

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ**  
**ДВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»**  
**Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти**  
**Кафедра психології управління**

*О. І. Бондарчук, О. О. Нежинська*

**ЛІДЕРСТВО У ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОЇ**  
**ОРГАНІЗАЦІЇ**

*Спецкурс*

для слухачів очно-дистанційної форми навчання  
в системі післядипломної педагогічної освіти

**Київ – 2017**

**Лідерство у діяльності керівника освітньої організації / О. І. Бондарчук, О. О. Нежинська : спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. – К., 2017. – 36 с. (1,5 др. арк.)**

*Схвалено кафедрою психології управління Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти Університету менеджменту освіти НАПН України (протокол № 7 від 27 червня 2017 р.).*

*Схвалено вченою радою Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти Університету менеджменту освіти НАПН України (протокол № 5 від 19 вересня 2017 р.).*

**Рецензенти:**

**О. М. Кокун**, заступник директора Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор;

**О. В. Брюховецька**, професор кафедри психології та особистісного розвитку ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, кандидат психологічних наук, доцент.

Навчально-методичну розробку присвячено висвітленню особливостей лідерства у діяльності керівника освітньої організації. Розробка містить навчально-тематичний план, програмний зміст, інформаційні матеріали для спецкурсу, а також завдання для самостійної роботи, питання для самоконтролю й список використаної та рекомендованої літератури.

Призначено керівним і педагогічним кадрам освітніх організацій, викладачам інститутів післядипломної педагогічної освіти, практичним психологам, а також усім, хто цікавиться лідерством в освітніх організаціях.

© Бондарчук О. І., Нежинська О. О., 2017

© УМО НАПН України, 2017

## ЗМІСТ

1. Вступ.....	4
2. Навчально-тематичний план.....	5
3. Зміст спецкурсу.....	5
4. Завдання для самостійної роботи.....	7
5. Питання для самоконтролю.....	7
6. Інформаційно-методичні матеріали для спецкурсу.....	7
7. Література.....	34

## ВСТУП

Лідерство є ключовим елементом інноваційного процесу й розвитку організації. У складних умовах сьогодення зростає роль нарощування лідерського потенціалу представників сфери освіти, у зв'язку з чим особливою увагою набуває роль керівника освітньої організації як соціальної інституції, що готує майбутнє нашої держави. Саме лідер покликаний сформулювати таку ідею або систему ідей, в яку готові повірити та яку готові прийняти. Одним із кроків на шляху до вирішення даної проблеми є даний спецкурс.

*Мета* спецкурсу полягає у висвітленні сутності та вимог до сучасного лідерства, виявлення та розвитку лідерського потенціалу керівника освітньої організації, здатного професійно та ефективно впроваджувати зміни та новації у діяльність закладу освіти.

У результаті опанування змісту даного спецкурсу слухачі – керівники освітніх організацій отримають *знання* щодо сутності ефективного лідерства, актуальні проблеми і вимоги до сучасного лідерства в освітній організації, принципи формування професійної команди, орієнтованої на результат, методи виявлення власного лідерського потенціалу; *усвідомлять* власну відповідальність і важливість особистісних якостей сучасного лідера та шляхи їх розвитку, а також які стилі лідерства є найефективнішими у процесі формування команди; розвинути *вміння* нарощування лідерського потенціалу в освітній організації з урахуванням власних ресурсів і обмежень.

Спецкурс розрахований на 12 годин, 8 з яких реалізуються у формі дискусії і елементів тренінгу на очному етапі навчання, а 4 – через самостійну роботу на дистанційному етапі. За потреби кількість годин може бути змінена.

Основу інформаційно-методичних матеріалів спецкурсу складають авторські розробки (результати емпіричних досліджень та викладацько-тренерської роботи).

*Колектив авторів*

## НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Назви тем	Вид занять	Загальна кількість годин	У тому числі	
			ауд.	самоств.
Т. 1. Сутність та вимоги до сучасного лідерства	тем. дискусія	4	2	2
Т. 2. Розвиток лідерського потенціалу керівника освітньої організації	навч. тренінг	8	6	2
Усього:		12*	8*	4*

\* – за потреби кількість годин може бути змінена

### ЗМІСТ СПЕЦКУРСУ

#### **Тема 1. Сутність та вимоги до сучасного лідерства (тематична дискусія)**

*Мета:* актуалізація знань щодо сутності й особливостей лідерства у діяльності керівника освітньої організації.

#### *Питання для обговорення*

1. Лідерство: сутність і особливості.
2. Вимоги до сучасного лідерства в освітніх організаціях.
3. Роль лідера у командному підході в освітній організації.

#### **Тема 2. Розвиток лідерського потенціалу керівника освітньої організації (елементи тренінгу)**

*Мета тренінгу:* розвиток умінь і навичок керівників освітніх організацій щодо діагностики, а також оволодіння методами виявлення власного лідерського потенціалу, застосуванню набутих знань та умінь у професійній діяльності.

#### *Завдання тренінгу:*

1. Розвинути здатність до лідерства на особистому, груповому та організаційному рівнях.
2. Оволодіти методами виявлення власного лідерського потенціалу.
3. Оновити та удосконалити знання щодо асертивної поведінки як характеристики сучасного лідера.
4. Розвинути вміння нарощування лідерського потенціалу.

### **Вступ до тренінгу**

- *Мультимедійна презентація:* «Що ми сьогодні будемо робити?» (визначення мети і завдань тренінгу);

- *Групове обговорення теми:* «Як ми організуємо свою роботу?» (обговорення організаційних моментів – часу роботи, перерв, правил взаємодії учасників тощо).

**Етап 1 (підготовчий). Актуалізація керівниками освітніх організацій знань про сучасне лідерство.**

- *Криголам:* «Мене звати ... Мої позитивні риси...».

- *Криголам:* «Я почуваю себе в даний момент як ... (герой мультфільму)».

- *Метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням):* «Лідерство – це ...», «Лідер освітньої організації...».

- *Актуалізація опорних знань з теми (див. інформаційно-методичні матеріали).*

**Етап 2 (діагностичний). Визначення основних особливостей та особистісних якостей лідера.**

- *Метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням):* «Основні стилі лідерства керівника освітньої організації: ...».

- *Психологічний практикум:* самодіагностика особливостей особистості та її поведінки за допомогою: а) самооцінка схильності до лідерства; б) Шкала базових переконань (World assumptions scale - WAS) (Р. Янов-Бульмана (в адаптації О. Кравцової); в) опитувальник «Орієнтація стилю діяльності менеджера» (Р. Блейк – Дж. Мутон); г) анкета для виявлення стадії розвитку команди; д) діагностика функціонально-рольових позицій в управлінській команді; е) діагностика стратегій досягнення цілей; ж) тест на асертивність (тексти методик наведено в інформаційно-методичних матеріалах).

**Етап 3 (праксеологічний). Розвиток лідерського потенціалу керівника освітньої організації.**

- *Групова робота:* розроблення учасниками тренінгу пропозицій щодо визначення та нарощування лідерського потенціалу;

- *Проектне завдання:* індивідуальний проект нарощування власного лідерського потенціалу.

**Етап 4 (акмеологічний). Закріплення і розвиток конструктивних особистісних новоутворень.**

Здійснюється через виконання спеціальних завдань для самостійної роботи на дистанційному етапі навчання.

### **Заключна частина тренінгу**

- *Рефлексивний аналіз:* «Що дав мені тренінг?».

- *Анкетне опитування: «Оцінка ефективності тренінгу».*
- *Побажання учасників один одному у вигляді «подарунків» власних позитивних рис особистості, що забезпечують можливість конструктивно діяти в різноманітних напружених умовах сьогодення.*

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

1. Проаналізувати власну поведінку і визначити власний стиль лідерства, який Ви частіше за все використовуєте в професійній діяльності під час роботи з працівниками. Розробити рекомендації щодо її можливого вдосконалення.

2. Опитувальник Майєрс-Бриггс «Тип особистості» (самостійне опрацювання в режимі он-лайн): <http://profitest.devicecollection.com/tests-list/online-test-opredeleniya-tipa-lichnosti-po-tipologii-majers-briggs>.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке «лідерство»?
2. Хто такий лідер?
3. Які якості притаманні лідеру освітньої організації?
4. Які існують стилі лідерства?
5. Яка роль лідера у командному підході в освітній організації?
6. Що таке «асертивна поведінка» і яка її роль в діяльності керівника освітньої організації?
7. Що таке «лідерський потенціал»?
8. Особливості нарощування лідерського потенціалу керівника освітньої організації.

## **ІНФОРМАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ СПЕЦКУРСУ**

### **БЛОК 1. ІНФОРМАЦІЙНО-СМИСЛОВИЙ КОМПОНЕНТ**

#### **Основні теорії лідерства:**

- «теорія рис» (або «теорія великих людей») стверджує, що передумовою визнання людини лідером є володіння нею специфічними «лідерськими» рисами і здібностями (зокрема, чесність, високий рівень інтелекту, знання, яскрава зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, освіта, великий ступінь упевненості в собі, здоровий глузд, мудрість тощо);

- «поведінкові теорії лідерства», за якими ефективність управління визначається не стільки особистими якостями лідера, скільки манерою його поведінки;
- «*модель ситуаційного лідерства*»: лідерство – це продукт ситуації, що склалася у конкретній групі;
- «*синтетична (системна) теорія лідерства*» тлумачить лідерство як процес організації міжособистісних стосунків у групі в контексті взаємозв'язку основних його складових: лідерів, підлеглих і ситуацій, в умовах яких здійснюється лідерство.

