

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ ІНСТИТУТ СУЧАСНОЇ ПСИХОЛОГІЇ ТА ПСИХОТЕРАПІЇ

Кафедра клінічної психології

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

**Взаємозв'язок особистісних характеристик лідера та
ефективності роботи команди**

Виконала:

студентка 2-го курсу групи ПМ - 205
спеціальності 053 Психологія
освітньо-професійна програма Клінічна
психологія

Рубанко Ольга Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник:

к.психол.н.

(наукова ступінь, вчене звання)

Трофімова Дар'я Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Робота рекомендована до захисту
рішенням кафедри клінічної психології

Протокол № _____ від « _____ » червня 2022р.

Зав. кафедри _____ д.психол.н.,с.н.с. Лисенко Ірина Павлівна
підпис (наукова ступінь, вчене звання ,прізвище, ім'я, по батькові)

Київ – 2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ ІНСТИТУТ СУЧАСНОЇ ПСИХОЛОГІЇ
ТА ПСИХОТЕРАПІЇ**

Кафедра клінічної психології

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: Взаємозв'язок особистісних характеристик лідера та ефективності
роботи команди**

Студента (ки) 2 курсу Б2/20 групи

Спеціальності 053 Психологія

Освітньо-професійна програма

«Клінічна Психологія»

Рубанко О.В.

Керівник

Кількість балів _____

Національна шкала _____

Оцінка ECTS _____

Робота рекомендована до захисту
рішенням кафедри клінічної психології

Протокол №__ від «__» _____ 2022 р.

Зав. кафедри _____

Київ 2022р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I. ПОНЯТТЯ І СУТЬ ЛІДЕРСТВА	
1.1. Теоретичні підходи до вивчення лідерства як соціально - психологічного явища.....	7
1.2. Групи моделей лідерства.....	8
1.3. Сутність та вимоги до сучасного лідера.....	16
Висновки до розділу I	25
РОЗДІЛ II. МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ЩОДО ВИЯВЛЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ ОСОБИСТІСТИМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ ЛІДЕРА ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ РОБОТИ КОМАНДИ	
2.1. Існуючі методи щодо виявлення взаємозв'язку між особистісними характеристиками лідера та ефективності роботи команди.....	27
2.2. Цілі, задачі та організація емпіричного дослідження.....	31
Висновки до розділу II	35
РОЗДІЛ III. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЩОДО ВИЯВЛЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ ОСОБИСТІСТИМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ ЛІДЕРА ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ РОБОТИ КОМАНДИ	
3.1. Результати емпіричного дослідження та їх обговорення.....	37
3.1.1. <i>Визначення критеріїв ефективної команди</i>	37
3.1.2. <i>Оцінка команд, які увійшли до вибірки, згідно з отриманими та сгрупованими критеріями ефективності</i>	39

<i>3.1.3. Психодіагностичне дослідження лідерів команд щодо виявлення спільних особистісних характеристик. Статистичний аналіз.....</i>	<i>41</i>
3.2. Практичні рекомендації компаніям та окремим керівникам, які прагнуть розвивати лідерський потенціал у своїх співробітниках або свій власний потенціал.....	56
Висновки до розділу III	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ

ВСТУП

Будь-який менеджер середньої ланки і вище хоче мати той набір якостей, які приведуть його команду до успіху, допоможуть успішно виконати проекти та поставлені завдання. Проте не кожен має задатки до лідерства. У зв'язку з чим, на даний час, проводиться велика кількість досліджень на тему феномена лідерства та впливу набору особистісних характеристик та якостей людини (лідера) безпосередньо на результат проектної команди (компанії, підприємства і так далі). Все частіше менеджери запитують - як проявляється справжній лідер? Чи можна розвинути лідерський потенціал? Проводяться коуч тренінги, набираються групи з навчання «як стати ефективним керівником» тощо. При аналізі динаміки популярності запитів у GOOGLE на тему лідерство в Україні ми бачемо, що присутня велика кількість запитів (найвищий рівень популярності) на постійній основі, при цьому кількість балів у середньому тримається на рівні 75-100 балів.

Лідер може надавати величезний вплив на групу людей і на їх спільну діяльність по досягненню загальної мети. Лідерство - найважливіший компонент ефективного керівництва. Тому, питання лідерства та вивчення стилю керівництва є сьогодні актуальним, його вплив на прийняття групових рішень та досягнення цілей, якостей та характеристик, якими повинен володіти лідер.

Перші згадки про явище «лідерства» знаходимо у працях філософів: Конфуція, Платона, Макіавеллі, Гегеля, Ніцше та інших [1]. На початку XIX ст. до проблеми лідерства та образу лідера зверталися Г. Гегель, Т. Карлейль та Р. Емерсон. У роботах Х. Дженнінгс, К. Левіна, Дж. Морено, К. Фідлера вивчалися методи оцінки лідерів та відбір особистостей, орієнтованих на лідерство. Серед багатьох західних шкіл, які зробили значний вклад у розробку проблем лідерства у XX столітті, можна виділити: психоаналітичну (З.Фрейд, А.Адлер, К.Г.Юнг), що досліджувала несвідомі фактори процесу лідерства; Єльську (Г.Лассуел, Б.Скіннер, У.Уайт), що аналізувала особливості свідомості політичних лідерів; франкфуртську (Т.Адорно, Г.Маркузе, Е.Фромм), яка

розробила концепцію «авторитарної особистості» та вивчає проблему взаємин харизматичних лідерів та їх послідовників [2 - 4].

Проаналізувавши історію вивчення проблеми лідерства, можна побачити, що ця тема досліджується вже дуже давно. Різні вчені, філософи, дослідники, оратори розглянули у своїх роботах якими бувають лідери, виявили особистісні характеристики, які властиві лідерам, розробили залежно від наук, що аналізують цю проблему, концепції, які впливають на вивчення цього феномена. І по сьогодні ведеться розробка проблеми лідерства, використовуються як старі матеріали, так і проводяться нові дослідження особистісних характеристик лідера.

Метою цієї роботи є виявлення спільних особистісних характеристик керівників вищої ланки - лідерів, які керують успішними командами, обґрунтування взаємозв'язку особистісних характеристик лідерів та їх впливу на ефективну роботу команди, досягнення цілей команди, збереження командного духу.

Об'єктом дослідження є особистісні характеристики лідера.

Предметом дослідження є взаємозв'язок особистісних характеристик лідера та ефективності роботи команди.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати наукову літературу та теоретичні підходи до вивчення лідерства як соціально - психологічного явища.

2. Показати емпіричну модель дослідження взаємозв'язку особистісних характеристик лідера та ефективності роботи команди.

3. Організувати та провести емпіричне дослідження щодо виявлення критеріїв успішних команд, виявлення особистісних характеристик керівників, команди яких працюють ефективно.

4. Розробити практичні рекомендації компаніям та окремим керівникам.

Виходячі з поставлених завдань обрано такі методи дослідження:

1. Теоретичний аналіз наукової літератури з обраної тематики.

2. Психодіагностичне дослідження із застосуванням анкетування топ менеджерів по виявленню критеріїв успішних команд, та діагностика лідерів за допомогою стандартизованих методик: п'ятифакторний особистісний опитувальник 5PFQ, Тест Кеттелла 16 PF.

3. Статистичний аналіз.

РОЗДІЛ І. ПОНЯТТЯ І СУТЬ ЛІДЕРСТВА

1.1. Теоретичні підходи до вивчення лідерства як соціально - психологічного явища

Перші згадки про явище «лідерства» знаходимо у працях філософів: Конфуція, Платона, Макіавеллі, Гегеля, Ніцше та ін. [1]. Цікава типологія лідерства була висунута Лаоцзи, у роботі «Дао Де Цзін». На його думку, найкращий вождь - той, якого "народ не помічає", на другому місці - той, якого "народ обожнює", на третьому - той, якого "народ боїться" і на останньому - той, кого "ненавидять" [5].

На початку ХІХ ст. до проблеми лідерства та образу лідера зверталися Г. Гегель, Т. Карлейль та Р. Емерсон. Вони вважають, що лідер - це видатна та унікальна особистість, яка значно відрізняється від більшості людей [6]. Р. Емерсон також вважав, що саме лідерам належать усі визначні винаходи, і що саме такі особистості мали вплив на більшість ключових віх в історії людства [7]. На думку А. Адлера, бажання бути лідером виходить із почуття власної неповноцінності та невпевненості, і тому саме це почуття мотивує особистість до діяти в напрямку успіху [8].

У роботах Х. Дженнінгс, К. Левіна, Дж. Морено, К. Фідлера вивчалися методи оцінки лідерів та відбір особистостей, орієнтованих на лідерство. Таким чином створювалися психометричні та соціометричні тести та методики [9 - 10]. У 1971 р. Б. Д. Паригін у своїй статті «Основи соціально-психологічної теорії» визначив ключові відмінності між лідером і керівником та розуміння природи лідерства, які були закріплені радянською наукою. [11].

У процесі досліджень цього феномену, сформувалися різні концептуальні системи та теорії, кожна з яких розглядала лідерство з різних точок зору, пояснюючи його походження, сутнісні особливості, вплив на функціонування соціальних груп.

1.2. Групи моделей лідерства

Можна виділити чотири великі групи моделей лідерства:

1. Теорії про лідерство, що описують риси характеру та особистісні характеристики;
2. Теорії про лідерство, що описують стратегії поведінки лідерів;
3. Теорії про лідерство, що описують зв'язок поточної ситуації та стилю керівництва;
4. Теорії, що описують важелі впливу, які використовуються лідером;

Група 1 теорії, що описують риси характеру та особистісні характеристики.

Відповідає на запитання: який набір якостей повинен мати хороший лідер?

Теорія рис (Є. Богардус, Ф. Гальтон та ін.) базується на тому, що лідерські якості є вродженими, що лідером може бути особа з певними особистісними характеристиками або сукупністю певних психологічних рис [12-13]. Концепція теорії рис розглядає людину, яка народжується із задатками лідера, і це лідерство надіслане окремим видатним особистостям як розкіш або подарунок. Виділимо основні якості, які прихильники цієї теорії вважали за необхідне для лідера:

1. Сильне прагнення відповідальності та завершення справи;
2. Енергія та завзятість у досягненні мети, ризикованість та оригінальність у вирішенні проблем;
3. Ініціативність;
4. Самовпевненість;
5. Здатність впливати на поведінку оточуючих, структурувати соціальні взаємини;
6. Бажання прийняти він усі наслідки дій та рішень;
7. Здатність протистояти фрустрації та розпаду групи.

Трансформаційне лідерство (теорія з'явилась у 1978 році, остаточно сформульована Джеймсом Бернсом у 1985 році). Пізніше про нього писали Роббінс та Коултер, 2007; Варріллоу 2012; Басс та Аваліо, 2002 [14 - 17].

Основа: трансформаційний лідер стимулює та надихає на позитивні зміни у співробітниках, закликає мислити нестандартно та заохочує постійне підвищення планки для досягнення завдань команди. Трансформаційне лідерство засноване на турботі про інтереси всіх членів команди та всієї команди в цілому, етики та моралі, особистої відповідальності та розуміння сильних і слабких сторін члена команди. Для цього потрібна розвинена емпатія та відкритість новому.

Компоненти трансформаційного лідерства (за Дж. Варріллоу):

1. Харизма та ідеалізований вплив: лідер – рольова модель для співробітників (надходить відповідно до моральних принципів, цінностей, відрізняється стійкими принципами та демонструє цілісність та усвідомленість);

2. Надихаюча мотивація: лідер формує бачення майбутнього, що надихає, підживлює і підтримує позитивне ставлення до завдань, що стоять по його досягненню, наділяє цілі змістом і значущістю;

3. Інтелектуальне стимулювання: лідер піддає перевірці здогадки та припущення, стимулює нестандартне мислення в команді, демонструє співробітникам їх зв'язок із завданнями команди, підрозділами, організації та їх вплив на загальний результат для того, щоб вони шукали різні нестандартні шляхи виконання завдань;

4. Персональна та індивідуальна увага: лідер відзначає досягнення співробітників, підкреслює внесок кожного у загальний результат та виступає в ролі ментора та коуча для своєї команди. Це зміцнює значущість кожного співробітника на роботі, стимулює його мотивацію та підтримує прагнення й надалі демонструвати високі результати.

Модель лідера 5 рівня Джима Колінза [18]. Основа: набір якостей, які мають лідери, визначають рівень керівника.

Дослідження М. Тичі та М. Деванна було проведено методом інтерв'ю з 12 керівниками великих організацій [19]. Аналіз інтерв'ю дозволив авторам описати процес трансформаційного лідерства як послідовність трьох стадій:

1. Усвідомлення потреби у зміні;
2. Створення нового бачення;
3. Інституціалізацію змін.

Уоррен Бенніс та Берт Нанус взяли інтерв'ю у 90 відомих та успішних лідерів у США. З них 60 були керівниками фірм у приватному секторі, а 30 – громадсько-політичними діячами, диригентами симфонічних оркестрів та засновниками балетних шкіл. Усі лідери були авторами нових ідей, нової політики та нових методів роботи. Інтерв'ю тривали три-чотири години, і 10 лідерів спостерігалися протягом приблизно п'яти днів [20;31]. Дослідження показало, що з ефективних лідерів характерне використання чотирьох стратегій:

1. Управління увагою через бачення. Це створення фокусу уваги, при якому лідер своїм баченням надихає інших, перетворюючи мету на дію.
2. Створення значення через комунікацію. Це продовження першої стратегії, оскільки наявність бачення без уміння його передати безглуздо. Лідери повинні переконати у правильності свого бачення та повідомити його.
3. Управління довірою через сталість. Лідер повинен бути передбачуваним і послідовним, щоб його дії були сумісними з баченням та цінностями.
4. Управління собою. Ця стратегія передбачає позитивне ставлення до себе та інших. Відмова вірити у можливість невдачі - ключовий момент управління через позитивне ставлення до себе.

Трансформаційні лідери породжують синергію. Синергія виникає, коли люди спільно домагаються результату кращого, ніж за індивідуальних зусиль. Шанси на синергію найбільші, коли по-різному дивляться на речі, відмінності породжують можливості [21 - 22]

Група 2 теорії про лідерство, що описують стратегії поведінки лідерів. Відповідають на запитання: як справжні лідери поведуться?

Цими концепціями лідерства виділено, що ефективність лідерства залежить від манери його поведінки, що і складає сутність поняття «стиль поведінки». Методологічні основи дослідження в цій області закладені К. Левінім, який при дослідженні феномену лідерства у десятирічних дітей,

організованих у кілька експериментальних груп, виділив три принципово різних стилі їхньої поведінки: авторитарний, ліберальний, демократичний. Він вважав, що при використанні лідером авторитарного стилю управління, ефективність діяльності групи буде вище, ніж при ліберальному і навіть демократичному. З іншої сторони, відмічається наявність низької мотивації підлеглих, менша кількість прийнятих оригінальних рішень, несформованість групового мислення, тривога і агресивність у поведінці окремих членів групи. Додатково К. Левін зазначив, що при демократичному стилі керівництва наявна вища якість роботи, ніж при авторитарному. Таке дослідження поклало початок пошукам оптимального стилю керівництва в організації.

Цей підхід отримав розвиток у роботах фахівців університету штату Огайо (Д. Мак-Грегор і Р. Лайкерт), а також в моделях Р. Бейка, Дж. Мутона. Девід Мак-Грегор наприкінці 50-х років розробив «теорії Х» і «теорії Y», згідно яких, лідером може стати людина, яка дотримується певного стилю поведінки. Зосереджуючи увагу на поведінці людини, він підтримував один стиль керівництва, ефективність якого залежала від конкретної ситуації, а коли ситуація змінювалася, то відповідно змінювався і стиль. У межах цього підходу було досліджено і класифіковано різноманітні стилі лідерства [23 - 24].

Теорія "Х" полягає в активному втручанні керівників у процес роботи, бо без такого втручання, працівники залишаються пасивними, тому їх необхідно переконувати, заохочувати, пильнувати їх діяльність або карати.

Теорія "Y" – це відповідь протилежна теорії "Х", яка, на думку Мак-Грегора, у сучасних умовах ведення бізнесу неспроможна забезпечити ефективні результати. Теорія "Y" ідеалізує субординацію, та відображає її як партнерство керівника та його команди.

Матриця стилів керівництва/Управлінська сітка Блейка-Мутона [25]. З неї пішов поділ лідерства та керівництва: «Керівництво концентрується на тому, щоб люди робили речі правильно, а лідерство – на тому, щоб люди робили правильні речі». П'ять стилів керівництва:

1. Низький ступінь управління (керівник не дотягує ні в управлінні людьми, ні в управлінні результатом – прикладає мінімальні зусилля до того, щоб отримати результати від своєї команди. Керівника не особливо цікавить задоволеність підлеглих роботою, він не переживає за терміни і результати);

2. Управління завданнями (авторитарний стиль: лідер турбується про продуктивність і не залучається до роботи з людьми. Такий стиль здатний короткочасно підняти результати компанії, але згубний у довгостроковій перспективі);

3. Компромісний стиль (лідер намагається знайти баланс між управлінням людьми та завданнями. Він часто не прагне постійного підвищення планки, що може призвести до посередніх результатів і там, і там);

4. Колегіальний стиль (фокус на людей, недостатня увага до результатів. Лідер намагається створити комфортну, дружню атмосферу. Лідер вважає, що подібний стиль підвищує мотивацію членів команди, проте недостатній фокус на результатах може поставити під сумнів результативність команди);

5. Управління командою (сфокусована робота як з людьми, так і з результатами. Цей стиль базується на теорії мотивації Д.МакГрегора і відзначається Блейком та Мутонем як найефективніший. Лідер вважає, що домовленості, довіра та повага – ключові елементи у створенні атмосфери високої результативності та задоволеності роботою);

Група 3 теорії про лідерство, що описують зв'язок поточної ситуації та стилю керівництва. Відповідають на запитання: як ситуації, що виникають, впливають на лідерський стиль?

Ситуаційні теорії лідерства. Основними ситуаційними теоріями лідерства є модель керівництва Ф. Фідлера, підхід «шлях – мета» Т. Мітчела та Р. Хауса, теорія життєвого циклу П. Герсі та К. Бланшара, модель прийняття рішень В. Врума та П. Йеттона та ін [27 - 28].

Ситуаційна теорія лідерства Ф. Фідлера. Запропонована модель ефективності лідерства базується на умовах, при яких є сприятливі ситуації для лідерства. Не відкидаючи теорії рис, Фідлер вважає лідерство продуктом

ситуації. Згідно з ним, виконання проектів та задач, комунікації у різноманітних ситуаціях групового життя команди, виводить на передній план конкретних особистостей, які переважають інших хоча б за однією якістю. Як правило, в конкретній ситуації актуальною є конкретна риса або якість, відповідно лідером стає наділений нею індивід. Представники цієї теорії відкинули твердження про вродженість якостей, і були переконані, що конкретна ситуація стимулює найповніший прояв конкретних рис лідера. Вони також доводили, що людина, проявивши лідерські якості один раз, може знову виявити лідерські якості в іншій ситуації. Як правило, внаслідок стереотипного мислення, лідер в одній ситуації іноді розглядається групою як лідер взагалі. Якщо людину визнали лідером в окремій ситуації, то здобутий нею авторитет є передумовами обрання цієї людини на лідерські ролі й наступного разу [29]. Важливо: теорія не передбачає зміну стилю керівництва лідером, вона передбачає ситуацію, під яку можна підібрати певного керівника, риси якого відповідні під неї.

Відповідно до теорії «Шлях-Мета» Хауса-Мітчела, лідер адаптує свій стиль управління під потреби підлеглих та їх завдань. Теорія ситуаційного керівництва П. Герсі та Бланшара побудована на рівнях зрілості підлеглого: залежно від зрілості та підготовки співробітника лідер адаптує під нього свій стиль управління.

Модель процесного лідерства Дункана і Персі (з'явилася 1989 р). Теорія базується на виділенні 4-х факторів, які визначають успішність або провал процесу управління:

1. Лідер (той, хто очолює групу та несе відповідальність за її результативність);
2. Контекст (сукупність звичайних робочих ситуацій, термінових проектів, довгострокових призначень та ін, оточення, доступних ресурсів та подій глобально в організації);
3. Співробітники (ті, хто слідує за лідерів та беруть участь у проектах, які він очолює);

4. Результати (сукупність результатів окремих проектів, запуску продуктів, вирішення проблем та труднощів клієнтів).

