Методика складається з ряду тверджень, які відображають різні сторони Вашого життя. Уважно прочитайте кожне з них і зробіть позначку в реєстраційному бланку, в клітинці, з відповідним номером твердження.

Виберіть варіант відповіді, який Вам найбільше підходить:

- 3 – повністю не згоден;
- 2 – в основному не згоден;
- 1 – частково не згоден;
- +1 – частково згоден;
- +2 – в основному згоден;
- +3 – повністю згоден.

Відповідайте швидко, довго не замислюйтесь»

Текст опитувальника

1. Для мене як негативні, так і позитивні емоції служать джерелом знання про те, як поступати в житті.

2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити в моєму житті.

3. Я спокійний, коли відчуваю тиск із сторони.

4. Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів.

5. Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до вимог життя.

6. Коли необхідно, я можу викликати у себе широкий спектр позитивних емоцій, таких, як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор.

7. Я стежу за тим, як я себе відчуваю.

8. Після того, як щось розстроїло мене, я можу легко побороти свої відчуття.

9. Я здатний вислуховувати проблеми інших людей.

10. Я не зациклююся на негативних емоціях.

11. Я чутливий до емоційних потреб інших.

12. Я можу діяти заспокійливо на інших людей.

13. Я можу примусити себе знову і знову вставати на шляху до перешкоди.

14. Я намагаюсь підходити творчо до життєвих проблем.

15. Я адекватно реагую на настрої, спонукання і бажання інших людей.

16. Я можу легко входити в стан спокою, готовності і зосередженості.

17. Коли дозволяє час, я повертаюся до своїх негативних відчуттів і розбираюся, в чому проблема.

18. Я здатний швидко заспокоїтися після несподіваного засмучення.

19. Знання моїх істинних відчуттів важливо для підтримки «гарної форми».

20. Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо вони не виражені відкрито.

21. Я добре можу розпізнавати емоції за виразом обличчя.

22. Я можу легко відкинути негативні відчуття, коли необхідно діяти.

23. Я добре уловлюю знаки під час спілкування, які указують на те, в чому інші мають потребу.

24. Люди вважають мене добрим знавцем переживань інших людей.

25. Люди, які усвідомлюють свої справжні відчуття, краще управляють своїм життям.

26. Я здатний покращити настрій іншим людям.

27. Зі мною можна порадитися з питань відносин між людьми.

28. Я добре налаштовуюся на емоції інших людей.

29. Я допомагаю іншим використовувати їх спонукання для досягнення власних цілей.

30. Я можу легко відключитися від переживання неприємностей.

«Ключ»

Шкала «Емоційна обізнаність»: 1, 2, 4, 17, 19, 25.

Шкала «Управління своїми емоціями»: 3, 7, 8, 10, 18, 30.

Шкала «Самотивація»: 5, 6, 13, 14, 16, 22.

Шкала «Емпатія»: 9, 11, 20, 21, 23, 28.

Шкала «Розпізнавання емоцій інших людей»: 12, 15, 24, 26, 27, 29.

Обробка та інтерпретація результатів

За кожною шкалою обчислюється сума балів з урахуванням знаку відповіді («+» або «-»). Чим більше плюсова сума балів, тим більше виражений даний емоційний прояв.

Рівні парціального емоційного інтелекту відповідно до знаку результатів:

14 і більше – високий;

8-13 – середній;

7 і менше – низький.

Інтеграційний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знаку визначається за наступними кількісними показниками:

70 і більше – високий;

40-69 – середній;

39 і менше – низький.

Методика «Потенціал лідера»

Тест призначений для виявлення здатності людини стати ініціаторкою перспективних починань і повести за собою послідовників, які нею захоплюються.

Потенціал лідера – соціально-психологічна характеристика, яка відображає здатність особистості до успішної лідерської поведінки.

Інструкція: «Прочитайте уважно кожне твердження і вирішіть, вірно воно або невірно по відношенню до Вас, використовуючи варіанти відповіді «так», «не знаю, не впевнений» і «ні». Обравши відповідь, зробіть позначку у відповідній клітинці реєстраційного бланка».

Текст опитувальника

1. Якщо якась авторитетна особа публічно висловлює думку, яку я вважаю невірною, я постараюся, щоб присутні вислухали й мою точку зору.

2. У дитинстві мене часто називали неслухняною дитиною.

3. Переконаний, що навколишній світ може бути покращений.

4. Не люблю, коли друзі та рідні намагаються мене опікувати, докучають порадами.

5. У ситуаціях, які потребують серйозного вирішення, я не схильний до довгих вагань.

6. На мою думку, більшість суспільно-політичних проблем виникає через недостатню твердість відповідальних керівників.

7. Я не бентежусь, якщо мені доводиться комусь дорікати.

8. Якщо з якоюсь справою неможливо впоратися самому, то для її виконання мені потрібні помічники, а не радники.

9. У суперечках завжди намагаюся залишити за собою останнє слово.

10. Вважаю, що жодний прогрес неможливий без прагнення людей до переваги над іншими.

11. Часто мені доводиться брати на себе відповідальність, бо інші недостатньо рішучі.

12. Не вірю в абсолютну рівноправність у подружніх стосунках, у своїй сім'ї волю бути головою.

13. Коли в гостях ніхто не наважується взяти з блюда останній шматок торта, я спокійно можу це зробити.

14. Полюбляю бути в центрі уваги.

15. У своїй кар'єрі готовий змиритися з роллю підлеглого лише як із тимчасовою.

Обробка та інтерпретація результатів

Для підрахунку тесту:

за кожну відповідь «так» – 10 балів,

«не знаю, не впевнений» – 5 балів,

«ні» – 0 балів.

Більше 100 балів: Вам не позичати ініціативи та впевненості в собі. Схоже, сама природа приготувала Вам роль ватажка, забезпечивши для цього необхідними якостями – сміливістю, цілеспрямованістю, твердою волею. Однак у цих переваг буває і зворотний бік – завищена самооцінка, безцеремонність, невміння зважати на чужі інтереси. Ви зумієте досягти чималих успіхів, якщо пам'ятатимете: люди охоче йдуть за лідерами, але недолюблюють диктаторів.