В таблиці 1 представлено порівняльну характеристику керівництва і лідерства.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика керівництва і лідерства**

<b>Загальне для керівництва та лідерства</b>	<b>Відмінне для керівництва</b>	<b>Відмінне для лідерства</b>
Реалізація влади здійснюється через процеси соціального впливу	Формальні канали	Неформальні канали
Є засобами координації та організації відносин членів соціальних груп	Переважаючі соціальні відносини	Переважаючі психологічні відносини
Характеризуються певною системою субординації	Офіційно закріплене підпорядкування	Офіційно не закріплене підпорядкування
Існує можливість взаємопоєднання (керівник стає лідером або лідер – керівником)	Влада керівника підсилюється неформальним психологічним впливом	Влада лідера підсилюється наданням формальних повноважень

**Успішність керівництва людьми значною мірою визначається тим, з яких передумов виходить керівник у ставленні до підлеглих (Д. Макгрегор):**

1) теорія Х, основним положенням якої є твердження, що людина за своєю природою потребує контролю й управління; працює в основному заради заробітної плати та захищеності;

2) теорія Y, згідно з якою людина за своєю природою діяльна й здатна самостійно організувати свою діяльність, прагне творчо вирішувати професійні завдання;

(У. Оучі):

3) теорія Z, основним положенням даної теорії є твердження, що людина працює з максимальною ефективністю під належним керівництвом, а ключове завдання керівника полягає у створенні такого середовища, в якому персонал



самостійно вирішувати проблеми, що виникають; для цього керівники повинні забезпечити можливість ініціативи, руху інформації знизу доверху, організувати спільні обговорення з працівниками проблемних ситуацій та запропонованих ними рішень.

**Сучасний лідер** визначається як людина, що:

- мислить глобальними категоріями, передбачає потенційні можливості, створює загальне бачення майбутнього;
- вітає зміни, демонструє знання новітніх технологій, заохочує конструктивний виклик, досягає успіхів у змаганні з конкурентами;
- сприяє розвитку здатностей людей, делегує їм повноваження, цінує в людях автентичність;
- проявляє готовність до спільного керівництва, розвиває командний підхід до роботи, почуття партнерства, забезпечує задоволення людей;
- демонструє особисті досягнення, високий рівень компетентності, діє гнучко, як того вимагає ситуація, відповідно до проголошених цінностей і місії.

**Стиль лідерства** – це типова для лідера система засобів психологічного впливу на підлеглих.

Стиль керівництва відображає рівень делегування повноважень керівником своїм підлеглим, типи влади та впливу, які використовує керівник, а також напрямок основної уваги керівника: чи ця увага зосереджена на людських відносинах, чи на виконанні завдань. Залежно від цього розрізняють: авторитарний, ліберальний, демократичний, ситуативний, непослідовний, партисипативний, фасилітативний, трансформаційний та інші стилі лідерства.

**Ефективне лідерство** сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни з максимальним ефектом.

**Ефективність лідера залежить від:**

- потреб та особистісних якостей персоналу;
- характеру завдань;
- вимоги та впливу середовища;
- наявної інформації у лідера;
- того, наскільки його стиль керівництва відповідає критеріям людей, яких він веде за собою.

Знання принципів, згідно з якими члени команди оцінюють свого лідера, дає йому змогу бути гнучким у спілкуванні, використовувати не загальний, а індивідуальний підхід до кожного із співробітників.

**Переваги командного підходу:**

- орієнтація на продуктивність, а не на реактивність;
- співробітництво на противагу конкуренції;

- збільшення можливостей кожного члена групи;
- вміння ризикувати, а не контролювати;
- децентралізація прийняття рішень як механізм «виправлення помилок»;
- колегіальні відносини на протигагу авторитарності й пресингу.

### ***П'ять «пороків» команди та їх подолання (за П. Ленсіоні):***

1) *взаємна недовіра*: невпевненість членів команди в тому, що дії їхніх колег диктуються благими намірами, очікує від них «ножа в спину»; *завдання лідера* – створити таку атмосферу, в якій ніхто б не боявся бути вразливим;

2) *невимогливість*: прагнення членів команди позбавитись дискомфорту, який виникає при спробах вказати колегам на їхні недоліки, небажання псувати взаємини; *завдання лідера* – забезпечувати та заохочувати взаємний конструктивний тиск, завдяки чому зменшується необхідність адміністративними методами домагатися продуктивності й командної поведінки; а також зважитися на передачу повноважень взаємного контролю самим членам команди;

3) *безвідповідальність*: через прагнення до *згоди* (тривалий пошук думки, яку підтримують одностайно) та *визначеності* (нескінченне зважування «за» і «проти», затягування з прийняттям невідкладних рішень, розраховуючи отримати додаткову інформацію); *завдання лідера* – домагатися ясності й прийняття рішення, замість того щоб прагнути до згоди та очікувати на визначеність;

4) *страх конфліктів*, суперництва та інтриг; *завдання лідера* – ініціювати конструктивні конфлікти, коли обговорюються лише ідеї та концепції, в жодному разі – особисті якості учасників;

5) *байдужість до результатів*: відсутність бажання перемогти; працівники схильні ставити свої особисті цілі вище за командні; у цьому випадку група існує не для того, щоб досягти значних результатів, а просто щоб її учасники могли жити і працювати; *завдання лідера* – домогтися, щоби кожний працівник знав цілі, основні показники діяльності й бажаний кінцевий результат, здійснювати відповідне стимулювання персоналу.

### ***Модель розвитку команди (за Б. Такменом):***

1) *у сфері ділової активності*:

- орієнтування в завданні і пошук оптимального способу її вирішення;
- емоційні реакції на вимоги завдання, протидія членів групи вимогам, що пред'являються до них у зв'язку з вирішенням задачі і суперечить їх власним намірам;
- відкритий обмін інформацією з метою досягнення більш глибокого розуміння намірів один одного і пошуку альтернатив;
- прийняття рішення й активні спільні дії щодо його реалізації;



2) *у сфері міжособистісної активності*:



- «перевірка і залежність», орієнтування членів групи в характері дій один одного і пошук взаємоприйнятної поведінки;
- «внутрішній конфлікт», пов'язаний з порушенням взаємодії та відсутністю єдності в групі;
- «розвиток групової згуртованості», подолання розбіжностей і вирішення конфліктів;
- «функціонально-рольова узгодженість», пов'язана з утворенням рольовий структури групи, що відповідає змісту групової задачі.

В таблиці 2 представлено опис особливостей створення команд на різних етапах їх функціонування.

Таблиця 2

**Опис особливостей створення команд на різних етапах**



<i>Етапи</i>	<i>Характеристики етапів</i>
<p>1. Формінг (Forming) «Притирання»</p> 	<p>Формінг – стадія орієнтації, члени команди «сканують» ситуацію, шукають основи. Етап обміну інформацією, пізнання та прийняття один одного; формулювання задач групи здійснюється під аурую ввічливості, обережності у взаємовідносинах членів групи.</p> <p>Усі члени команди сходяться разом, щоб зрозуміти: «Для чого? Що? Хто? Коли?». Відбуваються поступове прояснення мети й завдань команди, а також переоцінка власної компетентності у професії та стосунках.</p> <p>Формується стиль ділового спілкування.</p>
<p>2. Стормінг (Storming) «Ближній бій / Сум'яття»</p> 	<p>Етап виникнення суперечок щодо того, що треба робити й хто має це робити, стосунки між учасниками групи мають певну напруженість.</p> <p>Проявляється конкуренція за більш високий статус, відносний вплив, дискусування за напрямки розвитку.</p> <p>Учасники співвідносять своє індивідуальне сприйняття того, як має виконуватися робота.</p> <p>Люди зближуються, перевіряючи сприйняття та ціннісні позиції. Наявність чіткої спільної мети – найважливіша рушійна сила для вирішення конфліктів. Це потрібна й корисна стадія для набуття «причетності» й «збалансованості».</p>

<p>3. Нормінг (Norming) «Нормування»</p> 	<p>Етап спільного руху до спільних цілей; встановлення рівноваги між конкуруючими силами та груповими нормами, що визначають поведінку між її членами.</p> <p>Співпраця в команді стає більш ефективною.</p> <p>Мету, ролі, відповідальність за виконання роботи прийнято всіма членами команди.</p> <p>Організовано регулярні зустрічі для всіх членів команди з метою спільного контролю прогресу й вирішення проблем у міру їх виникнення.</p> <p>Зростає згуртованість команди, взаємна довіра.</p> <p>Суперництво змінюється на кооперацію. Орієнтація на командні цілі поєднується з власними цілями учасників.</p>
<p>4. Перформінг (Performing) Зрілість / Виконання»</p> 	<p>Команда досягає найвищого рівня розвитку та прояву командного інтелекту.</p> <p>Характерна злагоджена робота, професійна конструктивна взаємодія, підтримка всіх своїх членів.</p> <p>Вся команда разом з лідером керує процесом, повністю відповідає за роботу, яку має бути виконано.</p> <p>Усі члени команди виявляють ініціативність, рухливість, відкритість, працездатність, солідарність та чуйність.</p> <p>Це етап комплексного керування якістю, стан «справжньої» команди.</p>

Нижче подано розподіл командних обов'язків та постановка завдань відповідно до командних ролей (табл. 3).