Ключове положення: всі зазначені фактори динамічні та змінюються постійно. Оскільки вони утворюють єдину систему, вони також впливають одна на одну. Тому стиль керівництва необхідно постійно адаптувати під кожну конкретну сукупність цих факторів.

Для застосування моделі автори виділяють інструменти, які необхідно вміло поєднувати:

1. Регулярне надання зворотного зв'язку (не забуваючи про підтримуючий зворотний зв'язок);
2. Застосування емоційного інтелекту (думати у тому, як і які слова позначаються співробітників);
3. Керівництво відкрите та відповідно до норм етики (взаємна довіра та повага);
4. Вибирати відповідний стиль (див. «Трансформаційне лідерство»);
5. Постійно ставити завдання (необхідно підтримувати постійний розвиток працівників);
6. Фокус на побудові взаємин у команді;

Шість стилів емоційного лідерства за Д.Гоулманом, Р. Бояцисом та Е.Маккі (з'явилися в 2002 р) [30].

1. Візіонер (лідер вміє надихати і вести до високої мети, пояснюючи, куди необхідно прийти, але віддаючи команді право вибирати, яким чином цього досягти. Основну роль відіграє емпатія);
2. Коуч (показує, як цілі компанії пов'язані з особистими, часто проводить бесіди віч-на-віч із співробітниками, фокусує співробітників не тільки на професійних, а й особистих цілях);
3. Аффілативний лідер (діє у гармонії з командою, заохочує співробітництво, вирішує конфлікти, вміє цінувати та керувати емоціями людей);

4. Демократичний лідер (фокусується на співпраці, вислуховують та надають свободу, постійно шукають та використовують методи підвищення ефективності в команді);

5. Провідний лідер (фокусується на продуктивності та досягненні цілей, беруть участь у внутрішніх процесах, очікують відмінних результатів від команди, часто не приймають та не вміють працювати з тими, хто не здатний на високі результати);

6. Командуючий лідер (віддає вказівки, вимагає виконання у єдино правильному форматі, жорстко контролює виконання);

Група 4 теорії, що описують важелі впливу, які використовуються лідером. Відповідають питанням: у чому джерело «сили» лідера?

Одна з найпопулярніших праць, присвячених владі, була розроблена в 1959 соціальними психологами Джоном Френчем і Бертраном Рейвенем.

Дослідники виділяють 5 форм влади:

1. Законна влада/Повноваження (основа: примус та винагорода);

2.Влада, заснована на примусі (основа – страх перед негативними наслідками. Заснована на застосуванні санкцій та створює загрозу базовим потребам у безпеці та захищеності);

3.Влада, заснована на винагороді (основа – вигода, яку людина отримує як винагорода, а людина, що розподіляє її, набуває влади над людиною);

4.Експертна влада (основа – знання, навички, досвід, які визначають залежність інших людей від конкретної людини, яка володіє ними);

5.Референтна влада (основа – індивідуальний приклад. Владою людини наділяють його індивідуальні можливості та індивідуальні особливості).

Теорія транзакційного лідерства М.Вебера (з'явилася 1947 р). У рамках цієї теорії керівник спирається на формальні важелі впливу і використовує систему мотивації, що включає винагороди та покарання. Співробітники підпорядковуються існуючим інструкціям та регламентам, а стиль керівництва найчастіше директивний. Це процес своєрідного обміну: "роби те, що треба і отримаєш нагороду».

Концепція харизматичного лідерства. Є дві протилежні позиції формування іміджу лідера. Одна заперечує взагалі будь-який вплив лідера на ефективність організації, а інша – враховує лідерську харизму і спроби команди приписати лідеру майже всемогутні якості. Харизматичним вважають того лідера, який через свої особистісні характеристики здатний сильно впливати на підлеглих та їх діяльність. Такі лідери відчують високу потребу у владі, діяльності і переконані в моральній правоті того, у що вони вірять. Потреба у владі мотивує їх прагнення до лідерства. Їхня віра у свою правоту дій передає це почуття команді, і вони думають, що він здатний бути лідером. Поштовхом вивчення харизматичного лідерства послужили дослідження соціолога М. Вебера в 1940-х рр. До основних теорій харизматичного лідерства належать теорія Р. Хауса, теорія Я-концепції Шаміра та теорія атрибуції Дж. Конгера та Р. Канунго [31].

На сьогоднішній день розробляються сучасні концепції лідерства, які намагаються поєднати традиційний і ситуаційний підходи, до них відносять: концепцію атрибутивного лідерства, концепцію харизматичного лідерства, концепцію перетворюючого лідерства. Існує безліч інших підходів та точок зору, розроблених на рівні загальної схеми, без ретельного операційного аналізу. Дослідження у цій галузі інтенсивно продовжуються.

1.3. Сутність та вимоги до сучасного лідера

Лідерство не має прямого відношення до проявлення суто в конкретній ситуації, прояви лідерства є більш глобальними і базуються на особистості індивіда. Лідерство є багатоаспектним поняттям, існують різні підходи до його аналізу, а також різні дефініції феномену лідерства. Тому, далі розглянемо різноманітність дефініцій лідерства у світі.

«Лідерство – це здатність переводити бачення у реальність» Уорен Бенніс [31].

«Лідерство — це вдосконалення бачення та його перехід до нового рівня, підвищення ефективності праці співробітника, подолання природних обмежень особистості» Пітер Друкер [33].

«Справжньою мірою лідерства є вплив – не більше і не менше» Джон Максвелл [34].

«Лідер – продавець надії» Наполеон Бонапарт.

«Лідерство - це життєва позиція постійного зосередження уваги на бажаному майбутньому і прихильності до нього, а також, у даній ситуації, взаємодія з іншими з метою здійснення дій, які втілюють це загальне бачення в життя» Боб Андерсон [35].

Лідер – це перш за все груповий феномен. Там, де виникають стосунки за участю більше двох людей, виникає питання, хто буде управляти, приймати рішення у стосунках. В процесі формування команди, деякі її учасники починають виділятися на фоні інших своєю активністю, їх думці та баченню надають перевагу, до їх слів прислуховуються з великою повагою, і з часом, вони набувають домінуюче положення серед таких самих як вони. Таким чином відбувається розподіл учасників команди на тих, хто веде за собою, і тих, хто їх наслідує, тобто на лідерів і послідовників.

Термін лідер («leader», англ.) є багатозначним і перекладається як той, хто йде попереду, веде за собою, показує шлях. Його можна представити у таких ролях:

1. Член команди, учасники якої визнають право за ним, приймати рішення в значущих для команди ситуаціях;
2. Особистість, яка має визначену мету, здатна виконувати ключову роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємовідносин в команді;
3. Авторитетна особа, яка уміє впливати на людей через свою харизму, бере на себе відповідальність і вірить в успіх;
4. Людина, яка навчилася управляти своєю поведінкою та тим, як її бачать оточуюче середовище, вміє контролювати свої думки, слова, емоції і вчинки та

передавати їх іншим для наслідування. Фактично може виступати ментором для команди;

5. Особистість, яка наділена визначеними талантами та якостями, навичками та якій довіряють і яку люблять та поважають;

6. Харизматична людина, яку сприймають як обдаровану особливими внутрішніми та зовнішніми рисами індивідуальність, здатну утримувати на собі інтерес, захоплювати, ефективно впливати на інших.

Як було вищесказано, лідер з'являється в результаті спільної діяльності двох або більше осіб. Але, становлення лідерства в кожній групі протікає по-різному. Можна виділити основні етапи функціонування групи, а також ті значимі характеристики її членів, які сприяють появі лідера як такого:

1. «один посеред нас». Лідер цього типу особливо не виділяється серед членів групи. Як правило, такий лідер володіє певними загальними особистістими характеристиками, які властиві усім членам групи. Він сприймається як «перший серед рівних» в певній сфері, активний, сміливий. Це той, що є найбільш везучий або такий, що випадково виявився на керівній посаді. В цілому ж він, на думку групи, такий як і інші, він живе життям групи, приймає правильні рішення і робить помилки як і усі інші члени колективу;

2. «кращий з нас». Лідер, що належить до цього типу, виділяється з групи за багатьма характеристиками - діловими, моральними, має високі комунікативні навички та високий рівень професіоналізму. Командою він сприймається як зразок для наслідування, оскільки у більшості випадків виглядає краще за інших та приймає правильні рішення;

3. «гарна людина». Лідер цього типу сприймається і цінується як реальне втілення високих моральних якостей: чесності, порядності, справедливості, доброзичливості, уважності до інших, готовності прийти на допомогу, тобто є носієм гуманних рис та якостей особистості;

4. «слуга групи». Такий лідер завжди виражає та відстоює інтереси своєї команди, в роботі орієнтується на їх думку і діє від їх імені, користується авторитетом і високою довірою групи. Такий індивід буде лідером групи до тих

пір, поки він приймає та живе інтересами команди, приймає її традиції, правила та допомагає їй в досягненні цілей. Якщо ж такий лідер не справляється з функцією представництва команди в зовнішньому середовищі, не зможе «говорити від імені усіх», то група висуне нового лідера;

5. «головний лідер». Такий лідер з'являється в сучасних великих корпораціях, де в структурі вистроєно ієрархію за мірою впливу та рівня прийняття рішень, відповідно до розширення функціональних обов'язків;

6. «впливовий лідер». Потреба у впливовій людині особливо гостро відчувається групою в тих випадках, коли на шляху до досягнення групових цілей виникає будь-яка критична ситуація. Аналіз виникнення лідерів показує, що вони з'являються саме в складних, критичних ситуаціях, коли потрібні миттєві і важливі зміни. Якщо в такій ситуації член команди зуміє забезпечити досягнення цілей або безпеку групи через свої особисті характеристики, тоді він найімовірніше стане лідером цієї групи. В найбільш критичних ситуаціях лідерство зосереджується в одних руках;

7. «лідер-новачок». Новий лідер може з'явитися внаслідок призначення на посаду вищим керівництвом. Такі зміни відбуваються тоді, коли поточний лідер не відповідає своїм посадовим обов'язкам, не справляється із поставленими завданнями як командний грок, експерт, планувальник, адміністратор, наставник. Сприятливі обставини для призначення нового лідера можуть виникнути не лише коли хтось не справився із поставленими задачами, але й внаслідок внутрішніх групових конфліктів.

Управлінська діяльність не може функціонувати без лідера, адже саме він відіграє значну роль у досягненні ефективності бізнес процесу. Залежно від висування і сприйняття лідера групою можна виділити різні типи лідерів. Відповідно до особливостей діяльності лідера, можливо здійснити наступну класифікацію:

1. За змістом діяльності:

а) лідер-«творець». Він не лише створює ситуацію, а і у більшості випадків її вирішує;

б) лідер-«виконавець». Він відчуває групові настрої після того, як ситуація створена, та діє відповідно ним.

2. За стилем керівництва:

а) авторитарний лідер, що орієнтується на себе;

б) демократичний, що орієнтується на групу.

3. За характером діяльності:

а) лідер ситуаційний, тобто той, що має досвід по створенню і вирішенню певних, схожих ситуацій;

б) універсальний лідер, який впевнено справляється зі своїми обов'язками в різних ситуаціях, не схожих одну на одну.

У групах людей розрізняють «формальне» і «неформальне» лідерство.

Формальне лідерство – це процес, заснований на займаній позиції людини в організації. Формальне лідерство дуже корисне для встановлення легітимності повноважень керівника в організації, оскільки воно чітко роегламентується нею. Прикладом формального лідерства є здатність президента компанії впливати на команди, що засновано на його статусі президента компанії.

Неформальне лідерство – це коли людина не має офіційного статусу лідера групи, але інші члени групи бачать у ній провідну силу та вважають її провідною силою. Неформальні лідери, як правило, мають досвід і знання, тому люди шукають відповіді та вказівки від них. Часто вони завойовують статус неформального лідера, розвиваючи міцні стосунки з командою за допомогою своїх здібностей, вміння чи інших ресурсів, і доводячи вчинками, що вони надійні та їм можна довіряти. Як відчути різницю між тими, кого лідерами зробила посада, і тими, кого називають лідерами через їхню сутність і поведінку?

Формальні лідери – це люди, наділені владою. До таких належать офіційні лідери організацій чи колективів. Від них очікують лідерської поведінки, оскільки їхня посадова інструкція наказує їм правити.

Неформальні лідери – це люди, які просто керують іншими і спрямовують їх, незалежно від своєї посади чи функціональних обов'язків. Вони активні,

показують власний приклад, першими приймаючи важкі рішення чи беруться за найскладнішу роботу. Прикладом неформального лідера є колега, який добре відомий своїм розумом, мудрістю та міжособистісними якостями. Такі особистості не лідери за посадою, вони лідери за покликанням. Інші члени групи або організації поважають їх, і зазвичай звертаються до них за порадою та знаннями щодо діяльності. На зустрічах вони часто можуть пропонувати корисні ідеї, які призводять до вирішення проблем. Якщо вони дають інструкції, інші часто охоче прислухаються до них.

Тут існують певні закономірності:

1. не кожен лідер вміє вести за собою людей і давати їм приклад;
2. не кожен лідер займає посаду лідера;
3. лідери іноді поводяться як лідери, але не завжди;
4. лідерство перебуває не лише у лідерах, але й поза ним;
5. справжній лідер має більшу харизму ніж звичайні члени команди.

Існують наступні відмінності між формальним і неформальним лідерством:

1. Влада проти впливу. Формальні та неформальні лідери отримують свої повноваження з різних джерел. Для формальних лідерів їхній авторитет випливає з ієрархії, в якій вони діють. Людина, якій призначена керівна посада, має право приймати рішення та делегувати завдання, оскільки її титул надає їй цю владу, і члени ієрархії визнають це. Навпаки, неформальні лідери мають менше повноважень, ніж впливу. Їхня влада заснована на довірі, дружелюбності та спільних інтересах з колегами та репутації, яку вони заробили своєю роботою. Члени організації визнають якості, а не звання неформального лідера.

2. Обмежені або відкриті відносини. Як формальні, так і неформальні лідери підтримують професійні стосунки, але відносини в одного часто обов'язково вужчі, ніж у іншого. Зазвичай формальні лідери найбільш тісно співпрацюють з іншими високопоставленими членами своєї організації, такими як керівники та люди, які займають рівень в ієрархії безпосередньо під ними. Їхні повноваження дозволяють їм делегувати передачу інформації своїм підлеглим, тим самим обмежуючи професійні асоціації, які вони зазвичай

мають. Професійні відносини неформальних лідерів часто охоплюють ширше коло членів організації. Вони працюють безпосередньо разом із членами своєї команди, але також працюють між підрозділами. Зазвичай інші команди знають і визнають їх статус неформального лідера і, таким чином, спілкуються з ними про важливі питання, довіряючи їм поширювати інформацію серед відповідних сторін.

3. Індивідуальне прийняття рішень проти спільного прийняття рішень. За формального керівництва рішення зазвичай приймаються безпосередньо від самих лідерів. Може бути певний внесок від радників, але остаточне рішення продовжити певний напрямок надходить від однієї особи. Однак неформальний лідер часто запрошує інших членів долучитися до процесу. Замість того, щоб керувати діями інших, неформальний лідер, швидше за все, попросить їхнього внеску та заохочуватиме їх ставити запитання. Тоді, перш ніж прийняти рішення, неформальний лідер може спочатку підтвердити, що інші згодні з ним. Таким чином, члени організації, які не є лідерами, можуть впливати на напрямок діяльності компанії.

4. Організація проти її співробітників. Коли формальні лідери приймають рішення, вони в першу чергу мають на увазі цілі організації, а вплив на її членів може бути другорядним. Наприклад, якщо генеральний директор вирішує зосередити більшість маркетингових зусиль компанії на конкретному продукті, це рішення, ймовірно, впливає з переконання, що цей продукт може принести найбільший прибуток. Якщо ці зусилля увінчаються успіхом, це в першу чергу покращує компанію, а потім принесе користь працівникам. Проте, неформальні лідери зазвичай приймають рішення, враховуючи благополуччя та інтереси своїх колег. Наприклад, неформальний лідер, який працює з іншими над проектом, може запитати інших, що, на їхню думку, вони можуть зробити, перш ніж відповідним чином призначати завдання. Ця система, в якій кожен відчуває, що може докласти максимум зусиль, безпосередньо приносить користь членам і потенційно може призвести до результату, який принесе користь організації в цілому.

Яке ж призначення справжнього лідера групи? Дослідники проблем керівництва і лідерства в організаціях наголошують на особливому значенні лідера для групи та розкривають основні його функції, які властиві для формального і неформального лідера і обумовлені особливостями цієї групи:

1.Лідер є політиком. Саме лідер визначає лінію поведінки групи, групові цілі, методи їх досягнення.

2.Лідер є адміністратором. Суть адміністративної функції в делегуванні її іншим членам групи.

3.Лідер є стратегом. Лідер виконує обов'язки розробника методів і засобів, за допомогою яких група досягає цілей.

4.Лідер є експертом. Лідер є тією особою, до якої звертаються як до джерела достовірної інформації або кваліфікованого фахівця.

5.Лідер є представником. Лідер є офіційною особою групи, яка виступає в зовнішньому середовищі від імені команди. Лідер в цьому випадку представляє собою усіх членів групи, її волю, емоції, трансформує інформацію, яка виходить з групи і отримана для групи.

6.Лідер є регулятором. Лідер здійснює функцію регулювання міжособистісних і ділових стосунків всередині команди і здійснює свій вплив через комунікацію.

7.Лідер є розподільником. Тут лідер виступає в ролі судді та миротворця, із застосуванням системи заохочень і покарань. Ця функція пред'являє високі вимоги до особистих якостей лідера, його відчуття справедливості і особливо в групах, де більша увага приділяється не матеріальному, а моральному чиннику. В цілому повноцінне лідерство дозволяє управляти людьми без їх опору і невдоволення, формального контролю, страху і покарань.

8.Лідер є прикладом. Лідер у більшості випадків служить джерелом цінностей і норм, що становлять груповий світогляд.

9.Лідер є символом. Групи з високою мірою згуртованості прагнуть не лише до внутрішніх, але і зовнішніх відмінностей від інших індивідуумів. Лідери, будучи основою таких груп, починають виконувати функцію символів:

їх імена привласнюють усьому руху, розглядаючи свою справу як продовження особи лідера.

10. Лідер є відповідальною особою. Лідер не тільки направляє і веде свою команду, але і хоче вести їх за собою, а команда не просто йде за лідером, але і хоче йти за ним. Лідерові властиві наступні психологічні якості: упевненість в собі, гострий і гнучкий розум, компетентність як доскональне знання своєї справи, сильна воля, вміння зрозуміти особливості психології людей, організаторські здібності [36 - 37].

Під лідерством зазвичай розуміють :

1. здатність завдяки особистим якостям впливати на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації;

2. феномен групової динаміки, що проявляється в бажанні команди під керівництвом лідера ефективно, реалізуючи творчі сили кожного, об'єднати зусилля для досягнення загальних цілей і завдань;

3. вплив на поведінку підлеглих, як правило, через міжособистісне спілкування (комунікації);

4. одночасно процес і властивість: як процес, лідерство є використанням непримусових важелів впливу для визначення цілей певної групи людей чи організації, мотивування поведінки в напрямі досягнення цих цілей і допомоги у формуванні культури цієї групи чи організації; як властивість лідерство є набором певних рис, притаманних тим особам, які усвідомлюють себе лідерами;

5. мотивація до прагнення дотримуватися загальних для всієї групи цінностей.

Велике значення для лідерства має суб'єктивний фактор— особисте прагнення до лідерства, жадаба влади, престиж тощо.

Висновки до Розділу I

Вивчення природи лідерства показує, що лідери, як правило, мають ряд чітко виявлених якостей та особистісних характеристик. По-перше, спосіб життя лідера передбачає тісне поєднання кар'єри і особистого життя.

По-друге, лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку. Здібності, талант, знання стимулюють лідера до подальшого розвитку і удосконалення їх.

По-третє, лідер знаходить своє справжнє покликання у застосуванні своїх здібностей та набутих навичок, розуму, знань, таланту як способу самореалізації саме у керівництві іншими людьми.

Лідерство – це здатність окремої людини або групи людей впливати на послідовників або інших членів організації та направляти їх. Лідерство передбачає прийняття обґрунтованих, а іноді і важких рішень, створення і формулювання чіткого бачення, встановлення досяжних цілей і наділення послідовників знаннями та інструментами, необхідними для досягнення цих цілей. Лідери знаходяться і потрібні в більшості аспектів суспільства, від бізнесу до політики.