Від 50 до 100 балів: Ви маєте винятково цінну якість – уміння брати роль ведучого або веденого залежно від обставин. Повага до авторитету не заважає мати власну точку зору. Вам знайдеться місце

в будь-якому колективі. Залишається тільки вибрати таке місце, яке Вас влаштувало б.

Менш 50 балів: За своєю натурою Ви більш схильні брати на себе роль виконавця та підлеглого. Вас обтяжує особиста відповідальність, і Ви швидше віддаєте перевагу слідувати директивам. А може, Ви здатні на більше? Щоб досягти успіху, частіше згадуйте мудрий афоризм: «Два сорти людей ніколи нічого не досягнуть: ті, хто не вміє виконувати вказівки, і ті, хто вміє тільки виконувати вказівки».

Методика Самооцінка лідерства

Цей експрес-тест дозволяє визначити актуальний рівень прояву лідерства у спільній діяльності.

Інструкція: «Уважно прочитайте кожне з десяти запитань і оберіть один варіант відповіді, обвівши кружечком певну літеру під кожним запитанням в реєстраційному бланку. Працюючи з опитувальником, пам'ятайте, що немає ні поганих, ні хороших відповідей. Важливим є й те, що у своїх відповідях треба прагнути об'єктивності й фіксувати ту відповідь, яка першою спадає на думку».

1. Що для Вас важливіше у грі?
 - А. Перемога.
 - В. Розвага.
2. Чому Ви надаєте перевагу в загальній розмові?
 - А. Виявляти ініціативу, пропонувати щось.
 - В. Слухати та критикувати те, що пропонують інші.
3. Чи спроможні Ви витримувати критику, не вилутуватися в приватні суперечки, не виправдовуватися?
 - А. Так.
 - В. Ні.
4. Чи подобається Вам, коли Вас хвалять прилюдно?
 - А. Так.
 - В. Ні.
5. Чи відстоюєте Ви свою думку, якщо обставини (думка більшості) проти Вас?
 - А. Так.
 - В. Ні.
6. У компанії, загалом Ви завжди виступаєте «заводилюю», вигадуете щось таке, що цікаво іншим?

А. Так.

В. Ні

7. Чи вмієте Ви приховувати свій настрій від оточуючих?

А. Так.

В. Ні.

8. Чи завжди Ви негайно та покійно робите те, що Вам кажуть старші?

А. Ні.

В. Так.

9. Чи вдається Вам у розмові, дискусії, переконати, чи залучити на свій бік тих, хто раніше був із Вами не згоден?

А. Так.

В. Ні.

10. Чи подобається Вам навчати (повчати, виховувати, давати поради) інших?

А. Так.

В. Ні.

Обробка та інтерпретація результатів

Підрахувати загальну кількість «А» та «В» відповідей.

– Високий рівень лідерства А = 7-10 балів.

– Середній рівень лідерства А = 4-6 балів.

– Низький рівень лідерства А = 1-3 бали.

Переважаання відповідей «В» свідчить про дуже низьке чи деструктивне лідерство.

Завдання 1

Оцініть власні ресурси для лідерства. Для цього:

1. Перерахуйте найкращі частини свого тіла.
2. Перерахуйте риси характеру, які дозволяють Вам стійко сприймати всі життєві труднощі.
3. Назвіть досягнення в своєму житті, якими Ви по-справжньому пишаєтеся.

Завдання 2

Подивіться на себе очима іншого. Намалюйте матрицю харизматичної атрактивності (рис.1).

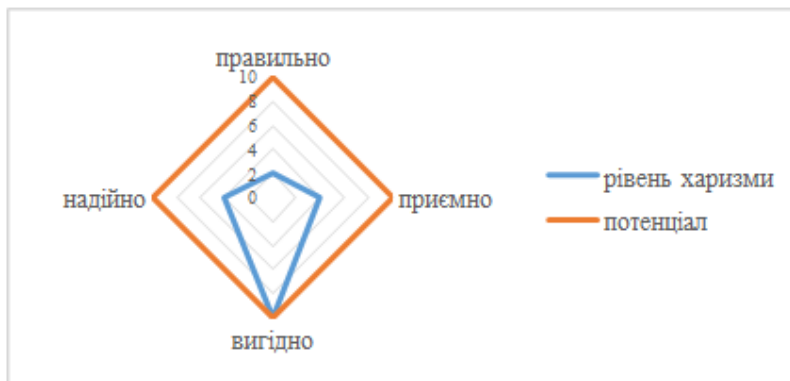


Рис. 1. Матриця атрактивності особистості

Виставте собі бали за 10-ти бальною шкалою. Підкріпіть ці бали фактами. Розгляньте свою привабливість у всіх сферах свого життя: дружній, сімейній, професійні. Розробіть систему заходів для підвищення власного рівня привабливості

Практична робота №4

Способи позиціонування лідерських якостей

Мета заняття: навчитися самоідентифікувати себе, освоїти техніку само презентації

План

1. Способи підвищення рівня харизматичності лідера.
2. Роль психокорекції поведінки в створенні позитивного іміджу керівника-лідера.
3. Лідерство і саморозвиток.
4. Формування креативного лідера.
5. Плануванні реалізації ефективної кар'єри сучасного лідера

Вправа 1. «Візитна картка»

Цілі: тренувати здатність самоідентифікації лідера, сформуванати навик вживання лідерських дієслів, освоїти техніку само презентації.

- тренувати здатність до виявлення Я концепції реальної самоідентифікації лідера;
- розвивати здібності лідера;

- тренувати такі лідерські якості, як пластичність мислення та навички ефективної комунікації;

- сприяти тренуванню уміння представляти матеріал виразно і яскраво.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників не більше 20 осіб.

Це пов'язано не з можливістю проведення вправи, а з її ефективністю. Більший розмір групи призведе до розосередження уваги і послаблення концентрації на партнері. Ресурси: великий ватманський лист на кожного учасника; для групи – фломастери, ножиці, клейка стрічка, фарби, клей, велика кількість друкованої продукції (рекламні проспекти, брошури, ілюстровані журнали і газети).

Тривалість: 30-45 хвилин.

Хід вправи

«Візитна картка» – серйозне завдання, яке дає можливість стимулювати здійснення самоаналізу, самоідентифікацію учасника тренінгу. Така робота є необхідним попереднім етапом для самоактуалізації – витягування з пасиву в актив поведінки всіх тих необхідних уявлень, умінь, навичок, якими володіє претендент на лідерство.