*Таблиця 3*

***Розподіл командних обов'язків та постановка завдань відповідно до командних ролей***

<p>«Голова» / адміністратор</p> 	<p><i>Функції:</i> Сприймає різні точки зору й приймає рішення.</p> <p><i>Властивості:</i> вміє слухати, гарно говорить, логічний, рішучий.</p> <p><i>Тип:</i> спокійна, стабільна особистість, має потребу в високомотивованій групі.</p>
<p>«Формувальник»</p> 	<p><i>Функції:</i> лідер, поєднує зусилля членів групи в єдине ціле.</p> <p><i>Властивості:</i> динамічний, рішучий, наполегливий.</p> <p><i>Тип:</i> домінуючий екстраверт, потребує компетентної, цілісної групи.</p>

<p>«Генератор ідей»</p> 	<p><i>Функції:</i> джерело ідей.  <i>Властивості:</i> розумний, багата уява, креативність.  <i>Тип:</i> нестандартна особистість, потребує мотивованого оточення, яке буде сприймати його ідеї.</p>
<p>«Оцінювач ідей»</p> 	<p><i>Функції:</i> аналіз і логічні висновки, контроль.  <i>Властивості:</i> аналітичність, інтелектуальність, ерудованість, «якір групи», повертає до реальності.  <i>Тип:</i> розсудлива, вольова особистість, потребує оновлення інформації та нових ідей.</p>
<p>«Організатор роботи»</p> 	<p><i>Функції:</i> перетворення ідей у конкретні завдання та організація їх виконання.  <i>Властивості:</i> організатор, вольовий, рішучий.  <i>Тип:</i> вольова особистість, має потребу в пропозиціях, ідеях групи.</p>
<p>«Організатор групи»</p> 	<p><i>Функції:</i> сприяє досягненню злагоди в групі, залагоджує непорозуміння, обізнаний із потребами, проблемами членів групи.  <i>Властивості:</i> чуйність, дипломатичність, доброта, комунікабельність.  <i>Тип:</i> емпатійна й комунікативна особистість, потребує постійного контакту з усіма членами групи.</p>
<p>«Дослідник ресурсів»</p> 	<p><i>Функції:</i> сполучна ланка із зовнішнім середовищем.  <i>Властивості:</i> комунікабельний, схильний захоплюватися, енергійний, привабливий.  <i>Тип:</i> наполегливий екстраверт, потребує свободи дій.</p>
<p>«Завершувач»</p> 	<p><i>Функції:</i> спонукає групу все робити вчасно й до кінця.  <i>Властивості:</i> професійна педантичність, обов'язковість, відповідальність.  <i>Тип:</i> педантична особистість, потребує групової відповідальності, обов'язковості.</p>

### Основні стратегії забезпечення лідером мотивації командних працівників (Л. М. Карамушка):

- **Негативна стратегія** (контрпродуктивна) базується на використанні методів тиску, які діють на працівника «зовні» і змушують його в дисциплінарному порядку виконувати ті чи інші завдання;
- **Позитивна стратегія** мотивації передбачає узгодження цілей організації та потреб й мотивів персоналу.

### ***Суттєві недоліки негативної стратегії мотивації:***

- необхідність *розгалуженої системи контролю* за виконанням командними працівниками їх ролей;
- створення специфічного, «агресивного» *середовища* в колективі та навколо самого лідера;
- виникнення у працівників *стану фрустрації* у зв'язку з неможливістю реалізації ними власних потреб;
- «*вмирання*» мотивації у разі припинення зовнішнього «тиску».

### **Розвиток лідерського потенціалу керівника освітньої організації**

***Лідерський потенціал*** – це сукупність психологічних якостей, які відповідають потребам групи і є найбільш корисними для вирішення проблемних ситуацій її функціонування. Визначає здатність до лідерства – верховенства у стимулюванні, плануванні та організації активності групи.

Отже, йдеться про наявність у лідера – керівника освітньої організації наступних навичок і здатностей:

- здатність управляти собою та своїм часом;
- громадянські та суспільно значущі особисті цінності;
- чіткі особисті цілі;
- стратегічне мислення;
- особиста відповідальність;
- орієнтація на постійне особистісне зростання;
- навички вирішувати проблеми;
- креативність і здатність до інновацій;
- знання сучасних методів впливу;
- здатність впливати на оточуючих, переконувати їх;
- вміння навчати і розвивати підлеглих;
- здатність формувати та розвивати ефективні команди.

Кожна людина може розвивати й удосконалювати закладений у ній лідерський потенціал. Здатність лідирувати істотно підвищується в міру набуття професійної майстерності та різноманітного життєвого досвіду. Головна складність тут полягає в тому, щоб визначити сферу діяльності для найкращого застосування своїх сил.

### ***Асертивна поведінка як характеристика сучасного лідера***

Термін «асертивний» походить від англійського дієслова «assert», яке має два значення: 1) стверджувати, заявляти; 2) доводити; захищати, відстоювати (свої права тощо).

***Асертивна поведінка*** виявляється у природній, чесній поведінці по відношенню до себе та довколишніх людей, вміннях і навичках етично допустимого спілкування в конкретній ситуації при поєднанні з упевненістю, позитивною самооцінкою й за обов'язкової поваги до своїх прав і прав інших

людей.

До *переваг асертивної поведінки* (порівняно з агресивною й пасивною) можна віднести:

- 1) покращення процесів комунікації;
- 2) прагнення людей до бажаної для них рівноправної кооперації й відповідальності (а не через почуття обов'язку чи страху);
- 3) прийняття взаємовигідних рішень;
- 4) максимізацію можливостей для конструктивних стосунків з оточуючими.

*Асертивна людина знає свої права та права інших:*

- право на незалежність, на успіх, на самотність;
- право бути вислуханим і прийнятим серйозно;
- право одержувати те, за що платиш;
- право мати права (наприклад, право діяти впевнено);
- право відповідати відмовою на прохання, не відчуваючи себе винуватим та егоїстичним;
- право звертатися з будь-якими проханнями;
- право робити помилки й бути відповідальним за них;
- право не бути напористим, не самостверджуватися за рахунок інших.

*Асертивна людина вміє:*

- зберігати самоповагу;
- постояти за себе;
- говорити компліменти, хвалити партнера по спілкуванню;
- приймати компліменти на свою адресу;
- приймати критику на свою адресу;
- бути гарним співрозмовником;
- знаходити рішення, що влаштовують обидві сторони;
- чітко, ясно, відкрито виражати свою позицію, бажання, потреби;
- говорити «ні», якщо це необхідно.

*С. Бішон:* асертивність виявляється в умінні виражати свою позицію твердо й упевнено, не впадаючи в агресію, не дозволяючи маніпулювати собою та не маніпулюючи іншими».

Асертивна поведінка протиставляється двом іншим поширеним видам поведінки – пасивній (невпевненій) й агресивній (маніпулятивній). В обох випадках протилежна сторона розцінюється як «супротивник», що переслідує єдину мету – нашкодити. Відмінність між пасивною й агресивною поведінкою полягає лише в тому, що агресивна людина завдає попереджуючих ударів, тоді як пасивна відкрито дає зрозуміти, що не претендує на перемогу.

## *Техніки асертивної поведінки*

### *1. Асертивна суперечка.*

- Упевнено висловіть, що вам потрібно. Виражайте ваші бажання так, щоб вони описували конкретну поведінку чи дію. Для цього використовуйте алгоритм упевненої заяви (наприклад: «Я хочу, щоби ми завершили розробку документа протягом тижня»).

- Вислухайте пропозиції іншої сторони. Ваша мета полягає в тому, щоб зрозуміти позицію іншого, а не в тому, щоб заперечити її чи переконати опонента відмовитися від своїх інтересів. Слухайте співрозмовника активно: перевіряйте, чи правильно ви його зрозуміли, уточнюйте, перепитуйте. Те, що ви зрозуміли його точку зору, не означає, що ви автоматично з нею згодні. Один зі способів перевірки правильності розуміння – переформулювання висловлень опонента: «Я хочу перевірити, чи я вас зрозумів. Ви сказали ...».

- Зробіть альтернативну пропозицію. Якщо пропозиція опонента вас не влаштовує, поясніть, що саме робить її непринятною для вас. Викладіть свою нову пропозицію. Вона повинна враховувати і ваші інтереси, і бажання іншої сторони.

- Вислухайте контрпропозицію. Опонент також може відхилити вашу пропозицію. Запитайте його, що його не влаштовує і що він пропонує натомість.

В асертивній суперечці необхідно піклуватися не тільки про ясність висловлень, але й про демонстрацію поваги до позиції опонента. Для підвищення привабливості вашої пропозиції можна використовувати такі *аргументи*:

- апеляцію до справедливості (прецедент, ринкову ціну, закон, думку експерта);
- апеляцію до справедливої процедури вибору (чергу, жеребкування);
- перерахування вигод, переваг вашої пропозиції;
- опис можливих негативних наслідків (санкцій) у разі неприйняття вашої пропозиції. Санкції дозволять домогтися справедливості без гніву й роздратування у разі дотримання правил їх використання: точності, розумності, домірності, безпеки, невідворотності.