Лідерові властиві наступні психологічні якості: упевненість в собі, гострий і гнучкий розум, компетентність як доскональне знання своєї справи, сильна воля, вміння зрозуміти особливості психології людей, організаторські здібності.

З розглянутого можна зробити висновки що, головні риси, які мають бути властиві лідерові в сучасній діловій організації, такі:

1. мистецтво бути рівним, тобто здатність налагоджувати й підтримувати систему відносин з рівними собі людьми;

2. мистецтво бути керівником, тобто здатність керувати підлеглими, долати труднощі та вирішувати всі проблеми, що приходять до керівника разом з владою та відповідальністю;

3. мистецтво розв'язувати конфлікти — здатність виступати в ролі посередника між двома сторонами в конфлікті, врегульовувати неприємності, пов'язані з психологічними стресами;

4.мистецтво обробляти інформацію — здатність побудувати систему комунікацій в організації, одержувати надійну інформацію та ефективно її оцінювати;

5.мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення — здатність знаходити проблеми та рішення в умовах, коли альтернативні варіанти, дії, інформація та цілі незрозумілі або викликають сумнів;

6.мистецтво розподіляти ресурси в організації — здатність вибрати потрібну альтернативу, знайти оптимальний варіант за умов обмеженості часу та недоступності інших видів ресурсів;

7.хист підприємця — здатність іти на виправданий ризик і на впровадження інновацій в організації;

8.мистецтво самоаналізу — здатність розуміти позицію лідера та його роль в організації, вміння бачити те, як він впливає на організацію.

РОЗДІЛ II ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЩОДО ВИЯВЛЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ ОСОБИСТІСНИМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ ЛІДЕРА ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ РОБОТИ КОМАНДИ

2.1. Існуючі методи щодо виявлення взаємозв'язку між особистісними характеристиками лідера та ефективності роботи команди

Ефективний працівник може забезпечити стабільність організації. Проте людина із екстраординарними здібностями та лідерськими якостями, може привести організацію до прогресу та зразкового зростання. Поки в компанії є талановиті лідери, майбутнє цього бізнесу буде визначено високими темпами зростання та прибутком. Головне питання полягає в тому, чи достатньо компанії інвестують в розвиток лідерства?

Оцінити рівень професійної підготовки можна за допомогою спеціалізованих тестових завдань або предметного діалогу по суті діяльності, здатності до адміністрування - проаналізувавши наявний досвід роботи та успішні проекти на попередніх посадах, а ось виявити здатність стати лідером, взяти на себе відповідальність та у певних ситуаціях повести за собою людей - дуже непросто. Водночас власники бізнесу та топ-менеджери, як правило, формулюють свій запит щодо пошуку талановитих співробітників дуже стисло, не уділяючи увагу спеціальним якостям та талантам, які повинні бути попередньо визначені організацією. Багато компаній вже побудували систему кадрової роботи: описали посади та посадові інструкції, розробили профілі відповідних вимог по різних напрямках діяльності. А ось лідерські якості, як правило, все ще оцінюються власниками бізнесу та керівниками дуже глобально, без конкретики.

Компанії повинні мати чітко визначені плани розвитку, виявлення та утримання співробітників з лідерськими рисами. На сьогоднішній день, існують різні стратегії визнання лідерів серед співробітників компаній. Необхідно створювати достатньо можливостей для лідерства. Коли компанія розширює

можливості лідерства, це стає частиною розвитку навичок співробітників цієї компанії. Вони будуть позитивно ставитися до шансів стати кращими лідерами. Це ще більше підвищить рівень залучення, задоволеності та утримання працівників.

Також, компанії необхідно оцінювати на високому рівні трудову етику співробітників, а саме: цілісність, співпрацю, дисципліну і відданість, відповідальність, надійність, продуктивність, творчість. Потенційний лідер – це той, хто спрямований у майбутнє зі сфери своєї творчості. Більше того, дисципліна, продуктивність і старанність є основними ознаками для того, щоб бути прикладом. Також, лідеру важливо бути надійним, щоб довірити йому додаткові обов'язки. У той час як особистість визначає привабливість лідера, робоча етика визначає доблесть лідера.

Компанія повинна звертати увагу на досвідчених працівників, які є багатозадачними. Потенційні лідери володіють навичками багатозадачності. Успішний керівник також повинен підтримувати свою команду під час виконання завдань. Крім того, він повинен підтримувати власну мотивацію, а також надихати інших продовжувати з більшим ентузіазмом. Ролі та обов'язки лідера не обмежуються досягненням досконалості у своїй роботі. Вони скоріше повинні мати можливість керувати всією командою для досягнення високих результатів. З огляду на це, лідер повинен щодня виконувати багато завдань і продовжувати працювати над своїм часом. Проте, є різниця між багатозадачністю та ефективною багатозадачністю. Багато хто може стверджувати, що вони багатозадачні, але не всі можуть правильно та ефективно управляти цим процесом.

Важливість комунікативних навичок, серед інших соціальних навичок на робочому місці, є доведеним фактом. Ефективні комунікативні навички потрібні на всіх рівнях, незалежно від призначення та вертикалі. Ефективний лідер чітко і коротко повідомляє цілі іншим. Більше того, вони повинні надихати інших і вести активні розмови, коли загальний моральний дух низький. З огляду на це, потенційний лідер — це той, хто має потужні комунікативні навички. Крім того,

лідер повинен добре володіти як вербальною, так і невербальною комунікацією. Вони повинні володіти навичками активного слухання, щоб дати кожному можливість висловити свої думки. Вислухати точку зору кожного, а потім робити висновки – це характерна риса критичних мислителів і лідерів. Тому, компанії необхідно шукати всі ці параметри, спостерігаючи за комунікативними навичками своїх співробітників.

Змагання та виклики виявляють найкращих лідерів. Одним з інноваційних способів визначення лідерів є створення здорової конкуренції між співробітниками з безпрецедентними проблемами. Тоді компанія зможе оцінити своїх співробітників на переконання, інновації та співпрацю в процесі вирішення проблем.

Також, для досягнення мети щодо розвитку лідерства, доступні численні інструменти та методи. Однак процес може здійснюватися по-різному залежно від розміру та типу організації (наприклад, неприбуткова організація, сімейний бізнес, приватна компанія, державна компанія та конкретна галузь). Ці інструменти наступні.

1.Інструменти оцінки. При виборі кандидатів на керівні посади, а також для аналізу стилів лідерства та їх впливу на клімат і результативність часто використовується ряд популярних методів оцінки особистості. Роботодавці можуть визначити лідерські риси, використовуючи поточні дослідження та тестування особистості, такі як оцінка розподілення сили або мотиваційних цінностей (Strength Deployment Inventory, SDI) або індикатор типу Майєрса-Брігга (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI). Центри оцінювання талантів або спеціальні консалтингові компанії, надають комплексний підхід до оцінювання і можуть включати низку симуляційних заходів для оцінки ефективності команди або окремих співробітників, за рядом критеріїв.

2.Метод 360 градусів. Передбачає вимірювання лідерських якостей та здібностей людини з точки зору відповідних точок зору, включаючи себе, підлеглих, керівників і, можливо, зовнішніх зацікавлених сторін. Цей зворотний

зв'язок може забезпечити мотивацію та конкретну спрямованість на покращення лідерських навичок та продуктивності.

3. Коучінг. Коучинг керівників часто використовується в поєднанні з інструментами оцінювання. Процес коучингу може допомогти людям зрозуміти свої дані оцінки та застосувати їх до реальних життєвих ситуацій. Як правило, процес роботи з індивідуальним коучем складається з трьох частин: діагностика, інструктаж і періодичний контакт/перегляд, щоб допомогти підтримувати навчання та модифікувати поведінку.

4. Наставництво — це форма коучингу, при якій досвідченіша людина (ментор) бере активну участь у професійному розвитку молодшої особи, як правило, в одній організації. Наставництво може здійснюватися неформально, як це зазвичай буває, але воно також може бути формалізованим.

5. Розвиток від лідера до лідера. Об'єднання керівників вищого рівня з керівниками, які вперше в своїй ролі або в організації, дає розвиток наставництву, яке може призвести до таких переваг, як передача знань, зміцнення довіри та відкрита співпраця. Досвідчені лідери можуть допомогти іншим зрозуміти внутрішню роботу команди лідерів і надати унікальний погляд на майбутніх лідерів в організації.

6. Розвиток емоційного інтелекту. Емоційний інтелект описує здатність людини бути чутливим і розуміти емоції інших, а також керувати своїми власними емоціями та імпульсами. Вирішення цього завдання в груповому середовищі є особливо ефективним, оскільки значна частина емоційного інтелекту розгортається в міжособистісному контексті.

7. Досвід роботи, ротаційні завдання. Одним із найкращих способів перевірити лідерство та розвинути лідерські здібності є використання ротаційних завдань. Це може спричинити перепризначення в інше географічне розташування, бізнес-підрозділ або функціональний відділ. Таким чином людей виводять із зони комфорту та кидають виклик використати нові стратегії для боротьби зі змінами.

8. Розвиток лідерства на основі груп. Розвиток лідерства на основі груп допомагає співробітникам отримати реальні навички в реальному часі. Цей метод розвитку лідерства може відбуватися за допомогою різноманітних методів, включаючи зовнішній досвід (наприклад, у громаді, галузі чи професійних групах), внутрішні програми або програми зовнішньої освіти керівників. Розвиток лідерства на основі груп вимагає від лідерів і потенційних майбутніх лідерів працювати в унісон, щоб: розвивати набори виконавчих навичок, надати один одному конструктивний зворотній зв'язок, поліпшити міжособистісне спілкування, вирішувати реальні проблеми в реальному часі.

Виявлення працівників із високим лідерським потенціалом з числа власних співробітників економить чималі кошти, дозволяючи відмовитися від дорогих заходів щодо пошуку та залучення лідерів зі сторони. Крім того, володіючи знаннями специфіки та потреби організації співробітник не потребує тривалого періоду знайомства, адаптації та притирання характерів, він може швидко вийти на максимальні показники продуктивної діяльності. Чим раніше компанія визначить потенційних лідерів, тим вигідніше це буде відображено в ефективності бізнесу. У майбутньому, компанія може додатково підготувати цих лідерів, щоб вони зайняли найвищі позиції в організації. Перевірка безперервності бізнесу завтра має пряму кореляцію з визнанням надійних та ефективних лідерів сьогодні. Тому це так важливо виявляти, розвивати та готувати лідерів завтрашнього дня.

2.2. Цілі, задачі та організація емпіричного дослідження

Завданням будь-якої організації є досягнення амбіційних цілей та обіймання значущої позиції на ринку. Сучасний світ та його динаміка ставить дуже багато викликів перед організаціями, а саме: технологічний прогрес, динаміка змін, невизначеність ринку. Це накладає суттєвий відбиток на команди всередині організацій та їх члени. А команда є головною запорукою успіху в будь-якій організації. Очевидно, що в нових реаліях, старі методи

управління відходять на задній план, проте на передній план виходить значущість лідера. Лідер - це головна ланка в організації, який створює візію та виступає як двигун в команді, забезпечує ресурси та мотивує для досягнення результатів. Тема актуальна, тому що багато досліджень намагається відповісти на питання - які особистісні характеристики лідера впливають на ефективність командної роботи, залучення членів команди для створення культури, що призведе до результату. Дана робота сфокусована на ідентифікації особистісних характеристик лідера, та визначенні тих якостей, які впливають на ефективність роботи команди, а також якостей, які обмежують ефективну роботу та досягнення результату.

Метою цієї роботи є виявлення спільних особистісних характеристик керівників вищої ланки - лідерів, які керують успішними командами, обґрунтування взаємозв'язку особистісних характеристик лідерів та їх впливу на ефективну роботу команди, досягнення цілей команди, збереження командного духу.

Гіпотеза: мотивація та успішність роботи команди, а також результат проектів на пряму залежать від керівника з певним набором особистісних характеристик лідера.

Завдання дослідження:

1. Організувати та провести емпіричне дослідження щодо виявлення критеріїв успішних команд, виявлення особистісних характеристик керівників, команди яких працюють ефективно.

2. Проаналізувати та проінтерпретувати отримані результати емпіричного дослідження; встановити конкретні подібні особистісні характеристики лідерів успішних команд.

3. Підтвердити гіпотезу що мотивація та успішність роботи команди, а також результат проектів на пряму залежать від керівника з певним набором особистісних характеристик лідера.

4. Розробити практичні рекомендації компаніям та окремим керівникам

В емпіричному дослідженні приймали участь:

1.35 (тридцять п'ять) проектних команд, які працюють у фінансовій сфері, а саме: банківська діяльність, фінансові ринки. Склад команд - від чотирьох та більше співробітників.

2.35 (тридцять п'ять) лідерів (керівників) вищезазначених проектних команд.

3.Всі лідери проектних команд - чоловічої статі, віком від 33 до 45 років.

Дана вибірка підходить для досягнення цілей та задач роботи, тому що у банківській та фінансовій сфері на даний час швидкі темпи технологічного росту, розробки нового клієнтського функціоналу та сервісу, у зв'язку з чим в роботі команд існує великий об'єм проектів із встановленими пріоритетами, строками та цілями. І саме від комунікацій всередині команди та особистісних характеристик лідерів команд, можливе досягнення успіху та ефективна робота.

Виходячі з поставлених завдань обрано такі методи дослідження:

1.Психодіагностичне дослідження із застосуванням анкетування топ менеджерів по виявленню критеріїв успішних команд.

2.Ідентифікація рівня ефективності команд, які приймають участь у виборці, за допомогою оціночних листів із згрупованими критеріями ефективності, шляхом анкетування топ менеджерів (власників бізнесу досліджуваних команд).

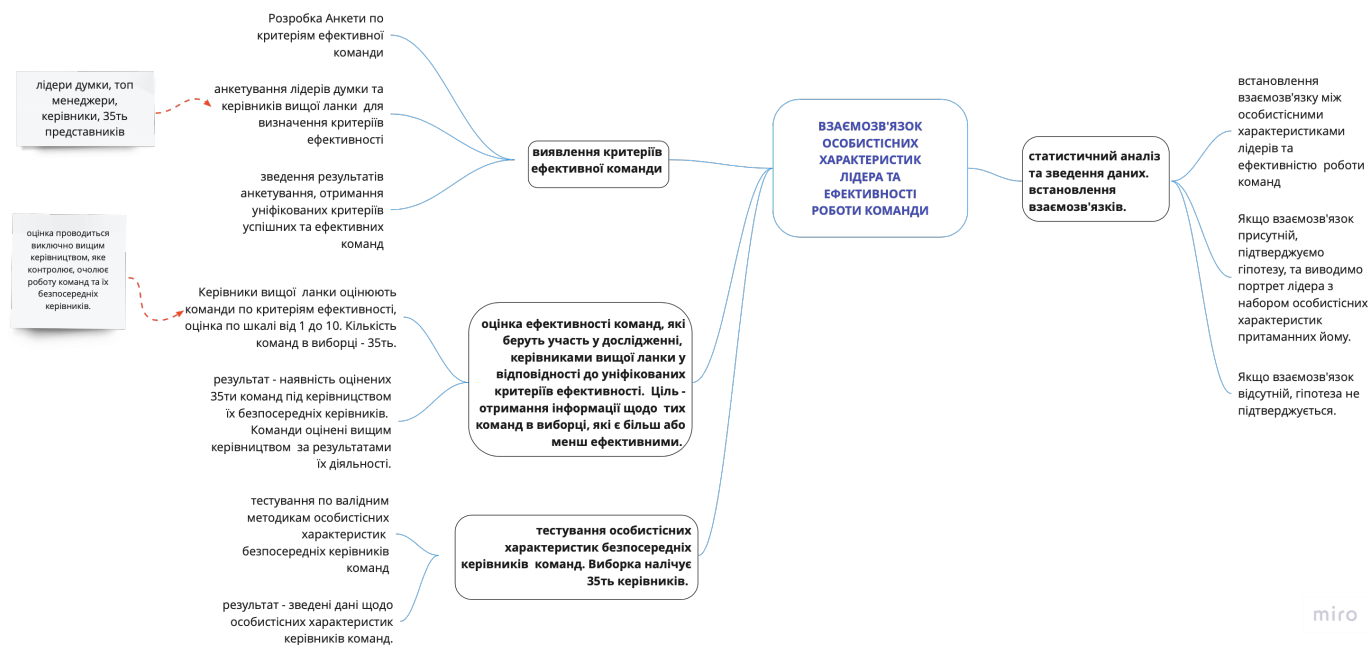
3.Психодіагностичне дослідження та діагностика лідерів команд за допомогою стандартизованих методик:

3.1. п'ятифакторний особистісний опитувальник 5PFQ, один із варіантів реалізації психологічної моделі Велика п'ятірка, створений японським дослідником Хійджіро Тсуїї (Heijiro Tsuji) на основі розробок П. Коста та Р. МакРає (опитувальник NEO PI-R) [46 - 47, 50 - 51]. Метою використання цього тесту, є вимірювання ступіню виразності кожного з п'яти факторів великої п'ятірки: екстраверсія/інтроверсія, прив'язаність/відокремленість, самоконтроль/імпульсивність, емоційна нестійкість/стійкість, експресивність/практичність.

3.2. Тест Кеттелла 16 PF [48 - 49, 52]. Автор: Раймонд Кеттел (Raymond Cattell, 1949, 1970). Адаптація: В. І. Похилько, А. С. Соловейчик, А. Г. Шмелев (1987). Компонування питань дозволить виявити найбільш стійкі особистісні характеристики людини, а також мобільність і пластичність її мислення, здатність швидко орієнтуватися та вловлювати закономірності різних процесів та явищ. Крім того, 16-факторний опитувальник Кеттелла дає можливість оцінити адекватність людини та з'ясувати, яка у неї самооцінка: адекватна, занижена чи завищена. Також тест дає можливість встановити рівень прояву характеристик за додатковими факторами: F1 (тривожність), F2 (екстраверт або інтроверт), F3 (чутливість до різних подразників), F4 (конформність). Цей опитувальник корисний для оцінки особистісного потенціалу, лідерських якостей, стресостійкості, творчих здібностей, уміння спілкуватися, готовності ризикувати.

4. Статистичний аналіз.

Емпірична модель дослідження взаємозв'язку особистісних характеристик лідера та ефективності роботи команди наступна:



Висновки до Розділу II

Важливість лідерських навичок у співробітників в організації очевидна. Зрештою, великі лідери стимулюють економічну цінність. Люди з сильними лідерськими здібностями допомагають командам повністю реалізувати свій потенціал, приймати рішення та правильно розробляти стратегію, щоб допомогти організації процвітати. Чому розвиток лідерства настільки важливий? Тому що це дає чудовий шанс для організації отримати конкурентну перевагу у своїй галузі.

Якщо бізнес прагне розвивати своїх лідерів, він може розраховувати на отримання значної конкурентної переваги, покращуючи прибуток; залучення, розвиток та утримання талантів; стимулювання виконання стратегії; і підвищення власного успіху під час змін. Найбільш важливими перевагами, які люди з лідерськими здібностями можуть принести своїм організаціям, є наступні.

Кращі фінансові показники. Інвестування в кандидатів із лідерськими здібностями допоможе організації отримати прибуток. Лідери відповідають за те, щоб пріоритети їхніх команд відповідали бізнес-цілям і могли успішно виконувати проекти, які підвищують фінансові результати компанії.

Здатність залучати та утримувати таланти. Організації з лідерами, які є прикладом багатьох лідерських якостей, зазвичай мають кращий рівень утримання співробітників, оскільки їхні команди відчувають підтримку та мотивацію з боку своїх лідерів.

Покращені показники утримання клієнтів. Подібно до утримання співробітників, організації, які націлені на розвиток своїх лідерів, мають кращий рівень утримання клієнтів, оскільки лідери надають своїм командам рекомендації та підтримку, необхідні для успіху. Це призводить до кращих результатів і більш позитивного досвіду для клієнтів.

Підвищення ділової спритності. Сильні лідери впевнені в управлінні організаційними змінами. Вони залишаються холодними, спокійними та зібраними під час адаптаційних періодів і готові допомогти своїм колегам

зрозуміти, чому і як відбуваються зміни. Вони також можуть гарантувати, що клієнти залишаються задоволеними, поки відбуваються зміни.