Ця вправа відмінно працює на початковій стадії тренінгу, так як вона передбачає знайомство учасників групи один з одним. Крім того, умови роботи вимагають від учасників різноманітних і недирективних контактів з членами команди.

Спочатку кожен учасник складає отриманий ним ватманський лист по вертикалі навпіл і робить в цьому місці розріз (великий настільки, щоб в отвір, що утворився можна було просунути голову). Якщо тепер ми одягнемо на себе аркуш, то побачимо, що перетворилися в живу рекламну тумбу, у якої є лицьова і тильна сторона.

На передній частині аркуша учасники тренінгу складуть індивідуальний колаж, що розповідає про особисті особливості гравця. Тут, на «грудях» потрібно підкреслити достоїнства, але не забути і про якості, які, м'яко кажучи, не радують вас. На тильній стороні ватманського аркуша («спинці») відобразимо те, до чого ви прагнете, про що мрієте, чого хотіли б досягти.

Сам колаж складається з текстів, малюнків, фотографій, які можна вирізати з наявної друкованої продукції та доповнити при

необхідності малюнками і написами, зробленими від руки. Коли робота по створенню візитної картки завершена, всі надягають на себе колажі та здійснюють променад по кімнаті. Всі гуляють, знайомляться з візитками один одного, спілкуються, задають питання.

Приємна тиха музика – відмінний фон для цього парадку індивідуальностей.

Завершення: обговорення вправи.

Як вам здається, чи можливо ефективно керувати іншими, не знаючи хто ти сам є?

Чи здається вам, що в ході завдання ви змогли краще зрозуміти, що ви за людина?

Чи вдалося вам достатньо повно і виразно створити свою візитну картку?

Що було легше – говорити про свої достоїнства або відобразити на аркуші свої недоліки?

Чи знайшли ви серед партнерів когось, хто схожий на вас?

Хто дуже відрізняється від вас?

Чий колаж запам'ятовувався вам найбільше і чому?

Як може подібний вид роботи вплинути на розвиток лідерських якостей?

Вправа 2. «Презентація лідерських якостей»

Цілі:

- проаналізувати свої лідерські якості та вміння;
- сформувати навик вживання лідерських дієслів;
- освоїти техніку само презентації.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників 8-15 осіб.

Ресурси: одна копія завдання на кожного учасника, фліп-чарт, папір, маркери.

Тривалість: 60 хвилин.

Хід роботи

Крок 1: Поділ на команди. Кожен із учасників отримує завдання, у якому запропоновано 50 лідерських дієслів. Учасникам слід написати фразу чи речення навпроти кожного із перелічених слів, демонструючи те, що вони «організували», «досліджували» у житті. Даний досвід не повинен бути орієнтованим виключно лише на професійній діяльності.

Крок 2. Виділити 5 найважливіших для Вас, як лідера та заповнити таблицю, навести факти, результати (наприклад, я організував обіди для колег, це зекономило час обідньої перерви, так колеги мають вільний час для невеликого відпочинку під час перерви)

Крок 3. Виберіть 5 дієслів, які є необхідними для вашої команди. Оцініть за 5-бальною шкалою за важливістю.

Крок 4. Групове обговорення. Завершення: обговорення вправи.

Дайте відповідь на питання:

Які свої лідерські якості ви могли би назвати в результаті проробленої роботи у ході виконання вправи?

Чи був хтось здивований числом своїх досягнень та лідерських умінь, якими він володіє?

Які саме уміння та навички раніше не усвідомлювались Вами?

Які навички учасників групи справили на Вас найбільше враження? Як Ви можете використати щойно отримані знання?

Який вплив на Ваше кар'єрне просування, на Вашу думку, зроблять «сильні» слова зі списку, коли Ви пишете чи говорите про себе та своїх досягненнях?

Які саме лідерські слова Вам найбільш близькі (назвіть 5-ть)?

Чим Вам може допомогти той процес презентації лідерських навичок, яким Ви були зайняті?

Матеріали для тренера Список лідерських дієслів: Домовлявся, Демонстрував, Продавав, Досліджував, Пропонував, Завершив, Побудував, Структурував, Переміг, Досяг успіху, Розвив, Організував, Продублював, Досягнув, Інсталував, Підтримав, Спланував, Створив, Отримав, Реконструював, Спланував, Спростив, Оперував, Досліджував, Породив, Структурував, Заснував, Продумав, Збільшив, Скоротив, Написав, Досягнув, Розробив, Надав, Просунув, Модернізував, Продав, Вирішив, Запровадив, Мотивував, Реалізував, Скоординував, Проконтролював, Очолив, Очолував, Рекомендував, Виробив, Усунув, Сприяв.

Підведення підсумків за наступними тезами:

– уміння розповідати слід розвивати, використовуючи питання «Чому Що-Хто-Де-Як», оскільки вони допомагають структурувати розповідь;

– використання «сильних», «лідерських» слів у само маркетингу буде корисним лише у тому випадку, якщо ви ґрунтуєтесь на реальних фактах;

– якщо ви знаєте, як продемонструвати уміння чи якість у наглядній дії, то ваша презентація буде переконливою.

Практична робота №5 **Технології лідерства в організації**

Мета заняття: зрозуміти сутність бачення і його відмінність від місії, стратегії, цілей і цінностей організації; засвоїти сутність і зміст стратегічного, інноваційного та етичного лідерства

Питання для обговорення

- 1 Що є колесом навчання за Д. Кімом?
- 2 Головні ролі лідера в процесі стратегічного планування.
- 3 Які характеристики властиві інноваційним організаціям та творчим особистостям?
- 4 Які принципи підтримки інноваційного духу ви знаєте? Опишіть їх.
- 5 Які ролі необхідно ввести для підтримки інноваційного духу?
- 6 Комунікаційні навички лідера.
- 7 Етична складова лідера.
- 8 НЛП як інструмент сучасного лідера. 9 PR і його основні елементи

Ситуація 1 «Команда Electra - Quick».