### *2. Асертивний захист своїх прав.*

Техніка «заїждженої платівки»:

- опишіть подію;
- опишіть, до яких наслідків це вас привело. Опишіть свої почуття з цього приводу;
- апелюйте до справедливості, поясніть, що вам дозволяє стверджувати, що це несправедливо;



- викладіть суть вашої пропозиції;
- після того, як опонент висловив свої заперечення, підтвердить їхню правомірність; повторіть їх, а потім повторіть свою вимогу вже без аргументів;
- надалі погоджуйтеся з кожним правдоподібним аргументом опонента, а потім додавайте до них свою вимогу.

Важливо із самого початку розмови послідовно дотримувати асертивної позиції. Це означає, що ви поведетеся як людина, що переконана у власній правоті і вважає своїх опонентів людьми порядними й досвідченими. Вони зацікавлені в тому, щоб скоріше узгодити справи, а ви відкрито даєте зрозуміти, що прийшли домовитися щодо очевидної дрібниці. Ви спокійні й розслаблені, оскільки вам нема чого боятися: результат вирішено фактичним станом справ. Ви не повинні виявляти страх, інакше ваша позиція стане не асертивною, а боязкою. Будьте уважні під час завершення. Домігшись свого, чемно подякуйте. Подібне закінчення є цілковито асертивним.

### *3. Асертивне прохання.*

Якщо задоволення наших інтересів не входить в обов'язки людини, якщо жодних юридичних чи соціальних норм опонент не порушує, є більш доречною форма прохання, ніж вимоги. Прохання – це чесне вираження своєї позиції та своїх бажань, зроблене в такій формі, що інша людина може або погодитися, або відмовити, оскільки ви просите її теж висловити свою позицію і своє бажання.

Проблема полягає в тому, що деякі люди не можуть зважитися попросити про послугу, а якщо і зважуються, то просять про послугу так, начебто не сподіваються на задоволення своїх бажань, тому що не варті позитивної відповіді. Вони не хочуть почувати себе приниженими відмовою. При цьому вони впевнені, що їм відмовлять, і бояться цього. Коли ви просите про послугу, поведіться впевнено, але не зарозуміло. Уявіть, що людина, до якої ви звертаєтесь, хоче допомогти вам, але не знає, як це зробити. Прямо й чемно сформулюйте своє прохання.

### *4. Асертивна відмова.*

Існують ситуації, за яких відмова є більш гуманною стосовно інших людей, ніж марні зусилля задовольнити їхнє бажання. Це ситуації, у яких ви точно знаєте, що не зможете виконати прохання або ж виконання прохання вимагає порушення закону чи може заподіяти кому-небудь шкоду, а ви цього не хочете.

Якщо ви нікому не відмовляєте, це ще не означає, що ви дієте на користь. Зрештою, постраждати можуть обидва: один – від марних сподівань, інший – від відчуття безпорадності й докорів сумління, а в результаті ще й від почуття провини.

Отже, необхідно відокремити те, що потрібно іншому, і те, що у ваших інтересах, тобто провести особисту межу, використовуючи техніку «позначення меж»:

- надання тому, хто просить, належного (увага до прохання і до того, хто просить): якщо послуга нездійсненна – подяка за довіру; якщо пропозиція нецікава для вас – подяка за турботу);

- визначення своєї позиції (переваги, почуття, розуміння ситуації та чітке, коротке їх пояснення);

- проведення розмежувальної лінії (чітке «ні»).

Деякі види додаткової техніки відмови: тримайте паузу (застосовується у випадку проблем у позначенні особистих кордонів); виявляйте співчуття (якщо у партнера є труднощі); не перестарайтеся з вибаченнями (треба постояти за себе); не принижуйте себе (у заниженні власних можливостей); будьте точними (у визначенні сфери дії); остерігайтеся почуття провини (якщо даєте нереальні обіцянки), стежте за своїми інтонаціями й жестами (для підтвердження особистої впевненості).

***Для того, щоб стати лідером, потрібно одночасно працювати у чотирьох напрямках:***

1. Розвиток рис особистості, що полегшують лідерську поведінку (упевненість у собі, цілеспрямованість, емоційний інтелект, стресостійкість тощо).

2. Удосконалення ключових навичок, з яких складається лідерська поведінка (навички комунікації та самопрезентації, прийоми впливу і протистояння впливу, мотивації й самомотивації й т.ін.)

3. Підвищення своєї ситуаційної компетентності, тобто набуття досвіду розв'язання проблем (як професійних, так і міжособистісних).

4. Напрацювання репутації лідера, тобто формування у членів групи уявлення про себе як компетентну, надійну та відповідальну людину, яка завжди готова взяти ситуацію під контроль і «привести команду до перемоги».

### ***Нарощування лідерського потенціалу:***

I. *Свідоме відпрацювання прийомів поведінки*, які оточуючими людьми мимоволі сприймаються як лідерські. Сюди відносяться добре спостережувані елементи зовнішнього вигляду, пози, міміки, жестикуляції й мови: відсутність химерних, нарочито «красивих» елементів оформлення зовнішності, пряма постава і постановка голови, розгорнуті плечі т.ін.), плавність і деяка сповільненість рухів і жестів (за винятком ситуацій, що вимагають адекватних проявів активності й агресивності), асиметричність жестикуляції правої і лівої рук, тривалий прямий фіксований погляд на опонента, розмірене і лаконічне мовлення, низький тембр голосу, помірність зовнішніх проявів фізіологічних реакцій.

II. *Активізація власної активності* через самонавіювання. Скажіть собі: «Мені потрібно зробити крок уперед, щоб усе змінити. Мені потрібно запропонувати новий погляд на майбутнє освітньої організації й переконати інших у своїй правоті».

Лідерство – спосіб направляти людей, щоб вони не боялися виходити зі

звичної їм «зони комфорту» й братися за вирішення нових завдань.

*М. Багер: призначення лідера не в тому, щоб давати команди й стежити за їхнім виконанням, а в тому, щоб керівники спрямовували свої зусилля на створення такої атмосфери в організації, щоб людям подобалося працювати.*

III. Вивчення, усвідомлення і подолання обмежень, що перешкоджають успіху й особистісному зростанню.

М. Вудкок і Д. Френсис виокремлюють такі обмеження, які впливатимуть на ефективність менеджерів:

1. Невміння управляти собою.

Стреси, тиск і невизначеність у все більшій мірі є атрибутом нашого часу. Тому від умілих лідерів потрібна здатність ефективно управляти собою і своїм часом.

2. Розмиті особисті цінності.

Ерозія традиційних цінностей привела до порушень і, іноді, девальвації особистих переконань і цінностей. Тому від сучасних лідерів вимагається здатність прояснити свої особисті цінності.

3. Недостатньо визначені особисті цілі.

Сьогодні існують широкі можливості вибору напряму активності. Тому лідерам потрібно чітко визначити як цілі виконуваної роботи, так і власні цілі.

4. Зупинений саморозвиток.

Організаційні системи не в змозі забезпечити всі можливості для навчання, потрібні сучасному керівникові. Тому кожен менеджер мусить сам підтримувати постійне власне зростання і розвиток.

5. Недостатні навички вирішувати проблеми.

Обмежені ресурси у вирішенні принципово важливих проблем за одночасного зростання їх кількості. Тому здатність вирішувати проблеми швидко і ефективно на основі стратегічного мислення стає все більш важливою частиною управлінських навичок.

6. Недостатність творчого підходу.

Постійні зміни зумовлюють необхідність висунення нових ідей. Тому керівники мусять бути креативними і здатними гнучко реагувати на зміну ситуації.

7. Невміння впливати на людей.

Демократизація та гуманізація людських відносин вимагають використання нових методів впливу на оточуючих, не вдаючись до прямих наказів.

8. Недостатнє розуміння сучасних особливостей управлінської праці.

Багато традиційних шкіл управління вичерпали свої можливості і не відповідають викликам сьогодення і майбутнього. Тому потрібні нові, сучасніші управлінські прийоми, інші підходи стосовно взаємодії з підлеглими.

9. Слабкі навички керівництва.

Великі витрати і труднощі зв'язані нині з використанням найнятих робітників. Тому від кожного керівника потрібне уміле використання людських ресурсів.

10. Невміння навчати.

Зростаючі масштаби змін вимагають освоєння нових навичок, розвитку нових підходів і боротьби з можливістю власного «застарівання». Тому менеджерам потрібне вміння допомогти іншим в швидкому опануванні нових методів і освоєнні практичних навичок діяльності.

11. Невисока здатність формувати команду. Складні проблеми більшою мірою вимагають об'єднання зусиль декількох людей, що спільно здійснюють їх рішення. Тому менеджер мусить уміти створювати й удосконалювати групи, здатні швидко досягати результативності в роботі.

*IV. Складання індивідуального плану нарощування лідерського потенціалу.*

Особистий план розвитку має бути конкретним і реалістичним; він повинен мобілізувати всі ваші здібності й вимагати від вас повної віддачі. У розробленні такого плану варто керуватися наступними правилами:

1. Поставте перед собою ясні цілі: Люди іноді зазнають невдачі через те, що слабко уявляють собі цілі, до яких прагнуть. Постарайтеся подумки уявити собі кінцевий результат, якого ви хочете досягти, і запишіть його як можна докладніше.