Отже, розвиток лідерства дозволяє організаціям робити наступні чотири речі, які сприяють стабільному успіху: покращити кінцеві фінансові результати, залучати та утримувати таланти, стимулювати виконання стратегії, підвищити успіх у навігації змінами.

РОЗДІЛ ІІІ. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЩОДО ВІЯВЛЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ ОСОБИСТІСТИМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ ЛІДЕРА ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ РОБОТИ КОМАНДИ

3.1. Результати емпіричного дослідження та їх обговорення

Емпіричне дослідження в рамках даної роботи складалось з наступних етапів:

1. Визначення критеріїв ефективної команди.

2. Оцінка команд, які увійшли до вибірки, згідно з отриманими та сгрупованими критеріями ефективності. Оцінка проводилась топ менеджерами, у підпорядкуванні яких знаходяться команди у виборці.

3. Психодіагностичне дослідження лідерів (керівників) команд щодо виявлення особистісних характеристик.

4. Статистичний аналіз отриманих даних.

3.1.1. Визначення критеріїв ефективної команди.

Для цілей визначення критеріїв ефективної команди, у дослідженні застосовано анкету - опитувальник «Критерії ефективної команди» в якому перелічено різні критерії, які можуть характеризувати рівень ефективності команди. (Див. Додаток А).

Анкетування проведено серед 35 (тридцяти п'яти) топ менеджерів, лідерів думки, із великим досвідом роботи з великими командами людей. Анкета налічує 33 твердження, на які можна відповідати «Так» або «Ні». За кожну відповідь «Так», критерію присвоювався 1 балл. Відповідно, за кожну відповідь «Ні» - критерію присвоювалось 0 балів. Після підрахунку балів по кожному критерію, результати анкетування було зведено в таблицю, та виділено ті критерії, які набрали кількість балів вище середнього, тобто вище 18 балів. Результати представлені у вигляді Рисунку 3.1.

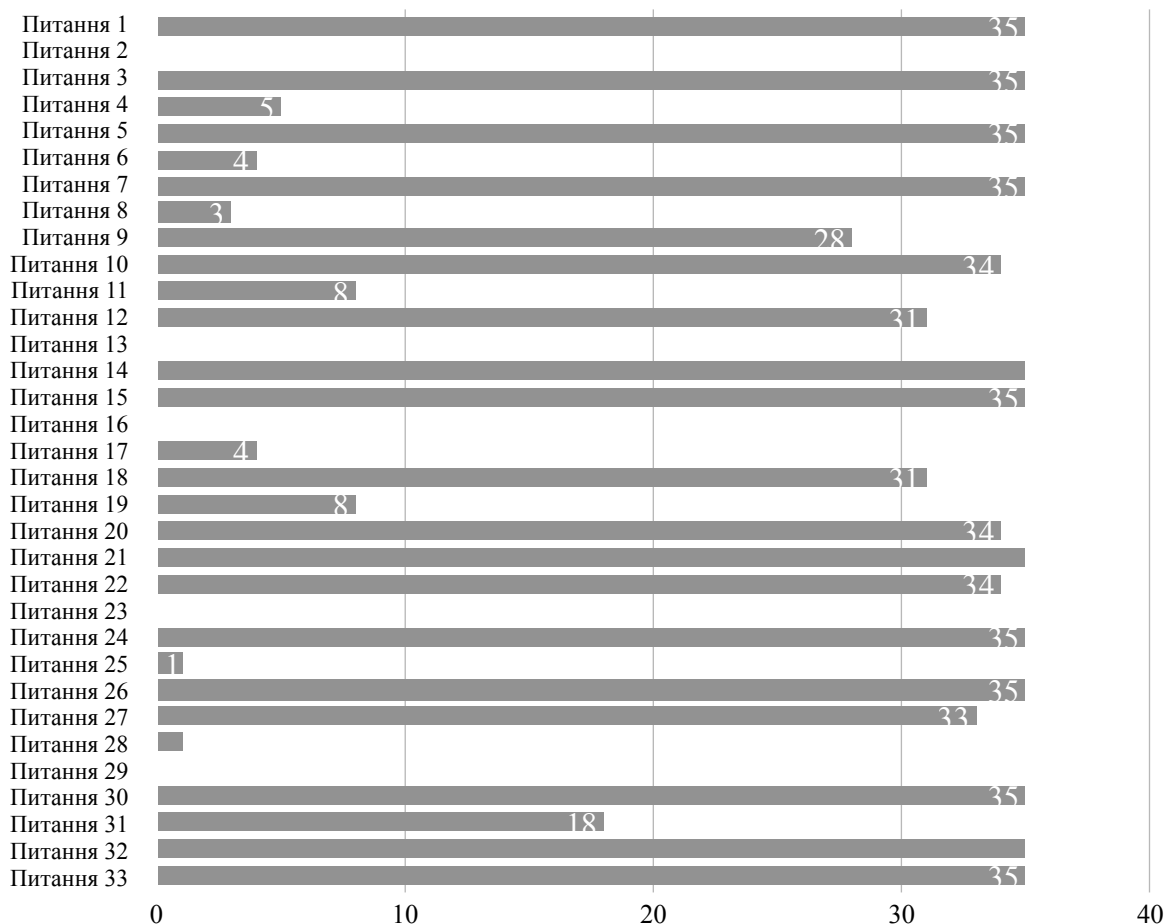


Рисунок 3.1 - Результати анкетування

Відповідно, за результатами анкетування, було виділено наступні критерії, які свідчать про ефективність роботи команди:

1. Узгодженість дій всередині команди;
2. Зрозуміла мета, яка розділяється членами команди;
3. Орієнтація на результат;
4. Команда завжди виконує поставлені завдання;
5. Команда дотримується встановлених термінів;
6. Лояльність усередині команди;
7. Усі члени команди беруть участь у прийнятті рішення;
8. Відкрита та своєчасна комунікація;
9. У команди є лідер;
10. Усі члени команди прагнуть саморозвитку і поділу знань;
11. Сприятливі умови праці та відпочинку;
12. Колективні успіхи важливіші за особисті досягнення;

13.Більшість завдань виконуються у стандартний робочий час без роботи понад робочий час;

14.Визначено набір завдань та зрозуміла їхня пріоритетність;

15.У команди зрозумілі та прозорі критерії прийняття рішення;

16.У команді забезпечено достатню кількість ресурсів для виконання цілей.

Отримані критерії було сгруповано в оціночний лист «Критерії ефективності роботи команди» (Див. Додаток Б).

3.1.2. Оцінка команд, які увійшли до вибірки, згідно з отриманими та сгрупованими критеріями ефективності.

Оціночні листи було надано для заповнення топ менеджерам (вищим керівникам), у підпорядкуванні яких знаходяться команди, які попали у вибірку. Оціночний лист включає в себе набір уніфікованих критеріїв ефективності, які необхідно оцінити по п'ятибальній шкалі в розрізі кожної команди у вибірці. Де:

5 б. – повністю відповідає критерію (показнику)

4 б. – рівень відповідності критерію вище середнього

3 б. – середній рівень відповідності критерію (відповідає наполовину)

2 б. - рівень відповідності критерію нижче. середнього

1 б. – не відповідає критерію (показнику)

За результатами заповнення оціночного листа, було розраховано рейтинг (%) кожної з 35 (тридцяти п'яти) команд. Відповідно, команди було розподілено на наступні 4 (чотири) групи ефективності:

1.Команда, що потребує змін (рейтинг <50);

2.Прогресуюча команда (рейтинг <75);

3.Ефективна команда(рейтинг <90);

4.Високо ефективна команда (рейтинг >90).

За результатами рейтингування команд, отримано наступні результати (Див. Рисунок 3.2):

1.Шість команд такі, що потребують змін.

2.Шість команд такі, що прогресують.

3.Одинадцять команд, які працюють ефективно.

4.Дванадцять команд, які є високоефективними.

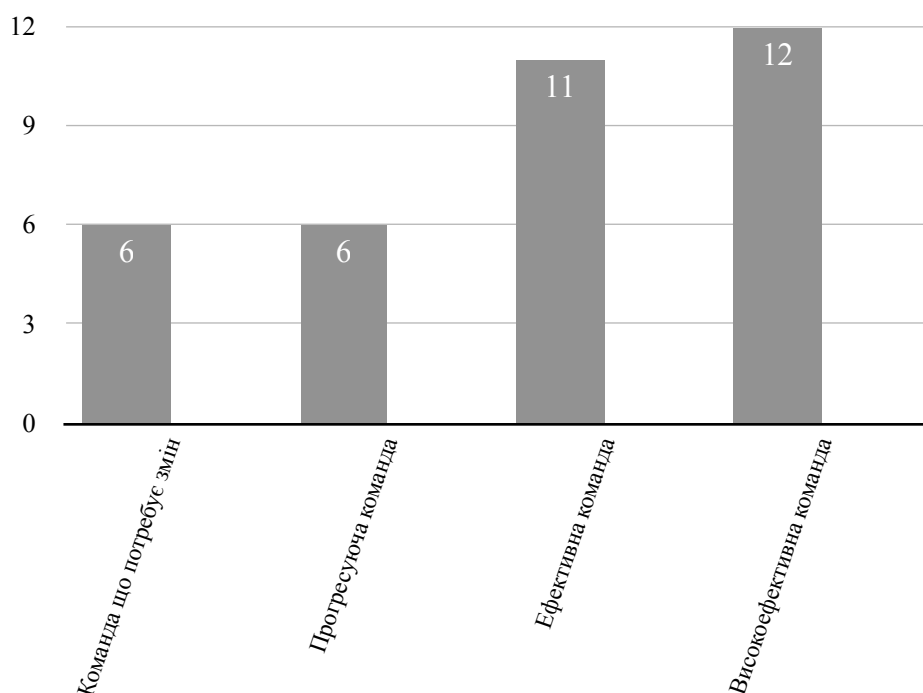


Рисунок 3.2. Рейтинг команд

Висновки, отримані в результаті проведення рейтингування команд:

Не буває ідеальних команд, які відповідають повністю всім критеріям ефективності.

Всі керівники вважають, що вони надають сприятливі умови роботи для команди.

У високоефективних командах, як правило, є достатньо ресурсів, що дозволяє їм працювати узгоджено.

У високоефективних командах є сильний лідер (керівник).

Всі високоефективні команди реально розуміють мету та пріоритетність завдань, рішення приймаються прозоро та узгоджено.

У всіх високоефективних командах знижений бал за критеріями здачі проектів у встановлені терміни та виконання роботи в робочі години. При цьому, це не впливає на загальну організованість команди, досягнення результату і так далі.

В командах, які потребують змін, найнижчий бал стосовно особистості керівника (лідера), у зв'язку з чим у таких командах не зрозуміла мета, відсутня узгодженість дій, прийняття рішень не є прозорим, члени команди не розуміють свої ролі.

В прогресуючих командах, члени команди прагнуть розвиватись, але прийнятні виділення особистих досягнень, ніж колективних.

В ефективних командах на результат впливає обмежена кількість ресурсів.

В ефективних командах, у керівника слабо виражені лідерські якості (відсутній найвищий бал).

В ефективних командах середні бали щодо прийняття рішень та узгодженості дій у команді.

3.1.3. Психодіагностичне дослідження лідерів команд щодо виявлення особистісних характеристик. Статистичний аналіз.

Наступним етапом, проведено психодіагностичне дослідження тридцяти п'яти лідерів (керівників) команд, які увійшли до вибірки. У дослідженні були використані методики: Тест Кеттелла 16 PF, п'ятифакторний особистісний опитувальник 5PFQ. За результатами психодіагностичного дослідження, були виявлені особистісні характеристики лідера кожної із команд, та на підставі отриманих даних, проведено статистичний аналіз.

Отримано наступні дані в результаті проведення психодіагностичного дослідження особистісних характеристик лідерів команд за методикою Кеттелла 16 PF:

1. Профіль лідерів високоефективних, ефективних, прогресуючих команд, та команд, які потребують змін, по шістнадцяти первинним факторам (Див. Додаток В);

2. Профіль лідерів високоефективних, ефективних, прогресуючих команд, та команд, які потребують змін, по чотирьом вторинним факторам (Див. Додаток Г);

3. Усереднений профіль лідера кожної групи команд (Див. Додаток Д);

4. Згрупована діаграма по профілям лідерів кожної групи команд в розрізі первинних та вторинних факторів (Див. Додаток Е).

Зважаючи на отримані дані за методикою Кеттелла 16 PF, простежено наступне.

Лідери високоефективних команд мають самі високі бали по факторам комунікативності, інтелекту, емоційній стійкості, домінантності, експресивності, сміливості, мрійливості та довірливості, по показникам спокою, радикалізму та розслабленості. Їм притаманні відкритість, природня поведінка, невимушеність, готовність до співпраці, пристосованість, увага до людей, готовність до спільної роботи, активність в усуненні конфліктів в групі, легкість у встановленні безпосередніх, міжособистісних контактів. Розвинене абстрактне мислення, оперативність, кмітливість, швидке сприйняття нового матеріалу. Досить високий рівень загальної культивуації, особливо вербальної. Сумлінність, відповідальність, стабільність, урівноваженість, наполегливість. Розвинене почуття обов'язку та відповідальності, усвідомлене дотримання загальноприйнятих моральних правил і норм, наполегливість у досягненні мети, ділова спрямованість. Сміливість, підприємливість, активність, готовність до ризику та співпраці з незнайомими людьми в незнайомих обставинах, здатність приймати самостійні, неординарні рішення, схильність до авантюризму і прояву лідерських якостей.

Високі значення факторів А і Н означають, що людина прагне спілкування, легко і швидко, часто з власної ініціативи вступає в контакт з незнайомими і малознайомими людьми. Досвід міжособистісного спілкування великий, але нерідко взаємини поверхневі та нетривалі. Не відчуває напруження у великій аудиторії. Зберігає впевненість у собі, здатний відстояти свою позицію під час спілкування з авторитетними людьми. Спілкування є основним способом вирішення всіх своїх проблем.

Поєднання високих факторів Е і Q2 відображають яскраво виражений лідерський потенціал особистості.

Високі значення факторів В і М означають високі інтелектуальні можливості, захоплення абстрактними ідеями. Легко вирішує абстрактні завдання, швидко встановлює причинно-наслідкові співвідношення між явищами. Має багату фантазію, розвинене образне мислення. При цьому мислення логічно відрізняється високим рівнем узагальнення.

Високі значення факторів С і нижчі значення фактора І властиві людині, що відрізняється реалістичним сприйняттям обставин та подій, що відбуваються. Почувається захищеним, здатним впоратися з різними труднощами. Коло ситуацій, які викликають сильні емоційні реакції, обмежене. Схильність раціоналізувати власні емоційні переживання, враження. У спілкуванні з іншими людьми орієнтується переважно на розумне.

Високі значення факторів Н і F дозволяють говорити про оптимізм. Складнощі, невдачі ситуацій, що склалися, не помічаються або витісняються. Переважає віра в успіх, у сприятливий результат починань. Життєва перспектива сприймається позитивно. Приваблюють ситуації, пов'язані з ризиком.

Варто зауважити, що лідерам високоефективних команд притаманні низька тривожність, високий рівень незалежності та екстраверсії. Тобто, я взаємозв'язок між вираженістю даних психологічних факторів, та ефективністю роботи команди та її внутрішній взаємодії. Лідери таких команд соціально контактні, незагальмовані, успішно встановлюють та підтримують міжособистісні зв'язки.

У лідерів ефективних команд не так яскраво виражені фактори, які відповідають за екстраверсію, низьку тривожність, та незалежність, а також комунікативність, інтелект, схильність до ризику, домінантність. Прослідковується значення факторів вище середнього які характеризують емоційну стійкість, тверезу оцінку дійсності, активність, зрілість. Такий лідер має розвинену уяву, занурений у внутрішні потреби, піклується про практичні питання. Має середнє значення фактору спокою\тривожності. Поглинений інтелектуальними проблемами, має сумніви з різних фундаментальних питань.

Він є скептичним і намагається увійти в сутність ідей старих і нових. Він часто краще поінформований, менш схилений до моралізування, більше – до експерименту в житті, терпляче відноситься до невідповідностей та змін. Воліє працювати і приймати рішення разом з іншими людьми, любить спілкування та захоплення, залежить від них. Має схильність йти з групою. Не обов'язково товариський, тому потрібна підтримка з боку групи.

Середні значення факторів L і N відображають здатність людини досить тонко розбиратися в людях, замислюватися над мотивами їх поведінки. Однак на свої оцінки та характеристики такої людини орієнтується рідко. До людей ставиться доброзичливо, але без особливої довірливості. Довірчі стосунки встановлює з тими, хто близький за інтересами, з ким підтримує давні стосунки. Розуміє чужі проблеми, але власні проблеми вважає за краще зберігати в таємниці та вирішувати самотійно. Можливі конфлікти та розбіжності з оточуючими людьми, але вони не тривалі. Поєднання факторів E і Q2 відображає деякі сторони лідерського потенціалу особистості.

Середні значення факторів B і M відображають можливість досягнення успіху у вирішенні нескладних абстрактних проблем. Найбільша успішність досягається у вирішенні практичних завдань. Людина здатна до творчої, детальної розробки ідей, висунутих іншими.

Середні значення факторів O і Q4 відносяться до людини, яка відчуває тривогу, занепокоєння в незвичних для себе ситуаціях. Тоді, коли обстановка знайома і передбачувана, відчуття тривоги слабше або не виникає взагалі. Намагається об'єктивно сприймати те, що відбувається, і оточуючих людей. Перешкоди на шляху до досягнення мети є непереборними, але досить довго шукає оптимальні виходи з проблемної ситуації. Критичні зауваження на свою адресу сприймає спочатку з роздратуванням, потім знаходить у них раціональне зерно, і роздратування знімається. У конфліктних ситуаціях він схильний звинувачувати не тільки інших, а й себе.

Середні значення факторів E і Q2 свідчать про помірно виражений лідерський потенціал особистості. Існуюча власна точка зору з багатьох питань

не нав'язується групі. Лідерські функції проявляються переважно у звичних ситуаціях, розвиток яких можна передбачати, а появу труднощів можна запобігти. Лідерська активність можлива також і тоді, коли ситуація глибоко зачіпає особисті інтереси. Думку групи поважає також, як і свою. Враховує свою думку, але може змінити власне під тиском групи. Однак відповідальні рішення воліє приймати самостійно.

Лідерам прогресивних команд притаманні труднощі у встановленні соціальних контактів, прояв сором'язливості в нових, незнайомих обставинах, ускладнення при прийнятті соціальних рішень. Висока чутливість, емоційна витонченість, широка емоційна палітра. Схильність до рефлексії, незадоволеність собою, підвищена тривожність. Конкретна уява, орієнтація на реальну дійсність. Критичність і консерватизм у прийнятті нового, знижені інтелектуальні інтереси та аналітичність мислення.

Низькі значення факторів А і Н властиві людині, яка відрізняється слабо вираженою потребою у спілкуванні з людьми. Надзвичайно вибірковий у встановленні та підтримці контактів. Коло спілкування обмежене друзями та близькими. Уникає спілкування з великою аудиторією та авторитетами. Зазнає великих складнощів, коли виникають складнощі, пов'язані з проханнями.

Лідерам команд, що потребують змін властиві скритність, відокремленість, відчуженість, недовірливість, нетовариство, замкнутість, критичність, схильність до об'єктивності, ригідності, зайвої суворості в оцінці людей. Труднощі у встановленні міжособистісних, безпосередніх контактів.

Для нижчого значення фактору F характерно: розсудливість, обережність, розважливність у виборі партнера зі спілкування. Схильність до занепокоєння, занепокоєння про майбутнє, песимістичність у сприйнятті дійсності, стриманість у прояві емоцій.

Наявна тенденція для мінливості мети, невимушеності у поведінці, не докладанню зусиль до виконання групових завдань, виконання соціально-культурних вимог. Його свобода від впливу групи може вести до асоціальних поступів, але часом робить його діяльність більш ефективною. Відмова від

підпорядкування правилам зменшує соматичні розлади при стресі. Для низької нормативності поведінки характерно: схильність до непостійності, схильність до впливу почуттів, випадку та обставин. Потурає своїм бажанням, не робить зусиль щодо виконання групових вимог та норм. Неорганізованість, безвідповідальність, імпульсивність, відсутність згоди з загальноприйнятими моральними правилами і стандартами, гнучкість щодо соціальних норм, свобода від їх впливу, іноді безпринципність і схильність до асоціальної поведінки.