Віце-президент з виробництва Барбара Расселл ішла на щомісячні збори працівників компанії з легким серцем і надією, чого не відчувала вже давно. Новий, динамічний виконавчий директор компанії повинен був оголосити про початок епохи наділення владою в Electra-Quick – публічної компанії, що не так давно лідирувала за обсягами виробництва і реалізації електротоварів і аксесуарів. Проте останніми роками на компанію, як сніг на голову, звалилася купа проблем: через внутрішню й зарубіжну конкуренцію скоротилася частка ринку, нових розробок майже не було, між деякими відділами (наприклад, виробництва і збуту) зв'язки практично зникли, рівень морального стану працівників упав до небувало низької позначки, а самі співробітники активно

підшукували собі місця в інших компаніях. Загалом, порція надії була необхідна, як ковток повітря.

Новий глава компанії Мартін Гріффін, запрошений спеціально для того, щоб очолити її відродження, відкрив збори такими словами: «Ми стикаємося зі зростаючою конкуренцією, значить, нам потрібні нові ідеї, нова енергія, новий настрій - тільки так ми зможемо повстати з попелу. І джерелом відродження станете ви, кожен з вас». Далі він пояснив, що компанія наділення владою включає забезпечення працівників інформацією про стан справ у фірмі та надання можливості творчого підходу до роботи як поодинці, так і в компанії з колегами.

М. Гріффін оголосив про початок нової ери довіри і кооперації. Слухаючи його, Барбара відчувала справжнісінький душевний підйом, але ... варто було їй озирнутися навколо, і вона побачила, що оточення, в тому числі і її друг Гаррі, недовірливо заковчують очі. «Чергова порція корпоративної нісенітництва», - сказав Гаррі пізніше. - Спочатку вони все спрощують, потім вдаряються в реінжиніринг, а коли нічого не виходить, - починають реструктурувати. Тепер ось Марін пропагує делегування, хоча всього лиш і треба, що наполегливо працювати і трішечки вірити в людей, які віддали компанії багато років.

Одного разу ми вже зробили її великою, і зможемо зробити це знову. Аби ніхто не заважав». Гаррі працював інженером-технологом і провів в Electra-Quick вже понад 20 років. Барбара знала, наскільки він лояльний до компанії. І в той же час вона була впевнена, що Гаррі, як і багато інших, так само, як і він, будуть перешкодою в реалізації ідеї наділення владою. Керівництво компанії сформувало з менеджерів кілька команд, кожна з яких повинна була запропонувати свої ідеї щодо впровадження нової ініціативи. Барбара з ентузіазмом сприйняла призначення на роль лідера виробничої команди, вирішивши зайнятися оптимізацією поставок готової продукції в магазини. Команда успішно виконувала робочі завдання, довіра між учасниками міцніла. Іноді вони працювали над своїм проектом ночами й у вихідні. Учасники команди пишалися своїми ідеями, - інноваційними, але досяжними: дозволити менеджеру супроводжувати товар від проектування до продажу кінцевим покупцям, дозволити продавцям приймати повернутий товар вартістю до \$ 500 без будь-яких зволікань, забезпечувати торгових

працівників інформацією про нові розробки, організувати короткострокову ротацію кадрів між відділами виробництва і збуту, щоб їх співробітники ближче ознайомилися з роботою один одного. Коли представники команди виступали зі своїми пропозиціями перед радою керівників відділів, М. Гріффін слухав їх з великим ентузіазмом.

Однак через деякий час він змушений був піти з наради, бо потрібно було терміново обговорювати угоду з однією великою мережею магазинів електротоварів. За відсутності Мартіна начальники відділів тут же вибудували «стіну опору». Директор з персоналу заявив, що ідея ротації кадрів буде означати кінець щойно виробленій класифікації робіт у компанії. Представник фінансового відділу однозначно сказав, що можливість повернення товару на суму до \$ 500 - золота жила для недобросовісних покупців і продавців. У юридичному відділі засумнівалися в продуманості ідеї про надання інформації про майбутні розробки - а як же, мовляв, промислове шпигунство?

Члени команди були шоковані. Пізніше, коли Барбара розмірковувала про те, що сталося, вона знайшла кілька варіантів виходу з ситуації, що склалася: тримати язик за зубами; скористатися можливістю і засумніватися в чесності намірів М. Гріффіна щодо наділення владою; непомітно «проштовхувати» реформи і шукати підтримку в інших команд. І нарешті, у неї залишалася можливість почати пошук роботи в інших фірмах ... Ні, покинути Electra-Quick їй хотілося найменше.

Питання:

1. Як вищому керівництву слід було підійти до реформування Electra-Quick? Що можна зробити зараз, щоб відродити ідею наділення владою?

2. Чи могли Барбара і її команда уникнути проблем з непорозумінням з боку керівників відділів, і якщо так, то яким чином?

3. А як би ви вчинили, якби ви були на місці Барбари Расселл? Чому саме так?

Ситуація 2. Стратегія лідерства Олександра Македонського

Коли місцеві провідники заблудилися, то в багатьох зникла остання надія вижити. Одні, охоплені апатією, напівмертві, упавши

на дорозі, просто не могли піднятися. Інші, довідавшись про те, що заблудилися, починали тремтіти всім тілом, а м'язи їхніх рук і ніг судорожно стискувалися, після чого наставала смерть. Треті, всупереч строгому наказові, залишали свої підрозділи, валилися з ніг і втрачали підтримку товаришів. Наодинці в них не було шансів вижити. Але найбільше їх мучила спрага. Бажання напиться води було таким великим, що межувало з божевіллям, і табір доводилося розбивати на відстані не менш двох з половиною кілометрів від джерела. Люди вели себе необережно, кидалися до води в обмундируванні, зі зброєю, найчастіше тонули, а потім з роздутими животами спливали на поверхню і заражали дорогоцінну вологу. У цій, майже безнадійній ситуації

Олександр виявив такі особливості лідера, що зробили його знаменитим: здатність особисто бути прикладом і сценічний талант, точніше сказати, те, що дозволяє простим жестом створити міф величезної мотивуючої сили.