2. Визначте, за якими ознаками ви будете судити про успіх: цілі стають набагато ясніші, якщо їх можна виміряти. Чітко визначте, які саме ділові якості будете вдосконалювати.

3. Будьте задоволені навіть невеликим, але сталим просуванням уперед. Пам'ятайте, що великий дуб виростає з маленького жолудя. Та людина, яка сподівається змінити себе в мить ока, рідко досягає цього.

4. Ризикуйте в незнайомих ситуаціях. Пам'ятайте, що нові ситуації часто уявляються більш небезпечними, ніж звичні. Невизначеність нової ситуації може стати негативним фактором, що уповільнює рух уперед.

5. Пам'ятайте, що своїм розвитком керуєте насамперед ви самі. Перед людьми завжди є вибір – учитися й рости на основі життєвого досвіду або зосередитися на власній безпеці. Особиста ефективність підвищується, коли ви навчилися відповідати за перебіг вашого власного життя, контролювати своє просування вперед.

6. Якщо ви неправі, будьте готові визнати це. Учитися на своїх невдачах і помилках, розглядайте як зворотний зв'язок з практикою, корисний ресурс для розвитку.

7. Будьте готові вчитися в інших, їхня реакція, неупереджений погляд є цінним ресурсом.

8. Беріть участь у відвертих дискусіях про свої погляди і принципах. Укорінені погляди, переконання й забобони можна змінити, лише якщо винести їх на відкрите обговорення й відверто проаналізувати.

9. Виділіть людей, з якими вам важко спілкуватися – їх думки, які не співпадають з вашими, можуть виявитися особливо стимулюючими для розвитку.

10. Ставте реальні терміни. Водночас урахуйте, що вдосконалення лідерських якостей відбувається безперервно. Як тільки одна мета досягнута, слід шукати нові галузі застосування сил.

11. Слова не повинні розходитися зі справами. Крім того, намагайтеся зрозуміти, що стоїть за словами оточуючих, і судить про них по їхніх справах.

12. Отримуйте задоволення від розвитку свого лідерського потенціалу, не втрачайте ентузіазму та зацікавленості. Це дозволяє долати справжні труднощі й дає шанси на успіх.

## **БЛОК 2. ДІАГНОСТИЧНИЙ КОМПОНЕНТ**

### **Самооцінка схильності до лідерства [18]**

*Інструкція.* Уважно прочитайте кожне з десяти суджень і оберіть варіант відповіді, що найбільш підходить вам. Працюючи з опитувальником, пам'ятайте, що немає ні поганих, ні хороших відповідей. Важливо відзначити ту відповідь, яка першою спаде на думку.

#### *Текст опитувальника*

1. Що для вас важливіше у грі?
  - А. Перемога.
  - Б. Розвага.
2. Чому ви віддаєте перевагу в загальній розмові?
  - А. Проявляти ініціативу, пропонувати що-небудь.
  - Б. Слухати й критикувати те, що пропонують інші.
3. Чи здатні ви витримувати критику, не вплутуватися в приватні суперечки, не виправдовуватися?
  - А. Так.
  - Б. Ні.
4. Чи подобається вам, коли вас хвалять прилюдно?
  - А. Так.
  - Б. Ні.
5. Чи відстоюєте ви свою думку, якщо обставини (думка більшості) проти вас?
  - А. Так.
  - Б. Ні.
6. Чи часто ви виступаєте заводієм у компанії, у спільній справі, придумуєте що-небудь таке, що цікаво іншим?
  - А. Так.
  - Б. Ні.
7. Чи вмієте ви приховати свій настрій від оточуючих?
  - А. Так.
  - Б. Ні.
8. Чи часто ви негайно й покірливо робите те, що вам говорять «старші товариші»?
  - А. Ні.
  - Б. Так.
9. Чи вдається вам у розмові, дискусії переконати, залучити на свій бік

тих, хто раніше був з вами не згоден?

А. Так.

Б. Ні.

10. Чи подобається вам вчити інших (повчати, виховувати, навчати, давати поради тощо)?

А. Так.

Б. Ні.

*Опрацювання та інтерпретація результатів.*

Підрахувати загальну кількість «А» і «Б» відповідей:

високий рівень лідерства А = 7-10 балів.

середній рівень лідерства А = 4-6 балів.

низький рівень лідерства А = 1-3 бали.

Переважання відповідей «Б» свідчить про дуже низький або деструктивний тип лідерства.

**Шкала базових переконань (World assumptions scale – WAS)**

**Р. Янов-Бульмана (в адаптації О. Кравцової)**

*Інструкція:* Відзначте, будь ласка, ступінь своєї згоди або незгоди з кожним із тверджень у балах:

1 – абсолютно не згоден; 2 – не згоден; 3 – скоріше не згоден; 4 – скоріше згоден; 5 – згоден; 6 – повністю згоден.

<i>Твердження</i>	<i>Бали</i>
1. Невдача з меншою ймовірністю торкнеться гідних, хороших людей	1 2 3 4 5 6
2. Люди за природою своєю недружелюбні та злі	1 2 3 4 5 6
3. Кого в цьому житті спіткає нещастя – справа випадку	1 2 3 4 5 6
4. Людина по натурі є доброю	1 2 3 4 5 6
5. У цьому світі набагато частіше відбувається щось хороше, ніж погане	1 2 3 4 5 6
6. Перебіг нашого життя багато в чому визначається випадком	1 2 3 4 5 6
7. Як правило, люди мають те, на що заслуговують	1 2 3 4 5 6
8. Я часто думаю, що в мені немає нічого хорошого	1 2 3 4 5 6
9. У світі більше добра, ніж зла	1 2 3 4 5 6
10. Я цілком везуча людина	1 2 3 4 5 6
11. Нещастя трапляється з людьми через помилки, які вони зробили	1 2 3 4 5 6
12. В глибині душі людей не дуже хвилює, що відбувається з іншими	1 2 3 4 5 6
13. Зазвичай я поступаю таким чином, щоб збільшити ймовірність успішного для мене результату справи	1 2 3 4 5 6
14. Якщо людина хороша, до нього прийдуть щастя і удача	1 2 3 4 5 6
15. Життя занадто сповнена невизначеності – багато	1 2 3 4 5 6

залежить від випадку	
16. Якщо задуматися, то мені дуже часто щастить	1 2 3 4 5 6
17. Я майже завжди прикладаю зусилля, щоб запобігти нещастя, які можуть статися зі мною	1 2 3 4 5 6
18. Я про себе невисокої думки	1 2 3 4 5 6
19. У більшості випадків хороші люди отримують те, що заслуговують в житті	1 2 3 4 5 6
20. Власними вчинками ми можемо запобігати нещастя	1 2 3 4 5 6
21. Озираючись на своє життя, я розумію, що випадок був до мене прихильний	1 2 3 4 5 6
22. Якщо вживати заходів обережності, можна уникнути нещастя	1 2 3 4 5 6
23. Я докладаю зусиль, щоб захистити себе від нещастя	1 2 3 4 5 6
24. Загалом, життя – це лотерея	1 2 3 4 5 6
25. Світ прекрасний	1 2 3 4 5 6
26. Люди в більшості своїй добрі та готові прийти на допомогу	1 2 3 4 5 6
27. Я зазвичай обираю таку стратегію поведінки, яка принесе мені максимальний вигравш	1 2 3 4 5 6
28. Я дуже задоволений тим, яка я людина	1 2 3 4 5 6
29. Якщо трапляються нещастя, то зазвичай це тому, що люди не вжили необхідних заходів захисту	1 2 3 4 5 6
30. Якщо подивитися уважно, то побачиш, що світ сповнений добра	1 2 3 4 5 6
31. У мене є причини соромитися свого характеру	1 2 3 4 5 6
32. Я є більш вдалим, ніж більшість людей	1 2 3 4 5 6

*Опрацювання та інтерпретація результатів.*

До кожної з 8 шкал відносять 4 затвердження (див. Ключ). Значення за кожною зі з шкал визначається середнім арифметичним балом за відповідними твердженнями.

Для прямих тверджень це бали, відмічені респондентом, а для зворотних (помічених у Ключі знаком «мінус») – реверсивні значення, тобто «1» відповідає «6», «2» – «5», «3» – «4», «4» – «3», «5» – «2», «6» – «1».

*Ключ:*

BW (прихильність світу): 5; 9; 25; 30.

BP (доброта людей): 2; 4; -12; 26.

J (справедливість світу): 1; 7; 14; 19

C (контрольованість світу): 11; 20; 22; 29

R (випадковість): -3; -6; -15; -24.

SW (цінність «Я»): -8; -18; 28; -31.

SC (самоконтроль): 13; 17; 23; 27

L (Везіння, віра в себе): 10; 16; 21; 32.

За узагальненням результатів визначаються:

1. *Загальне ставлення до прихильності навколишнього світу* (обчислюється як середнє арифметичне між BW і BP (прихильність миру і доброта людей)).

2. *Загальне ставлення до осмисленості світу*, тобто контрольованості і справедливості подій (середнє арифметичне між показниками J (справедливість світу), C (контрольованість світу) і реверсивним R (випадковість)).