Для високого значення фактору О «»спокій\тривожність» характерно: занепокоєння, заклопотаність, вразливість, іпохондричність, схильність до зміни настрою, страх, невпевненість у собі, схильність до передчуття, до депресій, чутливість до схвалення оточуючих, почуття провини та незадоволення собою.

Низькі значення факторів Е і Q2 свідчать про низький лідерський потенціал. Людина не прагне зайняти лідуючу позицію серед оточуючих її людей або в групі. Вважає за краще підкорятися. Легко погоджується з думкою інших, швидко змінює власний погляд. Схильність уникати ситуацій, які вимагають власної відповідальності за прийняті рішення. Зазнає напруги при необхідності самостійно долати перешкоди на шляху досягнення цілі.

Дискрептивний аналіз в ПЗ Jamovi за методикою Кеттелла 16 PF по вторинним факторам, розподілення значень змінних, середні значення, дисперсія, медіана представлені в Додатку Ж.

Зогляду на діаграми розподілення, та за результатами проведеної методики, встановлено взаємозв'язок між особистісними характеристиками лідера команди та ефективної роботи команди. Зокрема виділено виражені однотипні риси характеру лідерів кожної із груп команд, які призводять до успіху або до невдалої роботи. А саме:

1.Із зростанням фактору тривожності у лідера, команда працює менш ефективно. Та навпаки.

2. У лідерів вискоефективних команд, фактор екстраверсії проявлений більш виражено, ніж у команд, які працюють менш ефективно.

3. У лідерів, у яких виражена незалежність в поведінці, команда показує кращий результат, ніж там, де лідер залежить від групи та виражена конформність.

4. Лідери вискоефективних команд більш схильні до врівноваженості в поведінці, ніж лідери команд, які потребують змін та прогресуючих команд.

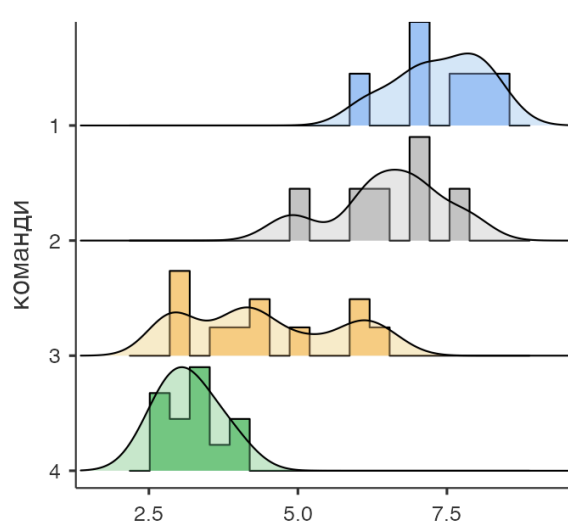


Рисунок 3.3 - Тривожність (F1)

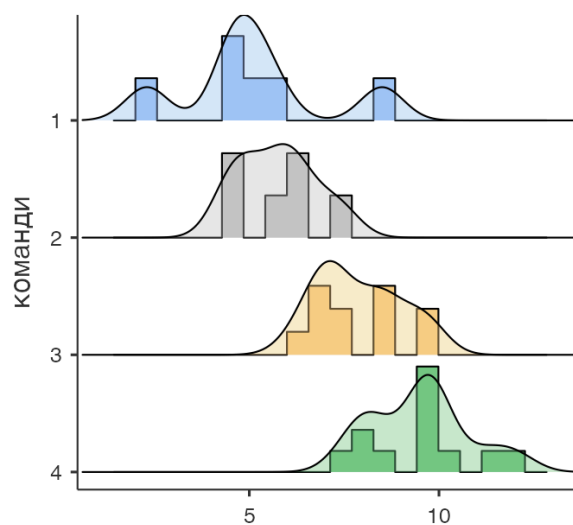


Рисунок 3.4 -
Інтроверсія\екстраверсія (F2)

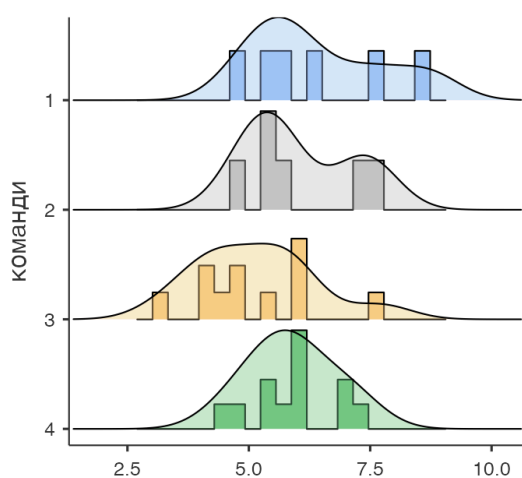


Рисунок 3.5 - Чутливість/
урівноваженість (F3)

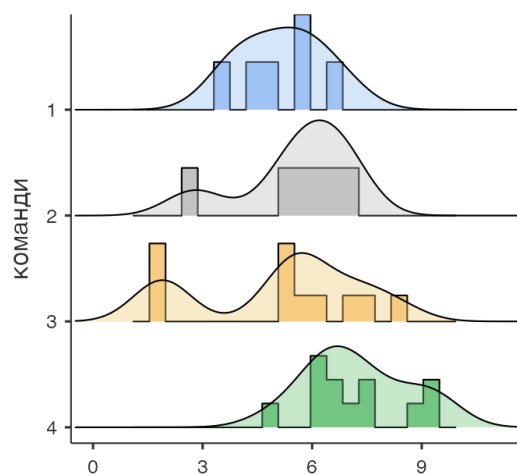


Рисунок 3.6 - Конформність/
незалежність (F4)

На підставі отриманих результатів проведення методики, проведено кореляційний аналіз даних. Згрупована таблиця по чотирьом вторинним факторам методики Кеттелла 16 PF представлена в Додатку 3.

Отримані результати свідчать про те, що наявна висока негативна кореляція ($p\text{-value} < 0.001$, коефіцієнт $r = -0.870$) між фактором тривожності у лідера (керівника) команди та ефективністю команди. Тобто, чим краще та результативніше працює команда, тем менше тривожність у її лідера (керівника).

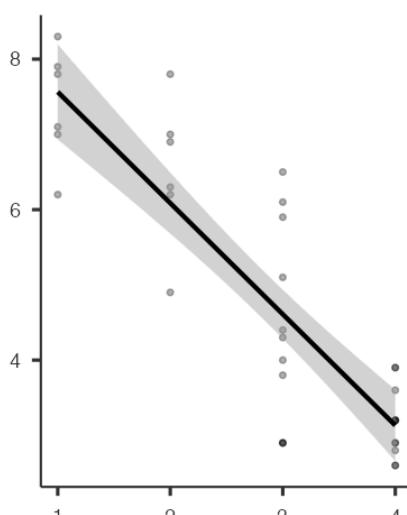


Рисунок 3.7 - Тривожність (F1)

Також наявна висока позитивна кореляція ($p\text{-value} < 0.001$, коефіцієнт $r = 0.793$) між фактором екстраверсії у лідера та ефективністю команди. Тобто, чим більше виражена екстраверсія у керівника, тим більше ця психологічна характеристика впливає на керівництво командою та її результати, а також на внутрішньогрупову динаміку команди.

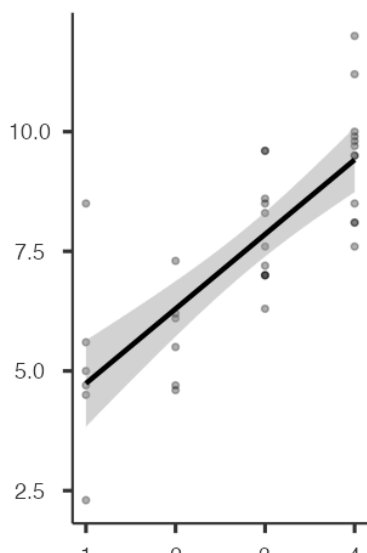


Рисунок 3.8 - інтроверсія/екстраверсія (F2)

Дані аналізу свідчать, що рівень ефективності команди не залежить від вираженості фактора чутливості або урівноваженості у керівника. Кореляція відсутня ($p\text{-value} = 0.279$, коефіцієнт $r = -0.188$).

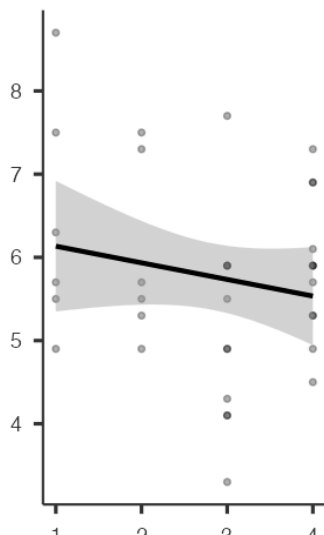


Рисунок 3.9 - чутливість/урівноваженість (F3)

Результати аналізу показали, що рівень прояву незалежності у лідера впливає на ефективність роботи команди. Наявна позитивна кореляція (p-value = 0.003, коефіцієнт $r = 0.489$).

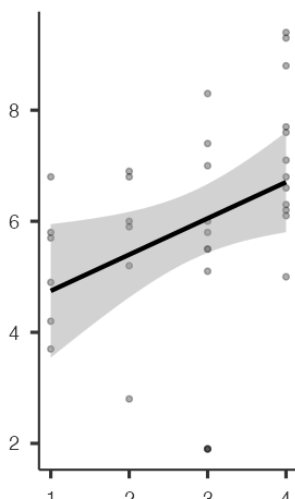


Рисунок 3.10 - конформність/незалежність (F4)

Зогляду на вищенаведене, існує взаємозв'язок між вираженістю у лідерів команд таких якостей, як екстраверсія та незалежність та приведенню команди до успіху. А також, рівнем ефективності команди та зменшенню фактору тривожності у її керівника.

В результаті проведення психодіагностичного дослідження особистісних характеристик лідерів команд за методикою п'ятифакторний особистісний опитувальник 5PFQ, отримано наступні дані:

1. Профіль лідерів високоефективних, ефективних, прогресуючих команд, та команд, які потребують змін (Див.Додаток К);

2. Згрупована діаграма по профілям лідерів кожної групи команд (Див.Додаток Л).

Аналіз даних проведеної методики дозволив прослідкувати наступне:

Лідери високоефективних команд мають яскраво виражені психологічні характеристики екстраверсії, експресивності, самоконтролю. Також, їм притаманний високий рівень емоційної стійкості.

Чим менше виражені якості експресивності та екстраверсії, а також чим більше виражені фактори імпульсивності, інтроверсії та емоційної нестійкості - тим менш ефективно працює команда.

Тобто, аналіз двох проведених методик виявляє взаємозв'язок вищеперелічених особистісних характеристик та ефективності роботи команди.

На базі отриманих даних, було проведено дискрептивний аналіз в ПЗ Jamovi, розподілення значень змінних, середні значення, дисперсія, медіана (Див. Додаток М).

Зогляду на діаграми розподілення, та за результатами проведеної методики, встановлено взаємозв'язок між особистісними характеристиками лідера команди та ефективної роботи команди. Зокрема виділено виражені однотипні риси характеру лідерів кожної із груп команд, які призводять до успіху або до невдалої роботи. А саме:

1. Із зростанням фактору емоційної нестійкості та відчуженості у лідера, команда працює менш ефективно. Та навпаки.

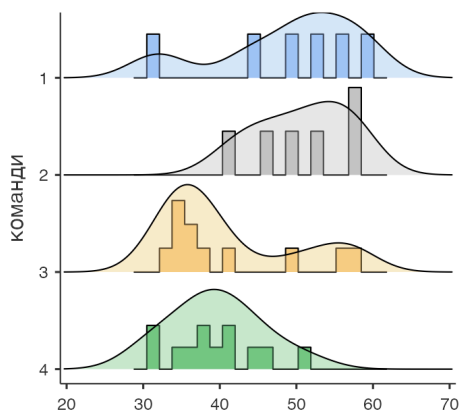


Рисунок 3.11 -
емоц.стійкість\емоц.нестійкіст

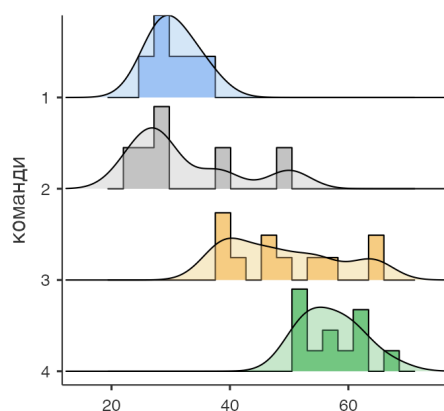


Рисунок 3.12 -
відчуженість\прив'язаність

2. У лідерів високоефективних команд, фактор екстраверсії проявлений більш виражено, ніж у команд, які працюють менш ефективно.

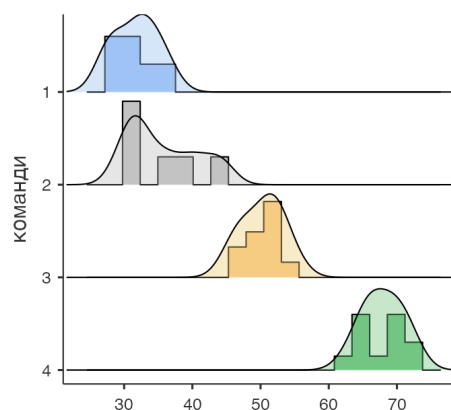


Рисунок 3.13 - інтроверсія\екстраверсія

3. У лідерів, у яких виражена експресивність та самоконтроль в поведінці, команда показує кращий результат, ніж там, де лідер поводить себе імпульсивно та практично.

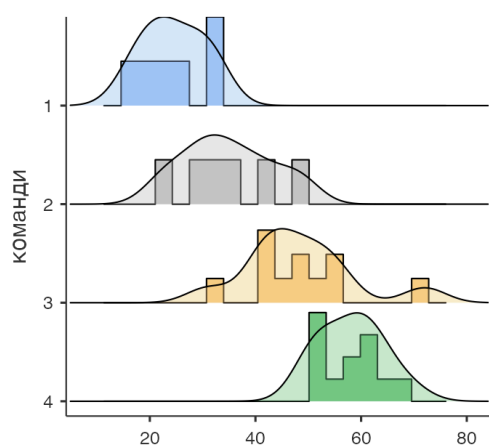


Рисунок 3.14 -
імпульсивність\самоконтроль

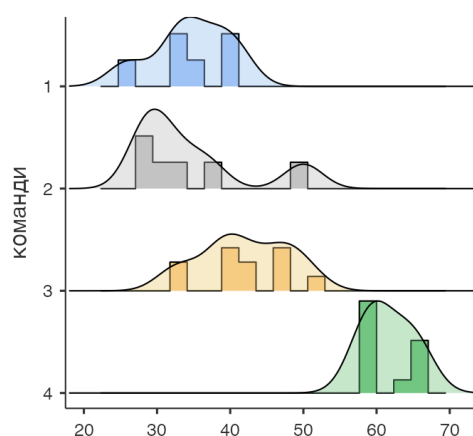


Рисунок 3.15 -
практичність\експресивність

На підставі отриманих результатів проведення методики, проведено кореляційний аналіз даних. Згрупована таблиця по факторам методики п'ятифакторний особистісний опитувальник 5PFQ представлена в Додатку Н. Відповідно даним кореляційного аналізу, встановлені наступні взаємозв'язки:

Висока позитивна кореляція ($p\text{-value} < 0.001$, коефіцієнт $r = 0.949$) між фактором екстраверсії та ефективними командами. Тобто, у лідерів ефективних команд, показник екстраверсії вираженіше по відношенню до лідерів менш

успішних команд, що в свою чергу впливає на способи керівництва командою та ведення її до цілей.

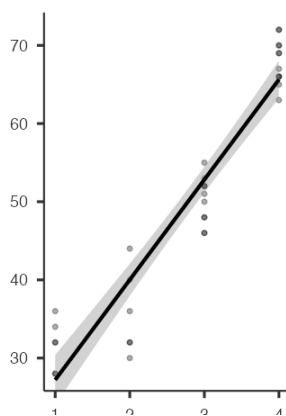


Рисунок 3.16 - Інтроверсія\екстраверсія

Висока позитивна кореляція ($p\text{-value} < 0.001$, коефіцієнт $r = 0.814$) між фактором відчуженості\прив'язаності та роботою команд. Це означає, що у менш ефективних команд, лідерам притаманна відчуженість, дотримання дистанції в комунікаціях, ставлення своїх інтересів вище ніж інтересів інших людей. Напроти, чим вираженіше прив'язаність, позитивне відношення до людей та направленність на співробітництво у лідера, тим ефективніше команда співпрацює всередині та досягає результатів.

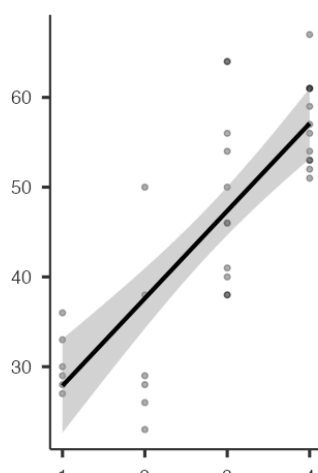


Рисунок 3.17 - відчуженість\прив'язаність

Висока позитивна кореляція ($p\text{-value} < 0.001$, коефіцієнт $r = 0.848$) між фактором імпульсивності\ самоконтролю та їх впливом на ефективну роботу команди. Чим вираженіше у лідерів волява регуляція поведінки, точність, відповідальність - тим вище його команда показує результати. І навпаки, чим вираженіше у лідера схильність до імпульсивності в рішеннях, тим нижче рівень ефективності команди, яку він очолює.

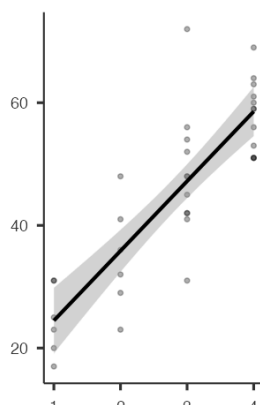


Рисунок 3.18 - імпульсивність\ самоконтроль

Висока позитивна кореляція ($p\text{-value} < 0.001$, коефіцієнт $r = 0.820$) між фактором практичності\ експресивності у лідера та ефективністю команди. Тобто, чим вище у лідера команди виражені якості легкості, артистичності та експресивності, тим ефективніше працює команда. І навпаки, чим вище у лідера виражено практичність, реалістичність, відсутність мрійництва - тим нижче показники роботи його команди.

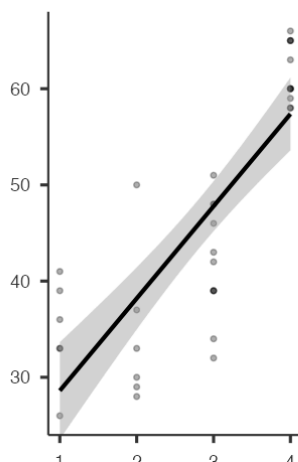


Рисунок 3.19 - практичність\ експресивність

Негативна кореляція ($p\text{-value} < 0.004$, коефіцієнт $r = -0.479$) між емоційною стійкістю та впливом цієї психологічної характеристики на ефективність роботи команди. Тобто, команда працює більш ефективно якщо її лідер емоційно зрілий, впевнений у собі та спокійний і зважений. І навпаки, чим нижче у команди результати, тим вище рівень емоційної нестійкості у її лідера.

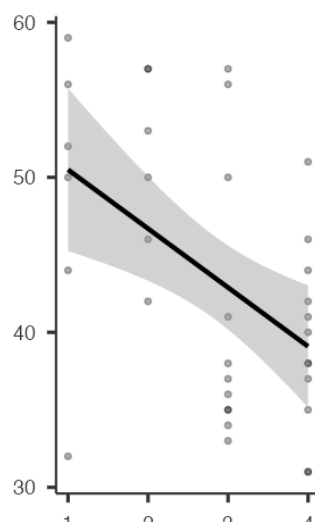


Рисунок 3.20 - емоц.стійкість\емоц. нестійкість

Підсумовуючи результати проведеного особистісного опитувальника 5PFQ, простежується вплив вираженості таких особистісних характеристик у лідерів команд, як екстраверсія, емоційна стійкість, направленість на співробітництво з групою, позитивне відношення до людей, експресивність, на досягнення цілей, поставлених перед командами, приведення її до успіху та продуктивну співпрацю в групі.