Як природжений вождь Олександр розумів, що для воїнів вирішальним є не тільки те, що робить командир, але більше те, як він це робить! Героїчне діяння – одна справа, але драматичний жест героя – інше, ще більш важливе. Саме про це свідчить такий приклад. Коли військо ледве рухалося під пекучим сонцем (не завжди можна було пересуватися вночі), раптом з'явився солдат з повним шоломом свіжої води для Олександра. Незрівнянна цінність у цій жорстокій пустелі! І величним жестом примирення (після заколоту!) цей 15 простий солдат простягнув шолом своєму цареві. Що робить Олександр? Він чекав, щоб навколишні звернули увагу на те, що відбувається, і вони з цікавістю оточили його, збираючи все більше глядачів. Тільки тоді, коли всі змогли ясно побачити, що він зробить, прийняв шолом і повільно вилив воду на землю на очах розгублених глядачів. При цьому вимовив: “Для одного занадто багато, для всіх – мало!” Легко уявити собі, як швидко чутки про цей випадок рознесли по всьому табору.

Олександр добровільно відмовився від води. Він страждав точнісінько так само, як всі! Він взяв на себе таке саме навантаження! І цілком можна зрозуміти, що ця думка хоча б на якийсь час повернула зневіреним людям мужність і стійкість. Звичайно, цей епізод в жодному разі не міг бути імпровізацією, це була свідомо інсценівка з метою зміцнити дух війська. Адже недаремно цей

доброчесний вчинок став легендарним і, зрештою, міфом. А хіба можна досягти цього без “випадкової” юрби, що зібралася на місці події, без глядачів і без послужливого літописця? Олександр свідомо інсценував цей жест доброї волі, оскільки хотів продемонструвати кожному членові своєї команди, що ні від кого не вимагає більше того, що готовий перенести сам. Він зробив це привселюдно, тому що знав: зразкова поведінка, що виражає уявлення про цінності і спрямована на мотивацію, повинна бути очевидною.

Завдання:

1. Визначте моделі лідерства, які використовував Олександр Македонський.
2. До якого типу лідерів ви відносите Олександра Македонського?
3. Які лідерські якості Олександра Македонського зображені в ситуаційній вправі?
4. Чи можна методи Олександра Македонського використовувати сучасним лідерам?

Практична робота №6

Команда: характеристика, стадії розвитку, рольова структура

Мета заняття: ознайомлення з основними принципами командної роботи та групової взаємодії, обґрунтування ролі лідера в команді.

План

1. Команда: поняття, основні відмінності команди та групи.
2. Стадії розвитку команди.
3. Рольова структура команди.
4. Роль лідера в процесі командоутворення.
5. Підходи до процесу командоутворення

Завдання 1. Проаналізуйте командну та групову взаємодію. Визначте, які є переваги та недоліки у кожному різновиді. Результати наведіть у вигляді таблиці.

Таблиця 3

Порівняння командної і групової взаємодії

Командна взаємодія		Групова взаємодія	
переваги	недоліки	переваги	недоліки

Завдання 2. Використовуючи словники та енциклопедії, дати визначення основних термінів теми: команда, тимбілдінг, командотворення, «командна гра», командний дух.

Завдання 3. На основі опрацювання рекомендованої літератури визначити критерії згуртованої команди та скласти звіт правил роботи в команді.

Завдання 4. «Мозковий штурм»: Які принципи відмінності командної роботи від подібних видів діяльності?

Завдання 5. Розбір конкретних ситуацій (Case-study): ситуації суперництва і співпраці в команді. Підбір матеріалів (на основі діяльності конкретної установи соціокультурної сфери) для рольової гри: «Конкуренція або кооперація».

Ситуація 1. Вас призначено керівником команди – відділ із 10 осіб, які повинні працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу і проекту в цілому. Але вам відомо, що випуск продукції не такий високий, хоча постійно проводиться понаднормова робота, існує заборгованість по випуску продукції, а планові завдання не виконуються. Люди відсутні на роботі з неповажних причин, часто конфліктують, що знижує ефективність роботи. Ви відчуваєте що люди в проекті не зацікавлені. Як дії Ви пропонуєте прийняти? 45

Ситуація 2. Проаналізуйте групу, в якій Ви навчаєтесь, хто та які грає ролі? Хто має значення? Що Ви можете в даній ситуації змінити? Чи можете Ви привести приклад команди, яка працювала або працює погано? Які ознаки цього? Як Ви оцінюєте роботу своєї групи як команди, що об'єднана однією метою – отримати освіту – проект «Ліквідація безграмотності».

Практична робота №7

Основи роботи в команді. Методика тимбілдіngu

Мета заняття: ознайомити студентів з основними поняттями командної роботи та тимбілдіngu, оволодіти основними принципами роботи в команді

План

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

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

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

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

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

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

Завдання 6. «Написання» портрета ефективного члена команди.

Завдання 7. «Визначення етапів розвитку ефективної команди»

1. Визначте команду для аналізу та її склад.

2. Використовуючи «Модель розвитку команди за В. Tuckman» визначте етап, на якому знаходиться Ваша команда. Обґрунтуйте Вашу думку.

3. Розробіть рекомендації для переходу команди на наступний етап формування та розвитку.

Таблиця 4

Шаблон для виконання

Склад команди	
ІПН члена команди	Ролі, що виконує в команді
Етапи розвитку:	
Характеристика	Обґрунтування
Рекомендації для переходу на наступний рівень розвитку	
1	
2	

Практична робота №8

Діагностика функціонально-рольових позицій за методикою Р.М. Белбіна

Мета заняття: здійснити діагностику функціонально-рольових позицій за методикою Р.М. Белбіна

Тест «Командні ролі»

. Вам поставлено 7 запитань, на кожне з яких є вісім варіантів відповідей. Причому Вам не обов'язково обирати один варіант. Вам потрібно розподілити 10 балів між усіма варіантами. Наприклад, якщо Ви вважаєте, що серед пропонованих варіантів вам підходить лише один, та ставте всі 10 балів йому. Якщо однаково підходять дві відповіді, то ставте їм по 5 балів і т.д. Можливі будь-які варіанти, головне, щоб сума **дорівнювала 10**.

Під час проходження тесту рекомендується дуже уважно читати запитання і варіанти відповідей. Це не тест на швидкість реалізації, що точніше Ви розприділите кількість балів, то точніший буде результат, тому поспішати не варто.

Але як і під час проходження будь-якого іншого психологічного тесту, потрібно відповідати максимально відверто, інакше довіряти результату не можна.