3. *Переконання щодо власної цінності*, здатності управління подіями і везіння (середнє арифметичне між SW (цінність «Я»), SC (самоконтроль) і L (везіння)).

### Опитувальник «Орієнтація стилю діяльності менеджера»

(Р. Блейк – Дж. Мутон) [18]

*Інструкція:* Вам пропонуються твердження, що стосуються різних аспектів поведінки керівника. Проаналізуйте, будь ласка, наскільки ці твердження справедливі для вас і позначте знаком «+» відповідний стовпчик.

№	Твердження	Завжди	Часто	Інколи	Рідко	Ніколи
1.	Я дію як представник свого колективу					
2.	Я надаю членам колективу повну свободу при виконанні роботи					
3.	Я заохочую застосування однотипних засобів роботи					
4.	Я дозволяю підлеглим виконувати завдання на їх розсуд					
5.	Я спонукаю членів колективу до більшої інтенсивності в роботі					
6.	Я надаю підлеглим можливість виконувати роботу так, як вони вважають найбільш доцільним					
7.	Я підтримую високий темп роботи					
8.	Я намагаюсь спрямувати зусилля людей на виконання виробничих завдань					
9.	Я вирішую конфлікти, що виникають у колективі					
10.	Я неохоче надаю підлеглим свободу дій					
11.	Я вирішую сам, що і як має бути зроблено					
12.	Я приділяю основну увагу показникам виробничої діяльності					
13.	Я розподіляю доручення між підлеглими, враховуючи виробничу необхідність					
14.	Я сприяю різним змінам у виробничому колективі					



15.	Я ретельно планую роботу свого колективу								
16.	Я не пояснюю підлеглим свої дії та рішення								
17.	Я прагну переконати підлеглих, що мої дії та наміри для їх користі								
18.	Я надаю підлеглим можливість встановлювати свій режим роботи								

### Опрацювання та інтерпретація результатів

1. Викреслити всі позначки у стовпчику «Інколи».
2. Біля зазначених тверджень поставити «одиниці» там, де є відповіді «Завжди», «Часто», «Рідко» та «Ніколи».
3. Відповіді на питання «Завжди» або «Часто» (№ 2, 4, 6, 8, 14, 18), «Рідко» або «Ніколи» (№ 5, 10, 16) підсумувати й суму відмітити на шкалі «Орієнтація на персонал» управлінської решітки (Рис. 1.).
4. Підрахувати решту «одиниць» і суму позначити на шкалі «Орієнтація на завдання».
5. Визначити на управлінській решітці точку координат стилю діяльності менеджера.

Орієнтація на персонал	9	1.9								9.9
	8									
	7									
	6									
	5					5.5				
	4									
	3									
	2									
	1	1.1								9.1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Орієнтація на завдання									

**Рис. 1. Управлінська решітка**

Під час інтерпретації отриманого результату можна орієнтуватися на такі характеристики стилю діяльності менеджера, запропоновані авторами методики.

Точка 1.1 – «Страх перед бідністю». З боку керівництва докладаються зусилля, спрямовані на забезпечення мінімальної якості роботи, яка дає можливість уникнути звільнення.

Точка 9.1 – «Авторитет – підкорення». Відповідає такому стилю, при якому виробничий результат – усе, а людина – в кращому разі – виконавець. Моральна атмосфера, пануюча в колективі, такого керівника не хвилює.

Точка 1.9 – «Будинок відпочинку». Керівник в основу своєї діяльності покладає людські стосунки, створює «сімейну» атмосферу в колективі, але мало

підкується про виконання виробничих завдань.

Точка 5.5 – «*Організація*». Керівник знаходить баланс виробничої ефективності й морального клімату в колективі.

Точка 9.9 – «*Команда*». Відповідає такому стилю керівництва, при якому менеджер прагне так побудувати роботу, щоб співробітники бачили в ній можливість самореалізації і підтвердження власної значущості.

### Анкета для виявлення стадії розвитку команди [12]

*Інструкція:* Оцініть ступінь погодження з твердженнями за допомогою шкали оцінок.

#### Твердження

№	Твердження	Майже ніколи	Зрідка	Інколи	Часто	Майже завжди
1.	Ми намагаємося встановити процедури та протоколи, щоб упевнитися, що все гаразд, кожен отримує можливість узяти участь	1	2	3	4	5
2.	Ми швидко переходимо до виконання роботи, не витрачаємо багато часу на планування	1	2	3	4	5
3.	Наша команда відчуває, що ми займаємося всім на світі, працюємо, поділяємо відповідальність за успіхи та поразки	1	2	3	4	5
4.	У нас чіткі процедури узгодження відповідно до наших цілей, і ми ретельно плануємо виконання завдань	1	2	3	4	5
5.	Члени нашої команди бояться (або їм не подобається) просити інших про допомогу	1	2	3	4	5
6.	Ми особисто сприймаємо цілі завдань й беремо відповідальність за їх виконання	1	2	3	4	5
7.	Лідер команди намагається відповідати за порядок та робити персональний внесок у виконання завдання	1	2	3	4	5
8.	У нас немає визначених процедур, ми їх розробляємо в міру надходження завдань	1	2	3	4	5
9.	Ми генеруємо багато ідей, але небагато їх використовуємо. У нас не виходить повністю розібратися в них, і ми відмовляємося від цих ідей, не розуміючи їх до кінця	1	2	3	4	5
10.	Працівники зовсім не довіряють іншим працівникам та уважно стежать за тими, хто виконує конкретні завдання	1	2	3	4	5
11.	Лідер команди забезпечує точне виконання	1	2	3	4	5

	процедур, не заважає їй дотримуватися термінів та завдань					
12.	Ми отримуємо задоволення, працюючи разом. Ми працюємо продуктивно і, водночас, добре проводимо час	1	2	3	4	5
13.	Ми прийняли один одного як членів команди	1	2	3	4	5
14.	Лідер команди є демократичним і допомагає іншим у роботі	1	2	3	4	5
15.	Ми намагаємося спільно визначити цілі та завдання, які треба виконати	1	2	3	4	5
16.	У багатьох із членів команди є власні ідеї щодо процесу, багато хто пише свої особисті робочі плани	1	2	3	4	5
17.	Ми повністю приймаємо сильні та слабкі сторони один одного	1	2	3	4	5
18.	Ми розподілили специфічні ролі для кожного із членів команди (лідер, фасилітатор, стежить за часом, веде записи тощо)	1	2	3	4	5
19.	Ми намагаємося досягнути гармонії, уникаючи конфліктів	1	2	3	4	5
20.	Завдання команди значно відрізняються від того, що ми уявляли, та видаються дуже складними для виконання	1	2	3	4	5
21.	У нас часто виникають дискусії щодо концепцій та різних тем командної роботи, і через це дехто з нас втрачає терпець	1	2	3	4	5
22.	Ми вирішуємо проблеми групи, ретельно їх опрацьовуючи	1	2	3	4	5
23.	Ми часто сперечаємося, дискутуємо щодо всіх поточних питань	1	2	3	4	5
24.	Команді іноді хочеться відійти від початкового варіанту проекту	1	2	3	4	5
25.	Ми конструктивно критикуємо одне одного	1	2	3	4	5
26.	У нас тісне єднання в команді	1	2	3	4	5
27.	Здається, що ми здійснили небагато порівняно з метою роботи	1	2	3	4	5
28.	Цілі, які ми перед собою ставимо, здаються нереальними	1	2	3	4	5
29.	Хоч ми й не до кінця впевнені в цілях проекту та своїй роботі, ми сповнені ентузіазму й пишаємося своєю командою	1	2	3	4	5
30.	Ми часто ділимося особистими проблемами	1	2	3	4	5
31.	Працівники чинять багато опору інноваціям, процесам поліпшення якості та виконанню	1	2	3	4	5

	завдань					
32.	Ми багато з чим справляємося	1	2	3	4	5

### *Опрацювання та інтерпретація результатів*

Бали визначаються відповідно до ключа. Мінімальний можливий бал за певну стадію – 8 (майже ніколи); максимальний – 40 (майже завжди).

#### *Ключ до методики*

Номер питання	Номер питання	Номер питання	Номер питання
1	2	4	3
5	7	6	8
10	9	11	12
15	16	13	14
18	20	19	17
21	23	24	22
27	28	25	26
29	31	30	32
РАЗОМ	РАЗОМ	РАЗОМ	РАЗОМ
<i>Формінг</i>	<i>Стормінг</i>	<i>Нормінг</i>	<i>Перформінг</i>

32 бали й вище – ваша команда перебуває на цій стадії.

16 бали і нижче – вашій команді не властиво працювати таким чином.

Якщо є дві близькі суми балів, ви на перехідній стадії:

– якщо ваші бали між формінгом та стормінгом, то ви ближчі до стадії стормінгу.

– якщо ваші бали між нормінгом та перформінгом, то ви ближчі до стадії перформінгу.

Якщо між балами немає великої різниці, це свідчить про те, що немає чіткого способу виконання певних дій, команда може бути дуже гнучкою й динамічно змінювати стилі діяльності. Також це може свідчити про те, що команда перебуває на стадії стормінгу.