У порівняльному ключі двох методик, які були використані в нашому дослідженні серед тридцяти п'яти лідерів команд, прослідковуються наступні подібні взаємозв'язки:

1.Фактор впливу екстраверсії у лідера команди на досягнення цілей команди. Вираженість екстраверсії як психологічної особливості, по обом методикам, притаманна лідерам високоефективних команд.

2. Фактор впливу емоційної стійкості та самоконтролю у лідерів на досягнення успіху в роботі команди.

3. Вираженість незалежності, сміливості, товарищкості у лідерів високоефективних команд об'єднує членів їх команд, мотивує у віру в колективні сили, в досягнення колективних успіхів, низький рівень страху перед невдачами та досягнення цілей.

4. Фактор вираженості експресії та мрійництва у лідерів високоефективних команд.

5. Вплив фактору тривожності у лідерів команд на загальну роботу команди. Стійкість до стресу є невід'ємною характеристикою лідера. Якщо людина не стресостійка, то вона лідером не може стати за визначенням, оскільки лідерська позиція передбачає вищі, по відношенню до послідовників, психологічні навантаження.

Узагальнюючи сказане, результати проведеного емпіричного дослідження особистісних характеристик у лідерів, дозволили нам виявити подібні психологічні особливості у лідерів високоефективних команд, а також простежити взаємозв'язок між вищевикладеними особистісними характеристиками лідерів та їх впливом на ефективність роботи команд, що їм підпорядковуються. Відповідно, гіпотеза що мотивація та успішність роботи команди, а також результат проектів залежать від керівника з певним набором особистісних характеристик лідера підтверджується.

3.2. Практичні рекомендації компаніям та окремим керівникам, які прагнуть розвивати лідерський потенціал у своїх співробітниках або свій власний потенціал

Лідерство не є містичною характеристикою, і будь-хто може стати більш ефективним лідером, розвиваючи деякі важливі навички. Цей процес вимагає напруженої роботи, як над собою, так і з командою. Сфери, над якими можна працювати для розвитку лідерських якостей наступні:

1.Пізнайте себе. Один з найважливіших кроків, який людина може зробити, щоб стати ефективним лідером, — це краще усвідомлювати свої сильні та слабкі сторони, цінності, поведінку та вплив, який вона має на інших людей. Активний пошук зворотного зв'язку з командою та колегами також є важливим аспектом самосвідомості. Багато організацій використовують оцінки 360, які можуть бути чудовим інструментом у розпорядженні зростаючого лідера.

2.Проявляйте чесність і надійність. Надійність – важлива якість лідерів. Дуже важливо, щоб лідер підтримував найвищий рівень доброчесності та залишався відкритим та чесним у взаємодії зі своєю командою.

3.Інвестуйте час у коучинг та розвиток інших. Ефективні лідери щиро зацікавлені в зростанні та розвитку людей, з якими вони працюють. Вивчення цілей і прагнень членів команди допоможе відіграти активну роль у допомозі їм рости та розвиватися. Це також допоможе керівнику краще зрозуміти їхні потреби та ефективніше підтримувати їх.

4.Розвивайте та демонструйте емоційний інтелект. Вміння ефективно керувати власними емоціями — і емоціями оточуючих вас — це важлива навичка, відома як емоційний інтелект. Це необхідний навик, якщо ви хочете запропонувати стабільність і надію своїй команді, особливо в складні часи.

5.Навчіться вести важкі розмови. Як лідер, ви неминуче опинитеся в ситуаціях, коли вам потрібно поділитися з кимось неприємними новинами або коли вам доведеться з кимось не погодитися, не ображаючи його. Уміння вести складні розмови, зберігаючи — і навіть зміцнюючи — довіру є важливим аспектом ефективного лідерства.

6.Зосередьтеся на людині в цілому. Людям подобається працювати на лідерів, які піклуються про них як про людей, а не лише як про людські ресурси. Приділіть час особистому знайомству з членами вашої команди та налагоджуйте з ними стосунки.

Висновки до Розділу III

Максимально якісне та глибоке дослідження взаємозв'язку особистісних характеристик лідера та впливу цих особливостей на ефективну роботу команди, можливе із застосуванням комплексу психодіагностичних підходів та методик.

Статистична обробка та аналіз отриманих в результаті проведеного дослідження даних підтверджують, що значна їх частина може бути використана для отримання надійних та достовірних результатів щодо предмету дослідження.

Результати аналізу даних по 2-м обраним методикам свідчать про наявність спільних особистісних характеристик у лідерів успішних та ефективних команд.

Статистичний аналіз та очевидний взаємозв'язок даних 2-х методик у проведеному дослідженні дає можливість визначити певні вимоги до соціальної ролі лідера в нашому суспільстві: екстраверсія, самовпевненість, стресостійкість, здатність приймати рішення та брати управління на себе, експресія, сміливість та незалежність. Лідерство – це вибір та здатність людини, це ставлення до людей та визнання іншими. Це двосторонній та взаємопов'язаний процес обміну між лідером та його командою. Якщо керівник покладається на думку інших, на роботу під тиском, або веде відчужене управління командою, він не сприяє створенню команди, ні становленню себе як лідера.

Організаційна культура має бути сприятливою для результативної діяльності – так взаємодія має ґрунтуватися на принципах лідерства – відданості спільній справі, спільним цінностям, співпраці на основі взаємної довіри, взаємопідтримки та відповідальності.

Результати досліджень не суперечать даним опублікованих досліджень особистісних характеристик лідерства та проблемі вивчення ефективного керівництва командами. Більш поглиблене вивчення предмету дослідження моглоб включати додаткові методики, спрямовані на вивчення членів

ефективних та неефективних команд, їх особистісних характеристик, групової динаміки та бачення лідера очами членів команди.

ВИСНОВКИ

На виконання поставлених завдань за результатами проведеної роботи можуть бути сформульовані такі висновки.

У сучасній психології лідерства немає єдиної теорії чи підходу, який поєднував би всі дослідження та відображав загальне бачення теоретиками та практиками феномену лідерства та постаті лідера. Найбільш відомими теоретичними підходами у розумінні походження лідерства є: теорія рис, поведінковий підхід, діяльнісний підхід, ситуаційна та системна теорії лідерства. Кожен із них пояснює якусь одну частину проблеми, але не торкається самої її суті, не дає цілісності. Жоден з теоретичних підходів не був до кінця прийнятий і піддавався критиці, проте результати всіх так чи інакше використовувалися і використовуються на практиці.

Найбільш важливі особистісні характеристики людини як лідера, які значною мірою визначають її становлення та успіх у діяльності та ведення команди до успіху: особистісні риси лідера, уявлення лідера про себе, потреби та мотиви, що впливають на поведінку, система найважливіших переконань, стиль прийняття рішень, стиль міжособистісних відносин, стійкість до стресу. Найбільш характерні риси мислення, властиві лідерам: гнучкість, продуктивність, швидкість та аналітичність мислення. А специфічні лідерські потребами є: потреба у владі, потреба у контролі над подіями та людьми, потреба у досягненні, потреба у приналежності до групи та отримання схвалення.

У відповідності до поставлених завдань було організовано та проведено емпіричне дослідження щодо виявлення взаємозв'язку між особистісними характеристиками лідера та ефективністю роботи команди, в якому приймали участь 35-ть лідерів (керівників) які здійснюють свою діяльність у фінансовій та банківській сфері та проекти яких можна оцінити. Учасники дослідження, та їх керівники, заповнили анкети, виявили критерії та пройшли опитувальники 2-х об'єктивних методик (5PFQ та Тест Кеттелла 16 PF).

Вибір перелічених вище методик для дослідження, в першу чергу, базувався їх високим авторитетом та надійністю. Методика 5PFQ розроблена таким чином, щоб з набору рис, що входять до неї, можна було скласти структурований і досить повний портрет особистості. А тест Кеттелла 16 PF дозволяє виявити найбільш стійкі особистісні характеристики людини, а також мобільність і пластичність її мислення, здатність швидко орієнтуватися та вловлювати закономірності різних процесів та явищ. Після отримання первинних даних, було здійснено аналіз та інтерпретацію отриманих даних. Звідси, результати емпіричного дослідження показали нам такі взаємозв'язки між особистісними характеристиками лідера та ефективністю роботи команди:

Фактор впливу екстраверсії у лідера команди на досягнення цілей команди. У екстравертів проявляється домінування владно-лідуючого та прямолінійно-агресивного типів міжособистісних відносин. Їхні ключові характеристики: напористість, керівництво успіхом, наполегливість. Їх драйвлять цікаві робочі завдання, вони із задоволенням беруться за виконання найрізноманітніших і найскладніших завдань. Екстраверти мають бачення, впевненість у собі, енергію та зв'язки — цього цілком достатньо, щоб задати загальний напрямок і привести команду до успіху.

Результати нашого дослідження показали, що у лідерів менш ефективних команд більш виражена інтроверсія. Відповідно, у інтровертів переважає недовірливо-скептичний і покійно-сором'язливий типи міжособистісних відносин. Інтроверти продуктивніше працюють у спокійній обстановці, не люблять мультизадачність та перевантаженість роботою.

Фактор впливу емоційної стійкості та самоконтролю у лідерів на досягнення успіху в роботі команди. Тобто, якщо лідер команди емоційно зрілий, стійкий, здатний тверезо раціонально оцінювати складні ситуації та якісно працювати в умовах стресу, тоді і його команда працює в умовах стійкості та захищеності. Напроти, виражена імпульсивність у лідера, перебування під впливом почуттів, мінливість у настроях, низька толерантність

до фрустрації, негативно впливають на роботу всієї команди та зменшують її прагнення до роботи та досягнення цілей.

Вираженість незалежності, сміливості у лідерів високоефективних команд об'єднує членів їх команд, мотивує у віру в колективні сили, низький рівень страху перед невдачами. У той самий час, схильність лідера до групового тиску, зміна своєї поведінки під впливом інших осіб, свідомо поступливість думці більшості групи для уникнення конфлікту з нею, свідоме ухилення від прийняття рішень впливають негативно на внутрішньогруповий настрій та динаміку групи, чітке встановлення пріоритетів та цілей.

Фактор вираженості експресії та мрійництва у лідерів високоефективних команд дозволяє лідерам команд бути креативними та розвивати своє творче мислення, що в свою чергу впливає на підходи до нових знань, до креативного виконання задач, та вміння представити ідею мрії команді та захопити її.

Вплив фактору тривожності у лідерів команд на загальну роботу команди. Стрес лідера являється каталізатором стресу для кожного члена команди. Бути лідером – значить вміти справлятися із психологічною напругою. Тому, лідерам високоефективних команд притаманне вміння стримувати емоції та зберігати обличчя перед командою, проявляти спокій та твердість, що в свою чергу дозволяє членам команди бачити в лідері острівцець стабільності та впевненості.

Таким чином, наші припущення про те, що існує взаємозв'язок між виразністю лідерських якостей та ефективністю роботи команди, а також про те, що чим більш виражені лідерські якості, тим вищий рівень розвитку групової динаміки, підтвердився, мета дослідження досягнута.

У цілому, отримані результати не суперечать даним опублікованих досліджень феномену лідерства та впливу особистісних характеристик лідера на ефективність роботи команди.

Таким чином, наша гіпотеза про те, що існує взаємозв'язок між виразністю особистісних характеристик лідера та мотивацією, успішністю та ефективністю його команди, підтверджена. Поставлені нами для цієї роботи цілі та завдання були виконані, мета дослідження досягнута.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cran, R. The leadership pipeline / R. Cran, S. Drotter, J. Noel. — San Francisco : Jossey-Bass, 2011.
2. Текст наукової статті за спеціальністю «Соціологічні науки», розділ «Історична культурологія», Історичний розвиток вивчення феномена лідерства, Клейменова Г. Є. – ТДУ ім. Г.Р. Державіна, електронне научне видання «Аналітика культурології», випуск 2 (29), 2014.
3. Лассуэлл Гарольд Д. Психопатология и политика: Монография / Пер. с англ. Л 26 Т. Н. Самсоновой, Н. В. Коротковой. - М.: Издательство РАГС, 2005. - 352 с. (Серия «Антология зарубежной и отечественной мысли») ISBN 5-7729-0163-X
4. Политическая психология, Бозаджиев В. Л., - Издательство: Академия Естествознания, Год издания: 2015, ISBN: 978-5-91327-291-1, <https://monographies.ru/ru/book/view?id=275>
5. Лао-цзы. Дао Дэ Цзин: пер. с кит. В. Малявин / Лао-цзы. — М. : Feoria Pub, 2010.
6. Карлейль Т., Герои, почитание героев и героическое в истории : пер. В. Яковенко / Т. Карлейль. - М.: Эксмо, 2008. - 864 с., (Антология мысли). ISBN 978-5-699-27279-2.
7. Эмерсон Р., Нравственная философия / Р. Эмермон. — Мн.: Харвест, М.: АСТ, 2001. - 384 с. ISBN 985-433-985-8.
8. Адлер А. Наука жить. Комплекс неполноценности и комплекс превосходства / Пер. с англ. Е.О. Любченко /А. Адлер. — Киев, Port-Royal, 1997.
9. Електронний ресурс. <https://ru.wikipedia.org/wiki/Эксперимент> по изучению влияния стилей лидерства на поведение в группе

10. Кулініч І.О., Психологія управління, Навч.посіб. - Київ, Знання 2008, - 292 с.
11. Парыгин Б. Д. Основы социально-психологической теории / Б. Д. Парыгин. — М.: Мысль, 1971. — 352 стр.
12. Сопівник Р. В., кандидат історичних наук, доцент кафедри педагогіки НУБіП України (м. Київ), РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ТЕОРІЙ ЛІДЕРСТВА, Вісник Національного університету оборони України 4 (29) /2012, УДК 37.035.91:378.
13. Андреева Г.М. Социальная психология / Галина Михайловна Андреева. – М.: Аспект-Пресс, 2010. – 368 с.
14. Bass В.М. Transformational leadership: industrial, military, and educational impact / Bernard M. Bass. – Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. – 208 p.
15. Robbins A. (2006). Inner Strength : Harnessing the Power of Your Six Primal Needs. New York: Free Press, 480 pages. ISBN 0-684-80903-6.
16. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). Developing potential across a full range of leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
17. Інтернет ресурс (подкаст). <https://www.speakers.ca/speakers/john-warrillow/>
18. Джим Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2001. — ISBN 978-5-91657-411-1.
19. Transformational Leader as Champion and Techie, July 2003, The Journal of Leadership Education 2(1):57-73, DOI:10.12806/V2/I1/TF1
20. Leaders: The strategies for taking charge, by Warren Bennis and Burt Nanus. New York: Harper & Row, 2nd edition, 1997, 256 pp.

21. Савинова, С. Ю. Лидерство в бизнесе : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 280 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-11445-4.
22. Столяренко, Л. Д. Общая психология : учебник для академического бакалавриата / Л. Д. Столяренко, В. Е. Столяренко. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 355 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00094-8.
23. McGregor's Douglas Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure / Richard E. Kopelman, David J. Prottas and Anne L. Davis. Journal of Managerial Issues. Vol. 20, No. 2 (Summer 2008).
24. Майерс Дж. Социальная психология. - Питер.: 2007 г. 794 с.
25. Интернет ресурс. https://www.zagorskaya.info/blake_mouton/
26. ОСНОВНЫЕ МОДЕЛИ ЛИДЕРСТВА. Кутовая Елена. https://www.linkedin.com/pulse/основные-модели-лидерства-кутовая-елена?trk=public_profile_article_view.
27. Завадський Й.С. Менеджмент. Том 1. К.: В-во Європейського університету. – 2001. – 542с.
28. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності: Підручник. – К.: Вища школа, 1994.-223с.:іл.
29. Савчин М.В. Вікова психологія: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів, К. : Академвидав, 2010. - 360 с. (Альма-матер)
30. Энни МакКи, Ричард Бояцис, Дэниел Гоулман, Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта, / переводчик А. Лисицына, издательство: Альпина Паблишер, 2010, - 302 с.

31. Yakowicz W. Lessons from Leadership Guru Warren Bennis. Inc. Aug 4, 2014.
32. Менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. Г.О. Дорошенко. – Харків, “ВСВ-Принт”, 2015. – 300 с.
33. Пітер Ф. Друкер, Джозеф А. Макіярелло. Менеджмент. - Видавництво «Вільямс», — 2009 р.
34. Інтернет ресурс. <https://knizhnik.org/dzhon-maksvell/dvadczat-odin-neoproverzhimyj-zakon-liderstva/1>
35. Mastering Leadership. An Integrated Framework for Breakthrough Performance and Extraordinary Business Results | Anderson Robert J., Adams William A., 2015
36. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Менеджер организации: Учеб. пособие для менеджера. – К.: Изд-во Европ. ун-та, 2002. – 350с.
37. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Т., Процик І.С. Керівництво організацією: Навч. посібник. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008.-244с.
38. Социальная психология: ключевые идеи / Р. Бэрн, Д. Бирн, Б. Джонсон. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2003. 512 с.
39. Семь превращений лидера, Harvard Business Review – Россия, 26/09/2018.
40. Інтернет стаття. <https://golos.id/ru--psikhologiya/@randall/55ctpz-teoriya-razvitiya-kigana-mogut-li-vzroslet-vzroslye>
41. Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент, статья Исследование процесса оценки эффективности работы команды, Д-р экон. наук Макаренко М.А., Бровченко Е.А., Университет ИТМО197101, Санкт-Петербург, № 2, 2018

42. Dave Logan, John King, Halee Fischer-Wright, Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization, Publisher: Harper Business; Illustrated edition (June 7, 2011) - 303 pp.

43. King, Brett BANK 3.0 – Why Banking Is No Longer Somewhere You Go But Something You Do (26 December 2012, Wiley)

44. Jeanine Bliss, Chief Customer Officer 2.0: How to Build Your Customer-Driven Growth Engine, Publisher : Jossey-Bass; 2nd edition (June 15, 2015) - 288 pp.

45. Шон Эйкор, Большой потенциал. Как добиваться успеха вместе с теми, кто рядом, Изд.: - Манн, Иванов и Фербер, 2019 г. - 240 с.

46. Интернет ресурс. <https://psyttests.org/bigfive/5pfq.html>

47. Хромов А.Б. Пятифакторный опросник личности: Учебно-методическое пособие Курган: Изд-во Курганского гос. университета, 2000. - 23 с.

48. Интернет ресурс. <https://psyttests.org/cattell/16pfA.html>

49. Капустина А.Н. Многофакторная личностная методика Р. Кеттелла, СПб.: «Речь». 2001 - 112 стр. - (Практикум по психодиагностике).

50. Егорова М.С., Паршикова О.В. Психометрические характеристики Короткого портретного опросника Большой пятерки (Б510) // Психологические исследования. 2016. Т. 9, No 45. С. 9.

51. Воронкова Я.Ю. «Большая пятёрка», или пятифакторная модель личности / Я.Ю. Воронкова, О.М.Радюк, И.В.Басинская // Смысл, функции и значение разных отраслей практической психологии в современном обществе: сборник научных трудов / под ред. Е. Н. Ткач. – Хабаровск: Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2017. - С.39-45.