З іншого боку, результат обраховується за загальними даними, тому незначні помилки (неточний розподіл балів) його не змінить.

Для правильної інтерпретації відповідей варто дотримувати кількох правил під час проходження тесту.

- У кожному із семи блоків даного опитувальника розподіліть 10 балів між імовірними відповідями згідно з тим, як, на Вашу думку, вони найкраще підходять щодо вашої поведінки.

- Якщо Ви згодні з певним твердженням на всі 100%, Ви можете віддати йому всі 10 балів.

- Одному твердженню можна присвоїти мінімум 2 бали (але не більше 4).

- Дані тесту буде записано після того, як Ви відповісте на останнє запитання і побачите підтвердження закінчення тесту. Якщо Ви закінчите тест раніше за останнє запитання і закриєте сторінку, дані не буде збережено.

- Тест можна проходити скільки завгодно разів.

Питання для проходження тесту знаходяться на платформі Moodle на сторінці дисципліни «Лідерство та управління командою»

Практична робота №9 **Формування партнерської взаємодії**

Мета заняття: оволодіти активним стилем спілкування і розвинути в групі відносини партнерства, удосконалювати лідерські вміння керувати групою.

План

1. Поняття комунікації. Чинники ефективної комунікації. Формування комунікативної компетентності.
2. Стиль і стратегія міжособистісної комунікації. Комунікативна культура.
3. Поняття партнерської взаємодії. Формування позитивних установок лідерів та підлеглих щодо взаємодії один з одним.
4. Модель команди організації: ознаки, рольова структура, функції лідера, принципи взаємодії, умови формування команди, особливості діяльності різних видів команд.
5. Навички успішної взаємодії в групі та організації групової діяльності, оптимального розподілу ролей.
6. Динаміка групової взаємодії. Організація спільної діяльності.

Вправа «Ведучий дискусії»

Цілі:

- оволодіти активним стилем спілкування і розвинути в групі відносини партнерства;
- потренуватися у визначенні чітких цілей діяльності;
- удосконалювати лідерські вміння керувати групою;
- потренуватися у риториці - науці переконувати.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: фліп-чарт і маркери для запису обговорення, записки із зазначенням прихованих ролей: «Ведучий дискусії», «Сперечальник», «Скептик», «Однодумець», «Філософ», «Дипломат», «Альтернативний лідер», «Байдужий» .

Тривалість: 30-45 хвилин.

Хід гри

Керувати зібранням, обговоренням, дискусією – особливе мистецтво. Від керівника в цій ролі потрібно чимало умінь:

- бути доброзичливим і тактовним по відношенню до аудиторії;
- володіти аудиторією, увагою слухачів;
- обмежувати активність крикунів, залучати до обговорення пасивних;
- чітко формулювати запитання і вміло резюмувати етапи обговорення теми.

У цій рольовій грі учасники групи зможуть перевірити на практиці свої вміння та навички ведення публічної дискусії. Спочатку групі роздаються записки. Розгортаючи їх так, щоб ніхто не бачив написаного, кожен з учасників тренінгу зрозуміє, яку роль йому належить зіграти в майбутній дискусії. Потім визначається тема, яка по-справжньому цікавить усіх присутніх.

Після короткого обговорення, пов'язаного з визначенням теми дискусії, ухвалений більшістю варіант записується на дошці або фліп-чарті. Тільки тепер ведучий тренінгу просить ведучого дискусії виявити себе. Вся повнота влади з цієї хвилини переходить до того, хто у своїй записці виявив роль ведучого дискусії. Оголошується трихвилинна перерва, необхідна для підготовки кімнати, розстановки стільців; для того щоб всі гравці зібралися з думками і з приводу обраної для обговорення теми, і в зв'язку з отриманою роллю. Дискусія триває зазвичай 10-15 хвилин. Потім група переходить до обговорення гри. Завершення: обговорення вправи. Обговорення будується на декількох рівнях.

Перший рівень: всі висловлюються з приводу того, наскільки групі, кожному з виступаючих вдалося розкрити тему обговорення.

Другий рівень: самопрезентація і самооцінка учасників, яким дісталися конкретні ролі-образи. Спочатку група спробує самостійно визначити, хто був сперечальником, хто альтернативним лідером, а хто занудою. Потім гравці «відкривають свої карти» і оголошують про отримані ролі. Вони аналізують свою поведінку, стиль гри. Чи вдалося зіграти роль? У який момент дискусія змушувала їх захопитися і забути про запропоновану ролі?

Третій рівень: самоаналіз і обговорення групою ролі ведучого дискусії.

Що вийшло, а що – ні?

Чи володів він аудиторією?

Чи вдалося розгойдати пасивних слухачів і оприлюднити думку меншості?

У чому ви бачите недоліки ведучого, а в чому – його безсумнівний успіх?

Чи відповідали один одному «мова тіла» ведучого і зміст його промови?

Підтримувався чи візуальних контакт з аудиторією, які підбадьорюючі знаки, що стимулюють вираження власної думки слухачами використовував ведучий?

Вправа «Без командира»

Цілі:

- вивчити співробітництво як альтернативу конфлікту в груповій діяльності;
- вивчити переваги і недоліки колективної відповідальності;
- розвинути вміння і готовність приймати відповідальність на себе, відпрацювати уміння продуктивно діяти в умовах невизначеності.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників – до 20 осіб.

Ресурси: не потрібні.

Тривалість: близько 20 хвилин.

Хід гри

– Нерідко нам доводиться зустрічатися з людьми, які, здається, тільки того й чекають, щоб ними керували. Їх хтось зобов'язаний організувати, направляти, так як проявити власну ініціативу (і потім відповідати за свої рішення і вчинки) люди подібного типу бояться. Є й інший тип – невгамовні лідери. Ці завжди знають, хто і що повинен зробити. Без їхнього втручання і турботи світ неодмінно загине! Зрозуміло, що і ми з вами належимо або до того, кого «ведуть», або до лідерів, або до якоїсь змішаної – між тим і іншим типом – групи.

У завданні, яке ви спробуєте зараз виконати, важко доведеться і явним активістам, і крайнім пасивістам, тому що ніхто і ніким не керуватиме. Абсолютно! Весь сенс вправи в тому, що при виконанні тієї або іншої задачі кожен з учасників зможе розраховувати виключно на свою кмітливість, ініціативу, на свої сили. Успіх кожного стане запорукою загального успіху. Отже, з цієї хвилини кожен відповідає тільки за себе!