#### *Що нам дає знання етапу, на якому ми перебуваємо?*

1) усвідомлення того, що відбувається, дає можливість керувати процесом, не потрапляючи в полон емоцій та неправильних суджень;

2) усвідомлення посилює мотивацію для подолання труднощів. Скажімо, конфлікти є невід'ємною частиною формування команди під час стормінгу. Знаючи це, ви набагато легше долатимете труднощі цього етапу. «Ось і конфлікт» – скажете ви. – «Гаразд, він допоможе нам з'ясувати позиції, вийти в нову площину комунікації».

Як керівник підготуйтеся, продумайте свою стратегію й тактику поведінки для кожного етапу: *Що вам треба робити? Чи готові ви до цього? Яких навичок бракує, для того щоб успішно пройти кожен етап? Як можна*

цих навичок набуті?

### Діагностика функціонально-рольових позицій в управлінській команді [18]

*Інструкція.* У кожному розділі розподіліть суму в 10 балів між характеристиками, які, на Ваш погляд, найвлучніше характеризують Вашу поведінку. Ці бали можна розподілити між кількома твердженнями.

У деяких випадках усі 10 балів можна розподілити між усіма твердженнями або віддати усі 10 балів будь-якому одному твердженню (позначки потрібно поставити на лівому полі поряд з твердженнями).

*1. Що, на мою думку, я можу привнести в групову роботу:*

- А. Я швидко знаходжу нові можливості.
- Б. Я добре можу працювати з багатьма людьми.
- В. Я досить вдало висуваю нові ідеї.
- Г. Я можу допомагати іншим людям висувати ідеї.
- Д. Я здатний ефективно працювати, мені подобається інтенсивна робота.
- Е. Я згоден бути непопулярним, якщо в результаті це призведе до гарних результатів.
- Ж. У звичних умовах я працюю швидко.
- З. Я не маю упереджень, тому завжди приймаю як можливі альтернативні дії.

*2. У мене є недоліки в груповій роботі, зокрема те, що:*

- А. Я дуже напружений, поки захід не продуманий, не проконтрольований, не проведений.
- Б. Я надаю занадто велику свободу людям, чії погляди вважаю обгрунтованими.
- В. Я маю слабкість багато говорити сам, поки, нарешті, в групі не з'являються нові ідеї.
- Г. Мій власний погляд на речі заважає мені негайно поділяти ентузіазм колег.
- Д. Якщо потрібно чого-небудь досягти, я буваю авторитарним.
- Е. Мені важко поставити себе в позицію керівника, тому що я боюся зруйнувати атмосферу співробітництва в групі.
- Ж. Я надто захоплююся власними ідеями і втрачаю контроль над тим, що відбувається в групі.
- З. Мої колеги вважають, що я занадто турбуюся про несуттєві деталі й хвилююся, що нічого не вийде.

*3. Коли я включений у роботу з іншими:*

- А. Я впливаю на людей, не тиснучи на них.
- Б. Я досить уважний, тому помилок через недбалість бути не може.
- В. Я готовий наполягати на будь-яких діях, щоб не втратити час і не

випустити з поля зору головної мети.

Г. У мене завжди є оригінальні ідеї.

Д. Я завжди готовий підтримати гарну пропозицію для загальних інтересів.

Е. Я дуже уважно ставлюся до нових ідей і пропозицій.

Ж. Оточенню подобається моя холодна розсудливість.

З. Мені можна довірити пильнування за тим, щоб вся основна робота була виконана.

*4. У груповій роботі для мене характерним є те, що:*

А. Я дуже зацікавлений у тому, щоб якомога краще знати своїх колег.

Б. Я спокійно поділяю погляди тих, хто мене оточує, або дотримуюсь поглядів меншості.

В. У мене завжди знайдуться вагомі аргументи, щоб спростувати помилкові пропозиції.

Г. Я вважаю, в мене є хист виконувати роботу, як тільки її план потрібно запровадити в дію.

Д. У мене є схильність уникати очевидного, а пропонувати щось несподіване.

Е. Усе, що я роблю, я намагаюся довести до досконалості.

Ж. Я готовий встановлювати контакти й поза групою.

З. Хоча мене цікавлять усі погляди, я, не роздумуючи, можу прийняти власне рішення, якщо це необхідно.

*5. Я одержую задоволення від своєї роботи тому, що:*

А. Мені подобається аналізувати ситуації та робити правильний вибір.

Б. Мені подобається знаходити практичні розв'язки проблеми.

В. Мені подобається відчувати, що я впливаю на встановлення гарних взаємин.

Г. Мені приємно здійснювати сильний вплив на прийняття рішень.

Д. У мене є можливість зустрічатися з людьми, котрі можуть запропонувати мені щось нове.

Е. Я можу досягти згоди людей при розробці алгоритму виконання завдання.

Ж. Мені подобається зосереджувати власну увагу на виконанні поставлених завдань.

З. Мені подобається працювати в галузі, де я можу застосовувати свою уяву та творчі здібності.

*6. Якщо я несподівано одержав складне завдання, яке треба виконувати в обмежений час і з незнайомими людьми:*

А. Я буду почуватися загнаним у кут, поки не знайду з нього вихід та не розроблю свою лінію поведінки.

Б. Я буду працювати з тим, хто запропонує найкраще рішення, навіть якщо ця людина мене не приваблює.

В. Я спробую знайти людей, між якими зможу розділити за частинами це завдання й у такий спосіб зменшити обсяг роботи.

Г. Моє вроджене почуття часу не дозволить мені відстати від графіка.

Д. Я вірю, що буду спокійно, в межах своїх можливостей прямувати до мети.

Е. Я буду досягати поставленої мети попри будь-які складні ситуації.

Ж. Я готовий узяти здійснення роботи на себе, якщо бачитиму, що група не впорається.

З. Я влаштую обговорення, щоб стимулювати людей висловлювати нові ідеї та шукати можливостей для досягнення мети.

*7. Стосовно проблем, які у мене виникають, коли я працюю в групі:*

А. Я завжди висловлюю нетерпіння, якщо хтось гальмує процес.

Б. Деякі люди критикують мене за те, що я занадто аналітичний і мені бракує інтуїції.

В. Моє бажання переконатися, що робота виконується на найвищому рівні, викликає незадоволення.

Г. Мені досить швидко все набридає, і я покладаюся на одного-двох людей, які можуть надихнути мене.

Д. Мені важко розпочати роботу, якщо я чітко не уявляю собі мети.

Е. Іноді мені буває важко пояснити іншим які-небудь складні речі, що спадають мені на думку.

Ж. Я розумію, що вимагаю від інших зробити те, чого сам зробити не можу.

З. Якщо я наштовхуюся на реальний опір, то мені важко чітко довести свою точку зору.

#### *Опрацювання та інтерпретація результатів.*

Вам слід занести бали до ключа для опрацювання та інтерпретації відповідей, вписуючи з кожного питання поряд із відповідною літерою ту кількість балів, яку Ви дали цьому варіантові відповіді.

#### *Зразок-ключ для опрацювання та інтерпретації відповідей.*

Питання	Ролі							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В

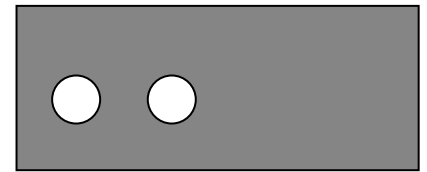
Підрахуйте суму балів по кожному із I – VIII стовпчиків. Визначте ті стовпці-ролі, де набрано найбільші суми. Ці ролі Ви найчастіше відіграєте у групі.

Прочитайте й проаналізуйте описи ролей у груповій взаємодії: I роль – голова, II роль – формувальник, III роль – генератор ідей, IV роль – оцінювач ідей, V роль – організатор роботи, VI роль – організатор групи, VII роль – дослідник ресурсів, VIII роль – завершувач.

### Діагностика стратегій досягнення цілей [18]

*Інструкція:* На кожне з 6 запитань оберіть одну з 3-х запропонованих відповідей. Для цього на бланку поряд з номером обведіть букву, що відповідає Вашій відповіді.

#### Тестовий матеріал



1. *Пофантазуйте, що це?*

- a) задні вогні потягу, що відправився від нас;
- b) маска з отвором для очей;
- c) очі, які бачать у темряві.

2. *Якщо би Ви могли працювати в авіації, ким би ви хотіли бути?*

- a) стюардом на борту;
- b) пілотом пасажирського літака;
- c) диспетчером на летовищі.

3. *Уявіть собі, що Вам запропонували зробити проект інтер'єра офісу, де було б комфортно і добре працювати. Який колір має переважати в такому приміщенні?*

- a) світло-голубий, блідо-зелений (салатний), рожевий;
- b) червоний або жовтий;
- c) темно-зелений, синій.

4. *Що найбільше необхідно, якщо Ви вирішили підкорити гірську вершину наодинці?*

- a) трохи божевілля;
- b) відмінна фізична підготовка;
- c) упевненість у собі.

5. *Ви йдете в театр на спектакль, дуже хочете його подивитись, але з'ясується, що квитків у касах уже немає. Що Ви будете робити?*

- a) злитись, що не купили квиток раніше;
- b) спробуєте потрапити без квитка, для цього у Вас є можливості та способи;
- c) смієтесь у душі над тими людьми, які стоять розчаровані біля каси, так як Ви вже давно купили квитки під час попереднього продажу.