52. А. А. Рукавишников, Н. В. Соколова, Факторный личностный опросник Р. Кеттелла, Методическое руководство, Теоретические основы личностного опросника р. Кеттелла (16 рf)

Додаток А

Таблиця 1

Анкета «Критерії ефективної команди»

№	Перелік критеріїв	Так	Ні
1	Команда легко та швидко збирається разом, існує узгодженість дій всередині команди		
2	Для того, щоб провести робочу зустріч, необхідно заохочувати членів команди, проводити опитування всередині команди щодо вільного часу кожного, члени команди запізнюються на зустрічі		
3	Члени команди мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі та задачі, перспективи розвитку, орієнтація на результат		
4	Члени команди виконують свою роботу згідно посадових обов'язків, загальнокомандні цілі відсутні або нестійкі		
5	Всі члени команди мають власну зацікавленість та замотивованість у досягненні командних цілей		
6	Всі члени команди орієнтовані на виконання окремих операцій учасниками команди		
7	Члени команди замотивовані на досягнення результату		
8	Члени команди замотивовані закінчити роботу чітко по графіку робочого часу		
9	Команда завершує власні проекти у встановлені строки		
10	Всередині команди присутня довіра між її членами		
11	Всередині команди присутня конкуренція між її членами		
12	Керівник команди делегує повноваження співробітникам		
13	Керівник команди не делегує повноваження співробітникам, а виконує більшість роботи самостійно		
14	Едність цінностей та правил всередині команди		
15	Інформація всередині команди передається без ускладнень та перекручення змісту		
16	Різні цінності та правила у членів команди, всередині існують малі соціальні угруповання		

№	Перелік критеріїв	Так	Ні
17	Всередині команди інформацією володіє тільки частина команди, а інші члени команди просто виконують те, що їм наказують		
18	Команда має єдиного визнаного нею лідера, формальне та неформальне лідерство закріплено за одним представником		
19	В команді повинен бути як формальний, так і не формальний лідер		
20	Чітко визначена сфера відповідальності кожного члена команди, суворе розподілення функціональних обов'язків		
21	Підвищення кваліфікації співробітників заохочується		
22	Гарні дружні відносини всередині команди, лояльність по відношенню до членів команди та лідера		
23	Члени команди не повинні витратити свій час на підвищення рівня своїх знань, їм все доводить керівник		
24	Створені сприятливі умови для праці (планування робочої зона, зони відпочинку та інше)		
25	Виділяються індивідуальні результати праці		
26	Виділяються колективні результати праці		
27	Заохочуються колективні дискусії		
28	В команді не заохочуються дискусії, є керівник - його рішення завжди вірне		
29	Члени команди завжди працюють overtime, оскільки дуже багато роботи на яку не вистачає робочого часу		
30	Члени команди готові попрацювати понад робочий час, якщо в тому є необхідність або якщо на якомусь етапі проекту відбулась затримка, що не повинно відобразитись на загальному результаті		
31	Всі проекти команди - успішні		
32	В команді визначений та зрозумілий набір задач та їх пріоритетність		
33	В команді забезпечена достатня кількість ресурсів для досягнення цілей		

Додаток Б

Таблиця 2

Оціночний лист

Критерії ефективності роботи команди

Оціночна шкала:

- 5 б. – повністю відповідає критерію (показнику)
- 4 б. – рівень відповідності критерію вище середнього
- 3 б. – середній рівень відповідності критерію (відповідає наполовину)
- 2 б. - рівень відповідності критерію нижче. середнього
- 1 б. – не відповідає критерію (показнику)

№	Критерії та показники	Оцінка ефективності роботи команди				
		5	4	3	2	1
1	Узгодженість дій всередині команди					
2	Зрозуміла мета, яка усвідомлюється членами команди					
3	Орієнтація на результат					
4	Команда завжди виконує поставлені завдання					
5	Команда дотримується встановлених термінів					
6	Лояльність всередині команди					
7	Всі члени команди приймають участь у прийнятті рішень					
8	Відкрита та своєчасна комунікація					
9	У команди є лідер					
10	Всі члени команди прагнуть саморозвитку та розділяти знання					
11	Сприятливі умови праці та відпочинку					
12	Коллективні успіхи важливіші за особисті досягнення					

№	Критерії та показники	Оцінка ефективності роботи команди				
		5	4	3	2	1
13	Більшість завдань виконуються у стандартний робочий час					
14	Визначено набір проектів та зрозуміла їхня пріоритетність					
15	У команди зрозумілі та прозорі критерії прийняття рішень					
16	У команді забезпечено достатню кількість ресурсів для виконання цілей					

Рейтинг команди (у %) - сума балів, поставлених експертом, ділиться на 80 и множиться на 100%

ПІБ експерта _____

Посада _____

Дата заповнення _____

Додаток В

Профіль лідерів високоефективних, ефективних, прогресуючих команд, та команд, які потребують змін, по шістнадцяти первинним факторам

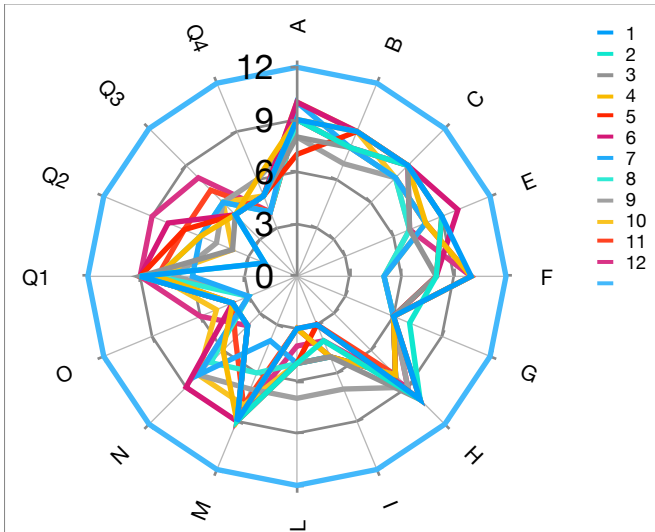


Рисунок 1 - Профіль лідерів високоефективних команд

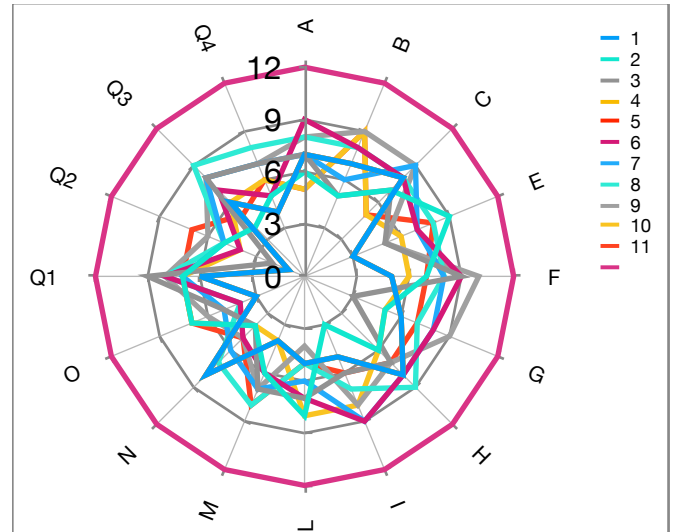


Рисунок 2 - Профіль лідерів ефективних команд

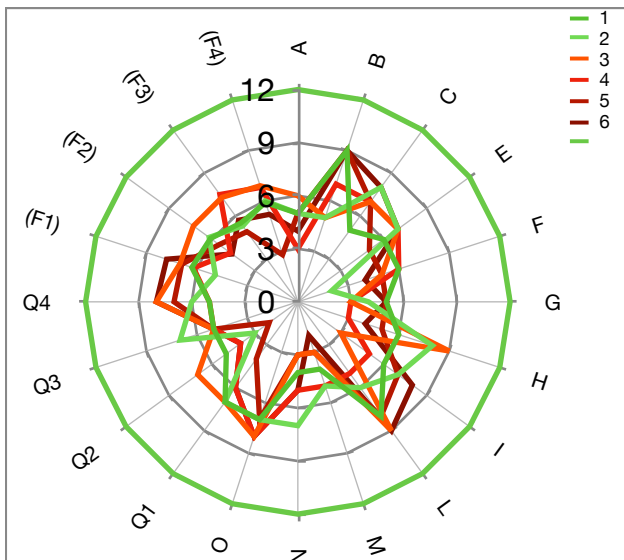


Рисунок 3 - Профіль лідерів прогресуючих команд

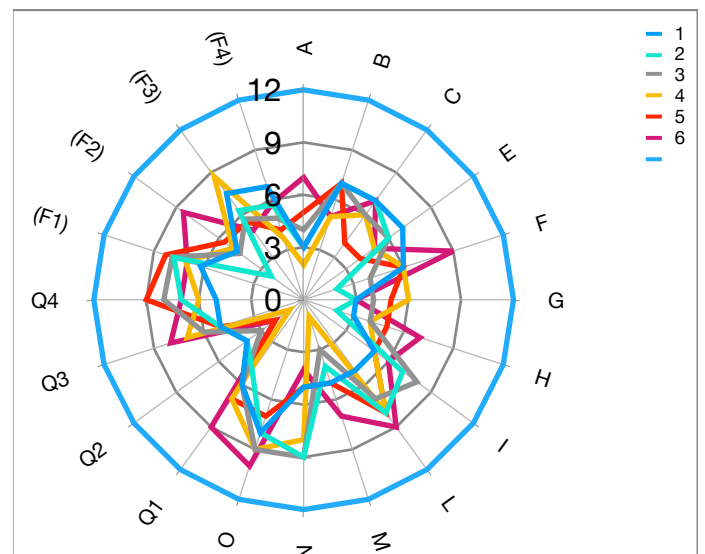


Рисунок 4 - Профіль лідерів команд, які потребують змін

Додаток Г

Профіль лідерів високоефективних, ефективних, прогресуючих команд, та команд, які потребують змін, по чотирьом вторинним факторам

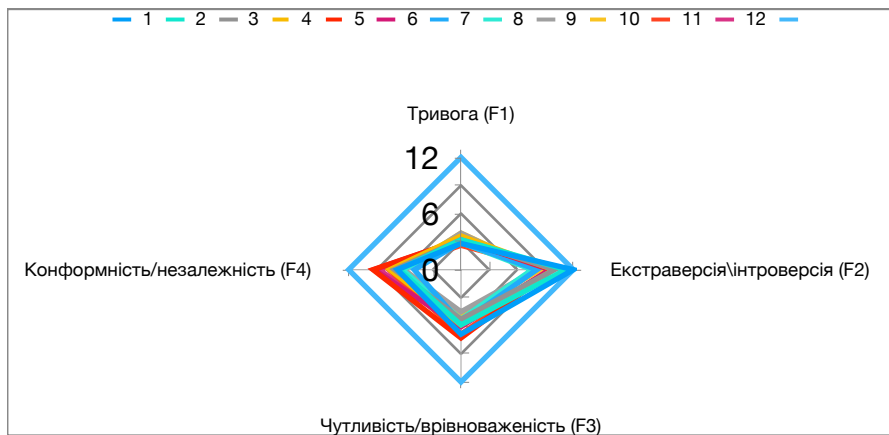


Рисунок 5 - Профіль лідерів високоефективних команд

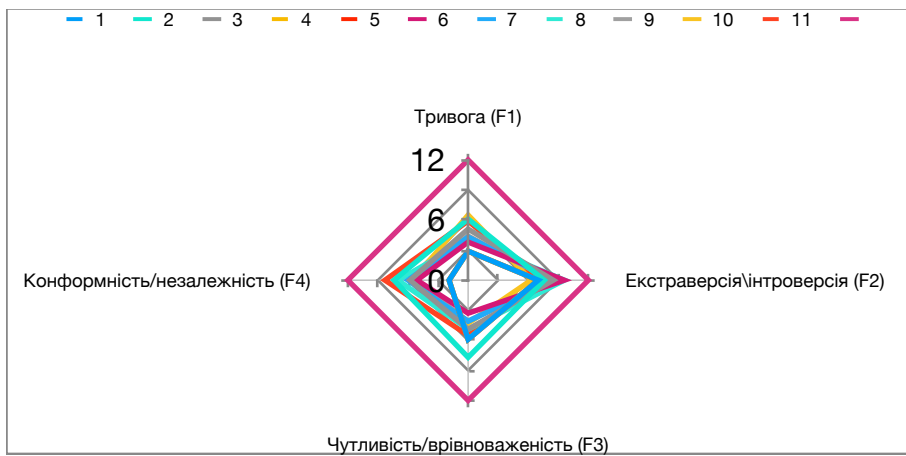


Рисунок 6 - Профіль лідерів ефективних команд

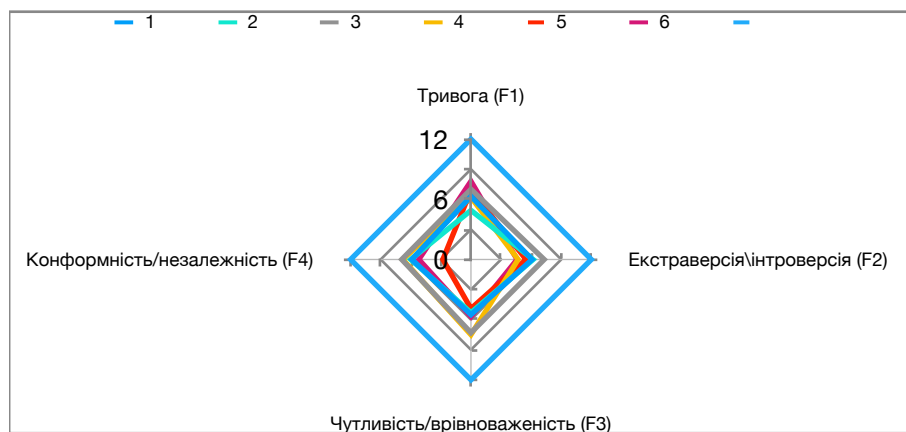


Рисунок 7 - Профіль лідерів прогресуючих команд

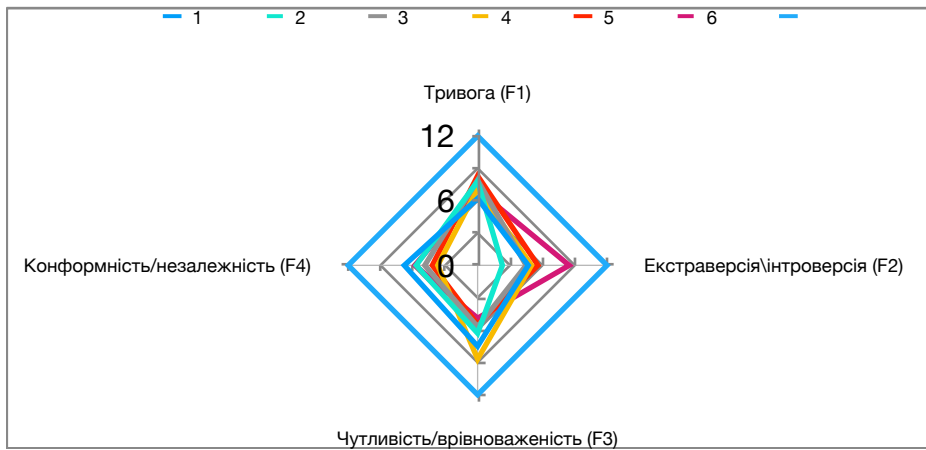


Рисунок 8 - Профіль лідерів команд, які потребують змін

Додаток Д

Усереднений профіль лідера кожної групи команд

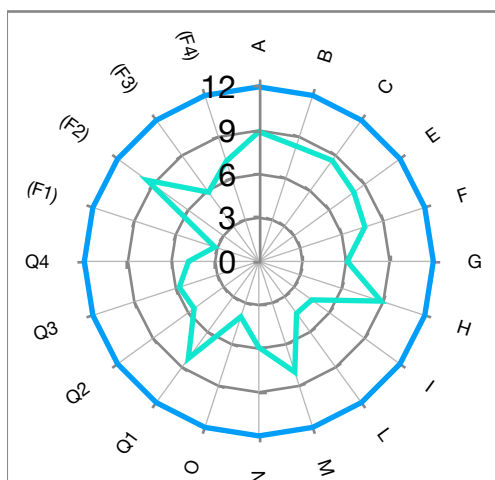


Рисунок 9 - Усереднений профіль лідера високоефективних команд

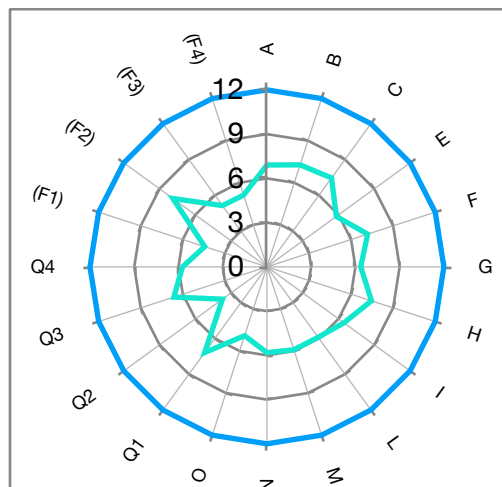


Рисунок 10 - Усереднений профіль лідера ефективних команд

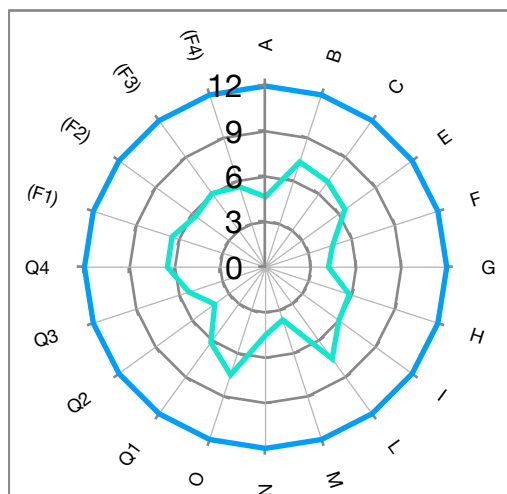


Рисунок 11 - Усереднений профіль лідера прогресуючих команд

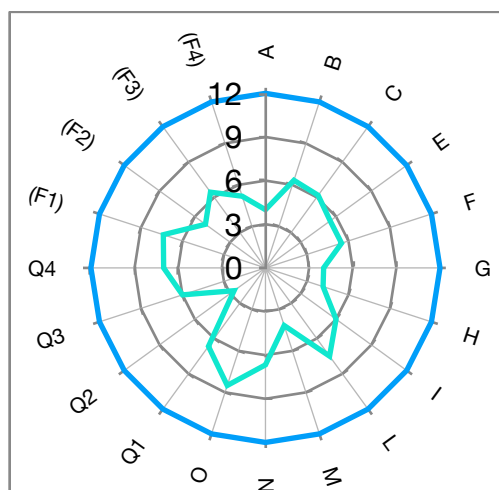


Рисунок 12 - Усереднений профіль лідера команд, які потребують змін

Додаток Е

Згрупована діаграма по профілях лідерів кожної групи команд в розрізі первинних та вторинних факторів