Слухаємо завдання і намагаємося якомога краще впоратися з ними. Будь-який контакт між учасниками заборонений: ні розмов, ні

знаків, ні хапання за руки, ні обуреного шипіння – нічого! Працюємо мовчки, максимум – погляд у бік партнерів: вчимося розуміти один одного на телепатичному рівні!

– Прошу групу побудуватися в коло! Кожен чує завдання, аналізує його і намагається вирішити, що йому особисто належить зробити, щоб у підсумку група максимально швидко і точно встала в коло. Дуже добре! Ви звернули увагу, що у деяких прямо руки свербіли, так хотілося ким-небудь покерувати. А чимала частина з вас стояла в повній розгубленості, не знаючи, що робити і з чого почати. Продовжимо тренувати особисту відповідальність.

Збудуйте, будь ласка:

- в колону по зростанню;
- два кола;
- трикутник;
- шеренгу, в якій всі учасники шикуються по зростанню;
- шеренгу, в якій всі учасники розташовані у відповідності з кольором волосся: від найсвітліших на одному краю до найтемніших на іншому;
- живу скульптуру «Зірка», «Медуза», «Черепаша»

Завершення: обговорення гри.

Хто з вас лідер по натурі?

Чи легко було відмовитися від керівного стилю поведінки?

Що ви відчували?

Тепер ви більше сподіваєтеся на товаришів, чи не так?

Не забудьте, що і кожен з вас вніс лепту в загальну перемогу! Які були відчуття людей, які звикли бути відомими?

Важко залишитися раптом без чийх би то не було оцінок, порад, вказівок?

Як ви розуміли, вірні ваші дії або помилкові?

Чи сподобалося відповідати за себе і самостійно приймати рішення?

Практична робота №10

Мотивація та ефективне управління командою

Мета заняття: потренуватися в злагодженій груповій роботі над поставленою метою ефективно тренувати взаємодію з партнером при максимальній концентрації і швидкості реакцій, оволодіти активним стилем спілкування і розвинути в групі відносини партнерства.

План

1. Форми керівництва командою. Методи зміцнення команди.
2. Управління конфліктами. Класифікація конфліктів. Варіанти поведінки у конфлікті.
3. Переговори як інструмент вирішення конфлікту. Моніторинг ефективності команди.
4. Стили управління персоналом.
5. Технології управління людськими ресурсами.

Вправа «Стили лідерства»

Цілі:

- оволодіти активним стилем спілкування і розвинути в групі відносини партнерства;
- потренуватися у визначенні чітких ознак лідерської поведінки, усвідомленні лідерських якостей;
- попрактикуватися в спільній роботі над груповою задачею, аналізуючи вплив різноманітних стилів керівництва;
- продемонструвати на практиці відмінності, притаманні різним типам лідерів до вирішення завдання і виконання своїх-лідерських функцій, а також впливу позиції лідера на результат групової діяльності.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників - до 25 осіб.

Ресурси: не потрібні.

Тривалість: 30-45 хвилин.

Хід гри

По-перше, просимо учасників тренінгу сісти зручніше, зосередитися і уявити собі, як би вони продовжили пропозицію «Коли я думаю про лідера, то я уявляю собі ...». Кого малює пам'ять? Чия особа приходить на розум?

Давайте обміняємося результатами: розповімо товаришам про лідерів, образи яких ми уявили собі. Які найбільш яскраві риси цих особистостей? Хто такий лідер?

Чи вважаєте ви правильним таке визначення: «Лідер – той, хто стоїть на чолі групи, хто визначає основні напрями її діяльності і впливає на поведінку її членів?»

Що б ви могли додати / змінити в запропонованому формулюванні? Розрізняють лідерів формальних і неформальних. Хто він, ваш лідер?

Лідери можуть бути двох типів: діловий лідер (спонукає групу працювати заради досягнення цілей) і соціо-емоційний (в спільній діяльності стурбований тим, як при вирішенні груповий завдання враховуються особисті і суспільні потреби членів команди). До якого із двох (або - до змішаного) типів відноситься особистість, загадати вами?

Який стиль лідерства в особистостей, про яких ви розповіли, – демократичний, авторитарний, ліберальний?

Другий етап

Ділимо групу на три підгрупи, в кожній просимо обрати одного представника на роль керівника групи. Після того як вибори завершені, погоджуємося з кандидатом першої підгрупи і визначаємо для нього роль лідера, працюючого в демократичному стилі. Погоджуємося також з кандидатурою лідера другої групи. У нього стиль лідерства визначаємо як ліберальний. А рішення третьої підгрупи не стверджуємо.

Тренер сам призначає підгрупі лідера-автократа, схильного до авторитарного, диктаторського стилю керівництва. Потім оголошуємо групове завдання (однакове для всіх груп учасниць): зв'язати якомога більше довгий ланцюжок з шнурків від взуття учасників підгрупи. На цю роботу групам 5 хвилин.

Завершення: обговорення справи.

Перш за все перевіряємо, яка група краще інших впоралася із завданням, яка – на другому, а яка – на третьому місці? Обговорюємо хід гри.

Як група реагувала на демократичного / ліберального / авторитарного лідера?

Як і в чому проявлялася роль лідера підгрупи? Який тип і стиль лідерства переважав, на ваш погляд?

Який оптимальний стиль лідерства припускає ситуація побутової сварки між подружжям?

Ролі:

– капітана корабля, що терпить крах в океані?

– лідера студентської тусовки в ході підготовки до фестивалю?

– директора школи, поставленого в кризову ситуацію через плинності кадрів? – вчителя в ході експериментів, пов'язаних з електроприладами?

– керівника літературної студії при відборі та обговоренні оповідань, які увійдуть в наступний випуск альманаху? На чому ґрунтувався ваш вибір у кожному конкретному випадку?