б. Дзвінок, Ви відкриваєте двері, перед Вами стоїть неохайно вдягнений чоловік, який із соромливою посмішкою просить Вас про допомогу. Він вийшов із лікарні і просить Вас позичити йому трохи грошей на квиток додому. Що Ви зробите?

- а) не зможете відмовити – можливо йому дійсно потрібна допомога;
- б) зачините двері перед носом чоловіка, висловивши думку про таких аферистів та брехунів;
- с) якщо б показав виписку з лікарні, може і дасте декілька гривень.

*Методика дозволяє визначити одну з 3-х стратегій досягнення цілей:*

- *пасивну стратегію* – надмірна обережність, відмова від першості, соціальна закритість;
- *активно-ригідну стратегію* – підвищене прагнення до першості, демонстративною саме презентації, висока критичність до оточення і низька до себе
- *активно-пластичну стратегію* – поєднання «пробивної» сили з комунікативною «дипломатичністю», адекватність цілей і способів їх досягнення, компроміс і упевненість тощо.

#### *Опрацювання та інтерпретація результатів*

Підрахуйте кількість обраних вами пунктів – а (пасивна стратегія), б (активно-ригідна стратегія) і с (активно-пластична стратегія):

- 5-6 балів – високий ступінь вираження;
- 3-4 бали – середній ступінь вираження;
- 1-2 бали – низький ступінь вираження.

### **Тест на асертивність**

*Інструкція:* обведіть кружечком вибрані вами відповіді в наступних нижче позиціях.

#### *Текст опитувальника.*

Твердження	Відповіді
1. Мене дратують помилки інших людей	так ні
2. Я можу нагадати другові про борг	так ні
3. Час від часу я говорю неправду	так ні
4. Я в стані подбає про себе сам	так ні
5. Мені траплялося їздити зайцем	так ні
6. Суперництво краще за співробітництво	так ні
7. Я часто мучу себе через дрібниці	так ні
8. Я людина самостійна і досить рішуча	так ні
9. Я люблю всіх, кого знаю	так ні
10. Я вірю в себе: у мене вистачить сил, щоб впоратися з поточними проблемами	так ні
11. Нічого не поробиш, людина завжди повинна бути наготові,	так ні

щоб зуміти захистити свої інтереси	
12. Я ніколи не сміюся над непристойними жартами	так ні
13. Я визнаю авторитети і поважаю їх	так ні
14. Я ніколи не дозволяю сукати із себе мотузки. Я заявляю протест	так ні
15. Я підтримую будь-яке добре починання	так ні
16. Я ніколи не обманюю	так ні
17. Я практична людина	так ні
18. Мене пригнічує лише факт того, що я можу потерпіти невдачу	так ні
19. Я згоден з висловом: «Руку допомоги шукай насамперед у власного плеча»	так ні
20. Друзі мають на мене великий вплив	так ні
21. Я завжди правий, навіть якщо інші вважають інакше	так ні
22. Я згоден з тим, що важлива не перемога, а участь	так ні
23. Перш ніж що-небудь зробити, гарненько подумаю, як це сприймуть інші	так ні
24. Я ніколи нікому не заздрю	так ні

*Опрацювання та інтерпретація результатів.*

Підрахуйте кількість позитивних відповідей в наступних позиціях:

A = 1, 6, 7, 11, 13, 18, 20, 23.

B = 2, 4, 8, 10, 14, 17, 19, 22.

B = 3, 5, 9, 12, 15, 16, 21, 24.

*Ключ:*

*Найвищий показник за А:* ви маєте уявлення про асертивну поведінку, але не занадто користуєтеся ним на практиці. Ви часто відчуваєте невдоволення собою й оточуючими.

*Найвищий показник за В:* ви на правильному шляху і можете дуже добре опанувати асертивну поведінку. У принципі, ви вже зараз здатні діяти в потрібному напрямку. Часом ваші спроби діяти асертивно виливаються в агресивність. Але це не важливо. Який учень не набивав собі гулі?

*Найвищий показник за С:* незважаючи на результати попередніх 2 підрахунків, у вас дуже гарні шанси опанувати асертивну поведінку. Ви оцінюєте себе реалістично, а це хороша база для набуття будь-якого досвіду, необхідного при контактах з оточуючими.

*Найменший показник за А:* те, що вам не вдається використати багато шансів, які дає життя – не трагедія; важливо навчитися жити у згоді із собою і знати, що потрібно робити.

*Найменший показник за В:* асертивності можна навчитися, але варто наполегливо тренуватися

*Найменший показник за С:* в опануванні асертивної поведінки можуть бути проблеми; можливо ви переоцінюєте себе і поводитися не зовсім щиро;

Йдеться навіть не про самооману, а про те, що ви бачите себе в кращому світі; бажано поміркувати над собою.

### ***БЛОК 3. РОЗВИВАЛЬНИЙ КОМПОНЕНТ***

*Групова робота.* Розроблення учасниками тренінгу пропозицій щодо визначення та нарощування лідерського потенціалу.

*Проектне завдання.* Індивідуальний проект нарощування власного лідерського потенціалу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / О. І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.
2. Бауэр М. Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией / М. Бауэр ; пер с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 200 с.
3. Бишоп С. Тренинг ассертивности / Сью Бишоп ; [пер. с англ. А. Маслова]. – СПб. : Питер, 2001. – 203 с. – (Серия «Эффективный тренинг»).
4. Вірна Ж. П. Особистісна вимогливість професіонала : теорія, практика, методи вивчення : монографія. / Ж. П. Вірна, А. Б. Мудрик ; Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. – Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – 255 с.
5. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Френсис; пер. с англ. – М. : Дело, 1991. – 320 с.
6. Гоффи Р. Почему люди должны следовать за вами? Что значит быть лидером / Р. Гоффи, Г. Джонс ; пер. с англ. – СПб. : Стокгольмская школа экономики, 2008. – 240 с.
7. Каппони В. Как делать все по-своему, или Ассертивность – в жизнь / В. Каппони, Т. Новак. – СПб. : Питер, 1995. – 186 с.
8. Карамушка Л. М. Технологія психологічної підготовки персоналу держадміністрацій до роботи в команді / Л. М. Карамушка, О. А. Філь, В. В. Левковець, О. І. Альохіна, В. О. Михайленко : навч. посібник. – К. : Наук. світ, 2008. – 182 с.
9. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти / О. О. Нежинська, В. М. Тименко // Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України» ; 2017, № 2 (додаток 1) ; Тематичний випуск «Університет і лідерство». – К. : Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. – С. 65–68.
10. Психологічні умови попередження та розв'язання конфліктів в освітніх організаціях : спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти / О. І. Бондарчук, Л. М. Карамушка, О. О. Нежинська ; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. – К. : , 2016. – 36 с.
11. Сергеева Л. М. Лідерство в управлінні професійно-технічним навчальним закладом / Л. М. Сергеева. – К. : Арт Економі, 2011. – 144 с.

12. Сорочан О. Формування ефективної команди або книжка про те, що один у полі не воїн : посіб. для працівників апарату суду / О. Сорочан, І. Хахуда. – К., 2010. – С. 18–23.

13. Сорочан Т. М. Програма розвитку лідерства – 2015. Для державних службовців. Лідерство як управлінська компетентність : навч. посіб. для проведення тренінгу / Т. М. Сорочан, В. В. Ковальчук, Л. О. Бабенко, Л. В. Юзвенко; ДВНЗ «УМО». – К., 2015. – 35 с.

14. Сурай І. Г. Формування та розвиток еліти в державному управлінні: історія, методологія, практика : монографія / І. Г. Сурай. – К. : КОМПРИНТ, 2012. – 332 с.

15. Тест на асертивність А. Я. Психологія: тести, тренінги, словарь, стаття. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://azps.ru/tests/3/test11.html>

16. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: метод. посіб; за заг. ред. Є. Р. Чернишової / О. І. Бондарчук, О. А. Філь, В. В. Ковальчук, Л. В. Жабенко; Ун-т менеджменту освіти НАПН України – К., 2015. – 116 с.

17. Управлінське лідерство : виклики сьогодення : колективна монографія ; за заг. ред. В. В. Толкованова. – Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. – 600 с.

18. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М. : Изд-во Института Психотерапии, 2005. – 490 с.

19. Фурманов И. А. Агрессия и насилие : диагностика, профилактика и коррекция / И. А. Фурманов. – СПб. : Речь, 2007. – 480 с.

15. Шкала базових переконань (World assumptions scale - WAS) Р. Янов-Бульмана [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://sites.google.com/site/test300m/sbu>

20. Kouzes J. M. The truth about leadership: The no-fads, heart-of-the-matter facts you need to know / J. M. Kouzes, B. Z. Posner. – San Francisco, CA : Jossey&Bass, 2010. – 197 с.

21. Leadership Theories and Styles // IAAP 2009 Administrative Professionals Week Event, April 28, 2009. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.etsu.edu/ahsc/documents/Leadership\\_Theories.pdf](https://www.etsu.edu/ahsc/documents/Leadership_Theories.pdf).

22. Lencioni P. The Five Dysfunctions of a Team: Intact Teams Participant Workbook / Patrick Lencioni. – 2012. – 112 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ozon.ru/context/detail/id/17128460/>