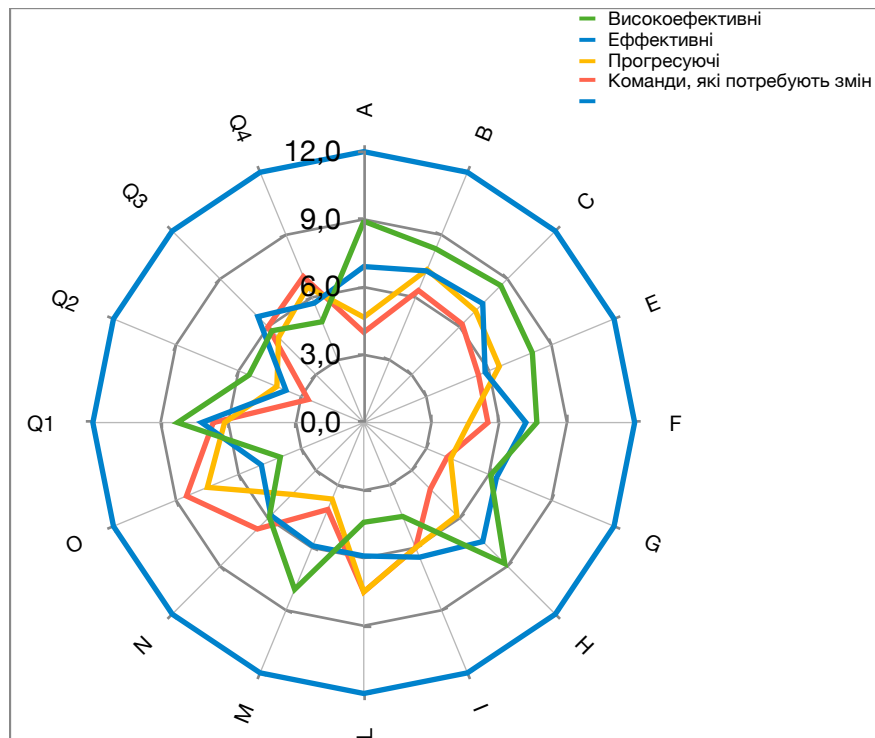


Рисунок 13 - Профіль лідерів по первинним факторам

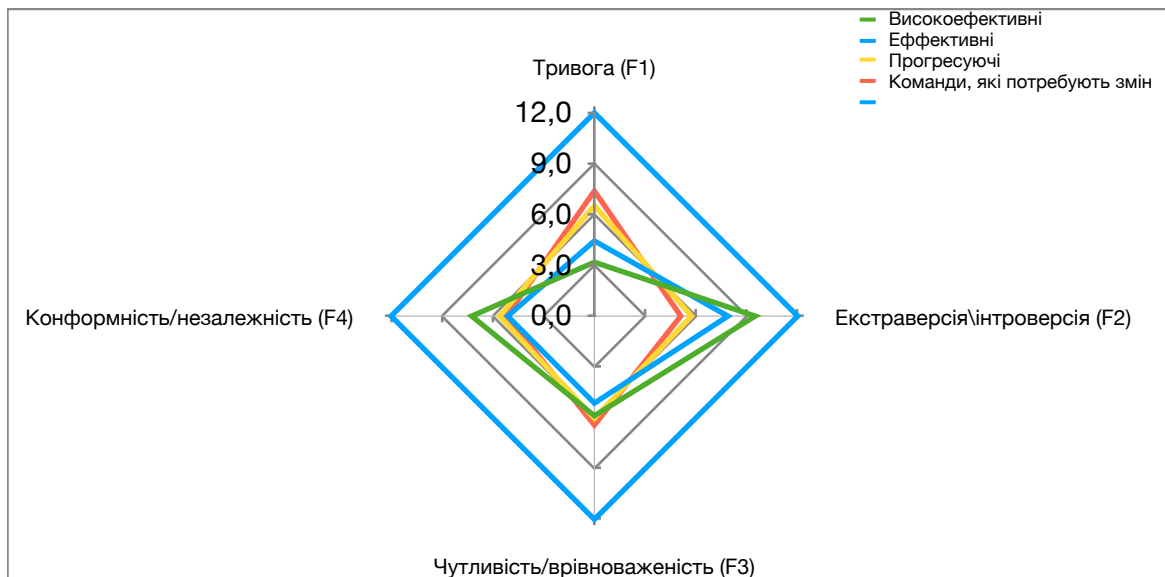


Рисунок 14 - Профіль лідерів по вторинним факторам

Додаток Ж
Дискрептивний аналіз

Таблиця 3

Descriptives					
	КО МА НДИ	Тривож ність (F1)	Інтроверсія/ екстраверсія (F2)	Чутливість/ урівноваженість (F3)	Конформність/ незалежність (F4)
N	1	6	6	6	6
	2	6	6	6	6
	3	11	11	11	11
	4	12	12	12	12
Missing	1	0	0	0	0
	2	0	0	0	0
	3	0	0	0	0
	4	0	0	0	0
Mean	1	7.38	5.10	6.43	5.18
	2	6.52	5.73	6.03	5.60
	3	4.44	7.88	5.14	5.12
	4	3.17	9.49	5.88	7.24
Median	1	7.45	4.85	6.00	5.30
	2	6.60	5.80	5.60	5.95
	3	4.30	7.60	4.90	5.50
	4	3.20	9.60	5.90	6.95
Standard deviation	1	0.763	2.01	1.42	1.14
	2	0.979	1.02	1.09	1.51
	3	1.32	1.11	1.22	2.27
	4	0.446	1.29	0.838	1.37
Minimum	1	6.20	2.30	4.90	3.70
	2	4.90	4.60	4.90	2.80
	3	2.90	6.30	3.30	1.90
	4	2.60	7.60	4.50	5.00
Maximum	1	8.30	8.50	8.70	6.80
	2	7.80	7.30	7.50	6.90
	3	6.50	9.60	7.70	8.30
	4	3.90	12.0	7.30	9.40

Додаток 3
Кореляційний аналіз даних

Таблиця 4

Correlation Matrix								
		команди		Тривожність (F1)		Інтроверсія/ екстраверсія (F2)		Чутливість/ урівноваженість (F3)
команди	Pearson's r	—						
	p-value	—						
	Spearman's rho	—						
	p-value	—						
Тривожність (F1)	Pearson's r	-0.870	***	—				
	p-value	< .001		—				
	Spearman's rho	-0.841	***	—				
	p-value	< .001		—				
Інтроверсія/ екстраверсія (F2)	Pearson's r	0.793	***	-0.754	***	—		
	p-value	< .001		< .001		—		
	Spearman's rho	0.790	***	-0.675	***	—		
	p-value	< .001		< .001		—		
Чутливість/ урівноваженість (F3)	Pearson's r	-0.188		0.131		-0.194		—
	p-value	0.279		0.453		0.264		—
	Spearman's rho	-0.070		-0.069		-0.145		—
	p-value	0.692		0.692		0.407		—
Конформність/ незалежність (F4)	Pearson's r	0.378	*	-0.166		0.431	**	0.177
	p-value	0.025		0.340		0.010		0.308
	Spearman's rho	0.489	**	-0.285		0.548	***	0.285
	p-value	0.003		0.097		< .001		0.097

Додаток К

Профіль лідерів високоефективних, ефективних, прогресуючих команд, та команд, які потребують змін

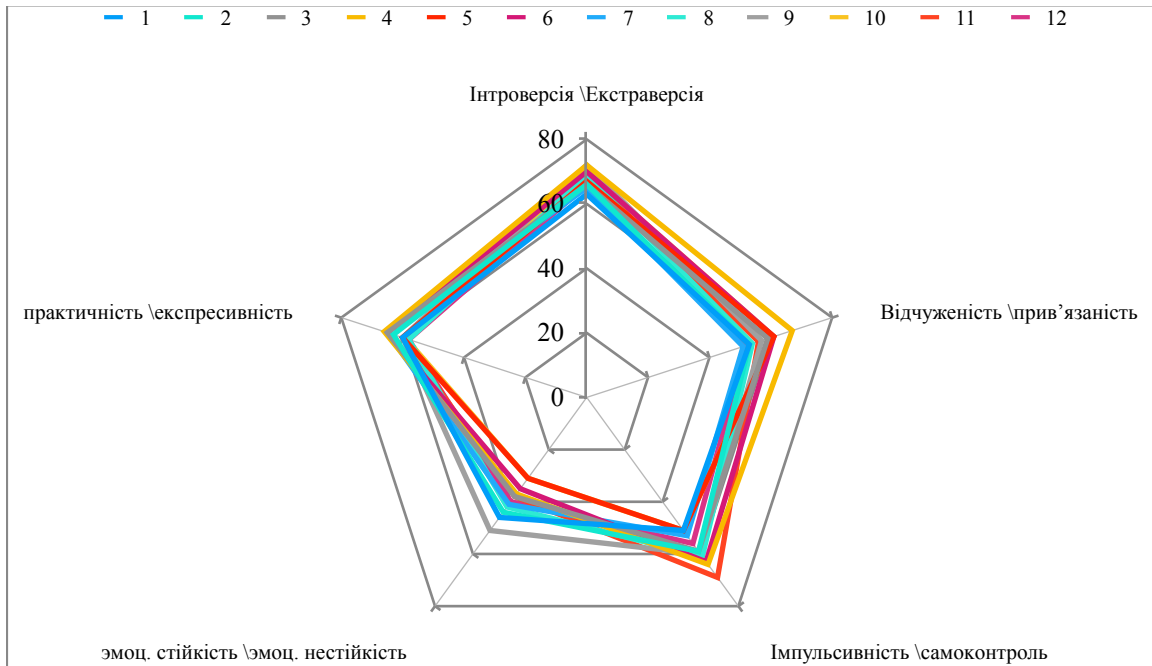


Рисунок 15 - профіль лідерів високоефективних команд

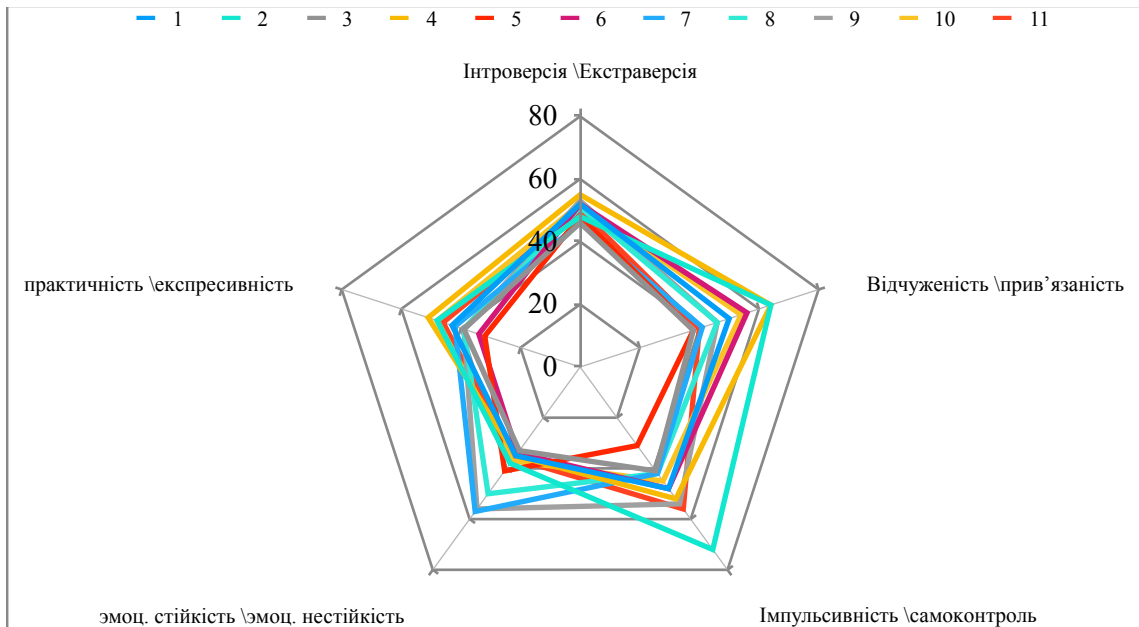


Рисунок 16 - профіль лідерів ефективних команд

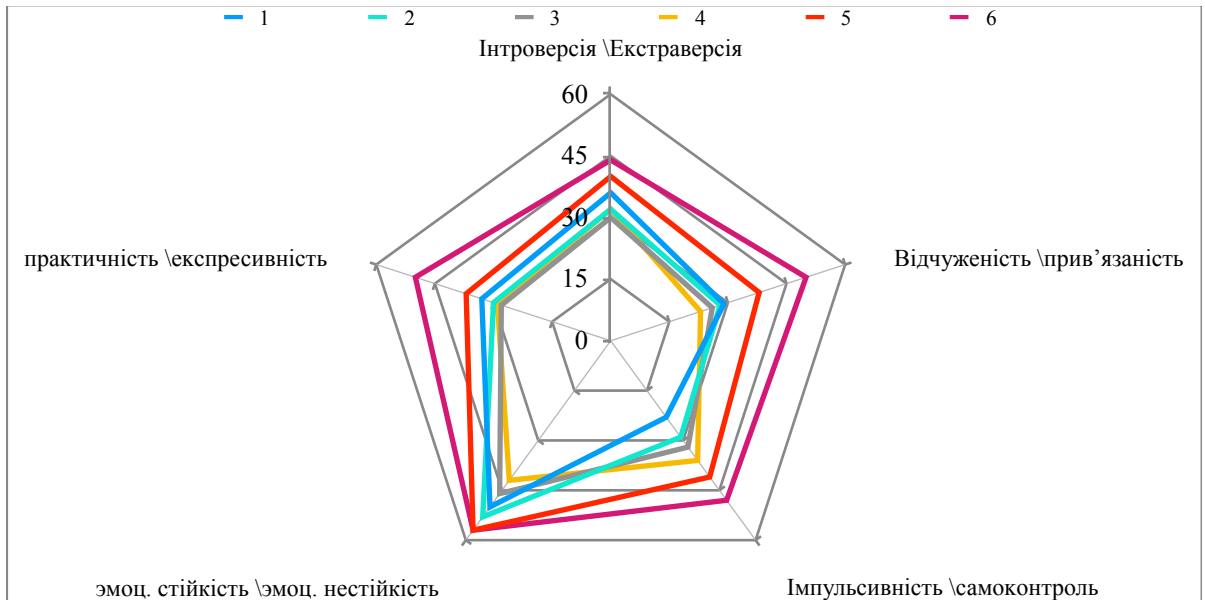


Рисунок 17 - профіль лідерів прогресуючих команд

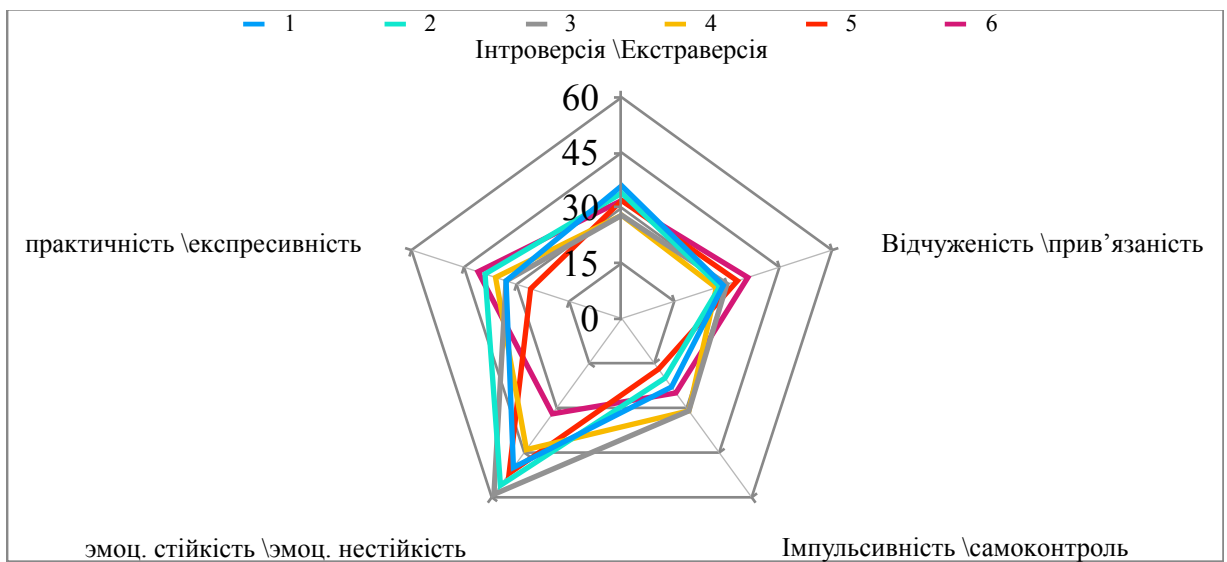


Рисунок 18 - профіль лідерів команд, що потребують змін

Додаток Л

Згрупована діаграма по профілям лідерів кожної групи команд

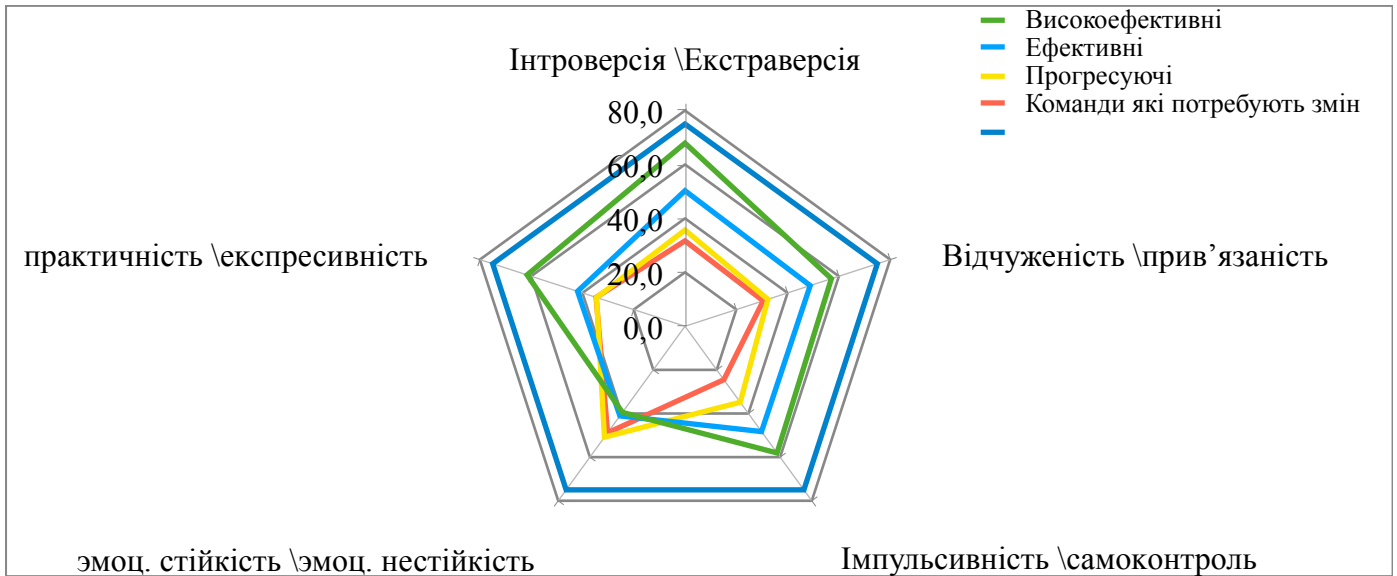


Рисунок 19 - згруповані профілі лідерів команд

Додаток М

Дискрептивний аналіз

Таблиця 5

Descriptives						
	команди	Інтроверсія \ екстраверсія	відчуженість \ прив'язаність	імпульсивність \ самоконтроль	емоц. стійкість \ емоц. нестійкість	практичність \ експресивність
N	1	6	6	6	6	6
	2	6	6	6	6	6
	3	11	11	11	11	11
	4	12	12	12	12	12
Missing	1	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	0	0
	3	0	0	0	0	0
	4	0	0	0	0	0
Mean	1	31.7	30.5	24.5	48.8	34.7
	2	35.7	32.3	34.8	50.8	34.5
	3	50.3	48.8	48.3	41.1	41.9
	4	67.9	57.1	58.1	39.5	61.6
Median	1	32.0	29.5	24.0	51.0	34.5
	2	34.0	28.5	34.0	51.5	31.5
	3	51	46	48	37	42
	4	68.0	56.5	59.0	39.0	60.0
Standard deviation	1	3.20	3.39	5.72	9.72	5.32
	2	5.43	10.0	8.89	6.05	8.26
	3	2.94	9.64	10.5	8.93	6.01
	4	2.84	4.81	5.82	5.87	3.00
Minimum	1	28	27	17	32	26
	2	30	23	23	42	28
	3	46	38	31	33	32
	4	63	51	51	31	58
Maximum	1	36	36	31	59	41
	2	44	50	48	57	50
	3	55	64	72	57	51
	4	72	67	69	51	66

Додаток Н

Кореляційний аналіз даних

Таблиця 6

Correlation Matrix											
		команди		Інтроверсія \екстраверсія		відчуженість \прив'язаність		імпульсивність \самоконтроль		емоц. стійкість \емоц. нестійкість	
команди	Pearson's r	—									
	p-value	—									
	Spearman's rho	—									
	p-value	—									
Інтроверсія \екстраверсія	Pearson's r	0.949	***	—							
	p-value	<.001		—							
	Spearman's rho	0.942	***	—							
	p-value	<.001		—							
відчуженість \прив'язаність	Pearson's r	0.814	***	0.877	***	—					
	p-value	<.001		<.001		—					
	Spearman's rho	0.799	***	0.871	***	—					
	p-value	<.001		<.001		—					
імпульсивність \самоконтроль	Pearson's r	0.848	***	0.838	***	0.855	***	—			
	p-value	<.001		<.001		<.001		—			
	Spearman's rho	0.843	***	0.838	***	0.831	***	—			
	p-value	<.001		<.001		<.001		—			
емоц. стійкість \емоц. нестійкість	Pearson's r	-0.479	**	-0.460	**	-0.514	**	-0.416	*	—	
	p-value	0.004		0.005		0.002		0.013		—	
	Spearman's rho	-0.443	**	-0.450	**	-0.523	**	-0.366	*	—	
	p-value	0.008		0.007		0.001		0.030		—	
практичність \експресивність	Pearson's r	0.820	***	0.904	***	0.826	***	0.802	***	-0.418	*
	p-value	<.001		<.001		<.001		<.001		0.012	
	Spearman's rho	0.839	***	0.857	***	0.818	***	0.820	***	-0.400	*
	p-value	<.001		<.001		<.001		<.001		0.017	