Вправа «Два на два, або Новий Юлій Цезар»

Цілі:

- ефективно тренувати взаємодію з партнером при максимальній концентрації і швидкості реакцій;

- дати можливість учасникам тренінгу перевірити себе і свою готовність виступати в якості лідера;

- розвинути вміння ефективно працювати в декількох напрямках діяльності; - навчитися діяти в умовах стресу, не втрачаючи здібностей концентрувати увагу на проблемі.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: вправа вимагає по-справжньому велику і вільну від меблів кімнату, двох стільців, фліп-чарту і маркера для запису результатів кожного раунду.

Тривалість: в залежності від кількості учасників. Кожна четвірка гравців знаходиться в грі 10 хвилин.

Хід вправи

Ця вправа повертає нас до розповідей про імператора Юлія Цезаря, який володів вражаючою здатністю одночасно і якісно виконувати кілька різних дій. Часом лідеру доводиться застосовувати на практиці чудові якості знатного римлянина. У кожному раунді гри буде брати участь четверо гравців в полі і дві групи суддів. (Кількість суддів значення не має, так що деколи можна всіх глядачів розділити на дві суддівські групи, кожна з яких отримує конкретне завдання).

Отже, перша ігрова четвірка виходить на майданчик і виносить з собою два стільці. Перший і другий гравці сідають один проти одного на відстані 2-2,5 м. Третій і четвертий гравці спочатку розташовуються за стільцем другого учасника. Це їх стартова позиція, потім по ходу гри вони можуть вільно пересуватися по кімнаті.

Правила гри такі. Протягом двох хвилин перший гравець зобов'язаний повторювати всі рухи другого гравця, виконуваним ним 63 довільно: будь-які рухи сидячи, стоячи, в русі по кімнаті. Крім того, першому гравцеві належить відповідати на безперервні питання

третього і четвертого гравців. Питання можуть бути будь-якими. Коли вичерпається фантазія одного з запитували, в справу негайно включається другий.

Зверніть увагу, що в грі беруть участь і судді. Вони – найсправедливіші й уважні арбітри у світі. Одна група суддів буде стежити за тим, щоб перший гравець не пропускав рухів партнера і повторював кожне з них. За кожен пропуск нараховується штрафне очко!

Друга група стежить за відповідями на запитання. Важливо, щоб прозвучала осмислена реакція першого гравця на питання двох асистентів і щоб у своїх відповідях він не користувався забороненими «Так!», «Ні!», «Не знаю!» Використання кожної забороненої відповіді приносить штрафне очко.

Гра триває протягом двох хвилин. Потім судді першої та другої груп повідомляють про кількість зароблених гравцем штрафних очок. Результат записується. Після цього гравці міняються ролями: відповідати і повторювати рухи протягом двох хвилин буде тепер другий гравець.

Знову підведення підсумків, запис і зміна ролей: тепер ігрові стільці займають третій і четвертий учасники, а перший і другий будуть задавати питання. Це завдання можна проводити по черзі з усією групою, щоб визначити абсолютного чемпіона - того, хто набрав найменшу кількість штрафних очок.

Завершення: обговорення вправи.

Які дії було складніше виконувати – повторювати рухи партнера або відповідати на запитання?

Чи траплялися під час гри миті кризи, коли ви розуміли, що втрачаєте контроль над ситуацією?

Що допомогло вам подолати такі моменти і повернутися до виконання завдання?

Що ви винесли для себе з гри?

Що ви думаєте зараз про сильні і слабкі сторони своєї поведінки в кризовій ситуації?

Вправа «По одному!»

Цілі:

- потренуватися в злагодженій груповій роботі над поставленою метою;

- розвинути вміння учасників концентруватися на партнері;
- відпрацювати навички дії у недирективному середовищі;
- навчитися розпізнавати внутрішні конфлікти в групі, що перешкоджають ефективній спільній діяльності.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників - 10-15 осіб.

Ресурси: не потрібні.

Тривалість: 10-20 хвилин, в залежності від успішності гравців і від запасу терпіння команди.

Хід вправи

Учасники сідають у коло. Завдання: порахувати від одного до двадцяти одного, називаючи цифри по порядку. Кожен з учасників за один раз може назвати не більше однієї цифри. Складність в тому, що не встановлюється ніякої черговості. Навпаки, будь-який натяк на встановлення гравцями порядку входу в гру негайно присікається ведучим. Тому, як правило, кілька гравців, не знаючи про наміри один одного, одночасно вступають в гру і називають наступну по порядку цифру. У цьому випадку рахунок поновлюється з одиниці.

Партнери повинні проявити максимум зібраності і емпатійності, щоб передбачити дії інших учасників і не назвати цифру одночасно з іншими гравцями.

Нерідко (через невеликий час після початку гри і після серії невдач) в групі починає виникати напруження між гравцями. Це супроводжується взаємними звинуваченнями, які потім важливо відстежити під час підведення підсумків гри. Як правило, в цих звинуваченнях мало реальних прорахунків того чи іншого гравця, скоріше це «випуск пари», проривається назовні роздратування від колективного неуспіху.

Отже, минуло чимало часу, поки ви тренувалися у вмінні розуміти один одного з півпогляду. І в кінці кінців команді вдалося дорахувати до двадцяти одного, не пересварившись і навчившись самостійно відповідати за власні прорахунки і помилки. Молодці!

Завершення: обговорення вправи.

Список рекомендованої літератури

1. Основи самоменеджменту та лідерства [Електронний ресурс] : навчальний посібник / В. М. Лугова, С. М. Голубєв. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с
2. Вікторія КИФЯК Інструменти командоутворення. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 165 с.
3. Вербовська Л. С., Боднар Г.Ф., Микитюк Н.Є. Технології лідерства в організації : конспект лекцій. Івано-Франківськ : Видавництво «ІФНТУНГ». 2021. 80 с.
4. Нестуля О. О., С Нестуля. І., Кононець Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» галузі знань 01 – освіта / педагогіка, спеціальності – 011 освітні, педагогічні 73 науки. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.
5. Таранюк К. В. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / уклад. К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
6. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців : метод. посіб. / Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Олійник В. О. К. : ТОВ «7БЦ», 2023. 171 с.
7. Іцхак Адізес «Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером». «Наш формат», 2018. 304 с.
8. Жигайло Н., Кохан М., Данилевич Н. Психологія бізнесу : навч. посібн. Львів : ВЦ ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 308 с.
9. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посібник для вищ. навч. закл. К. : "ІНКОС", 2019. 471 с.