

nal Pivdenного naukovogo Centru APN Ukraїni. - 2010. - N 9. - S. 108-111; 10. Alberti R.E. & Emmons M.E. (1990) Your perfect Right: A Guide to Assertive Living (6th ed.).– San Luis Obispo, CA: Impact Publishers; 11. . Salter, A. Conditioned reflex therapy. New York: Farrar, Straus & Giroux, 1949.

О.Р.Щіпановська, І.Г.Васильєва

**АСЕРТИВНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ ЯК ОСНОВА УСПІШНОЇ МІЖОСОБИСТІСНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ**

Стаття присвячена розгляду сутності та психологічних особливостей феномена асертивності. Також розглядаються різні типи поведінки людей у міжособистісній взаємодії, надаються їх психологічні характеристики. Наводяться основні відмінності прояву цих поведінкових реакцій, принципи та критерії асертивної поведінки. Підкреслюється важливість розвитку у студентів асертивності як конструктивної форми взаємодії у майбутній діяльності економістів.

О.Р. Щіпановская, И.Г. Васильева

**АСЕРТИВНОСТЬ ЛИЧНОСТИ КАК ОСНОВА УСПЕШНОГО МЕЖЛИЧНОСТНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БУДУЩИХ СПЕЦИАЛИСТОВ**

Статья посвящена рассмотрению сущности и психологических особенностей феномена асертивности. Также рассматриваются различные типы поведения людей в межличностном взаимодействии, предоставлены их психологические характеристики. Приводятся основные различия проявления этих поведенческих реакций, принципы и критерии асертивного поведения. Подчеркивается важность развития асертивности у студентов как конструктивной формы взаимодействия в будущей деятельности экономистов.

O. Schipanovska, I. Vasilyeva

**ASSERTIVENESS PERSON AS A BASIS FOR SUCCESSFUL INTERPERSONAL INTERACTION OF FUTURE SPECIALISTS**

The article considers the nature and psychological characteristics of the phenomenon of assertiveness. Also discusses the various types of behavior in interpersonal interactions, given their psychological characteristics. The basic differences in the manifestation of these behavioral responses, principles and criteria asertivnogo behavior. Emphasizes the importance of assertiveness in students as constructive forms of interaction in the future work of specialists.

*Стаття надійшла до редакції 12.12.2012*

**УДК 159**

*М.О.Іванова  
м.Харків, Україна*

**НАВИЧКИ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА**

**Загальна постановка проблеми.** В сучасних умовах розбудови і оновлення всіх сфер суспільного життя в Україні особливо актуальною стає проблема лідерства, адже суспільство потребує лідерів, які здатні об'єднати навколо себе людей для досягнення поставленої мети і створити сприятливі умови для подальшого його розвитку. У сучасному суспільстві інтерес до проблематики лідерства істотно зростає. Це обумовлено тим, що проблема лідерства є ключовою для досягнення ефективної діяльності організації. Лідерство є тим видом діяльності, який пронизує всю систему управління. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації та контролю, якщо немає ефективного керівництва та лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи сприятливого кінцевого результату. Дана проблема вивчалась та аналізувалась різними авторами. Ми можемо говорити про актуальність і значущість даної проблеми.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дана тема розвинена та розроблена як зарубіжними, так і вітчизняними фахівцями. Це такі представники, як: Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Масарик, Пітер Друкер, Ф. Фідлер, В. Врум, Ф. Йеттон, М. Мескон, Ч.Хенді, Д.Макгрегор, Р.Хаус, К.Левін, М.Харріс, Дж.Френч, Е.Флейшман, П. Херсі і К. Бланшард. Вони створили моделі та висунули теорії, які отримали світове визнання та затвердили себе як правдиві та науково обгрунтовані ідеї. Українські та російські вчені Б.Д.Паригін, Л.І.Уманський, І.Г.Столяр, А.І.Кравченко, В.Г.Городяненко, О.Г. Романовський, Ф. Хміль, В. Лозниця, Д. Виханський, В. Веснін теж внесли вклад в розвиток теорії лідерства.

**Мета статі.** Ознайомитися з основними теоретичними підходами вивчення навичок лідера.

Виклад основного матеріалу. «Лідерство - це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і послідовниками), заснований на найбільш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей» стверджує О. С. Виханський [1].

Лідер - це особистість, за якою всі інші члени групи визнають право брати на себе найбільш відповідальні рішення, що зачіпають їхні інтереси і визначають напрямок і характер діяльності всієї групи [2].

Лідерство - це процес соціальної організації і управління спілкуванням і діяльністю членів групи, здійснюваний суб'єктом (лідером), який наділений певною владою [3]. Іншими словами, лідерство – стосунки домінування і підпорядкування, впливу і спрямування в системі міжособистісних стосунків у групі, які ведуть до визначеної мети [4].

Деякі вчені вважають, що лідери мають особливі якості, що відрізняють їх від інших людей. Однак це не завжди відповідає дійсності. Сучасні дослідження показали, що ефективні лідери дійсно відрізняються від інших людей за кількома характеристиками, включаючи: мотивацію до лідерства - лідер хо-

че вести людей за собою і впливати на оточуючих; когнітивні здібності - лідери можуть обробляти і інтерпретувати великий обсяг інформації; пристосованість - лідери можуть адаптуватися до потреб своїх послідовників і до мінливих вимог ситуації [5].

Звички відіграють величезну роль у нашому житті, тому що являють собою навички або незмінні зразки характеру людини, обумовлюючи як її життєвий успіх, так і невдачу. Звички можна знайти і їх можна позбутися. Але для цього потрібний тривалий відрізок часу й величезна сила волі. Звичка або навичка - це щось, що знаходиться в місці перетинання знання, уміння і прагнення. Для утворення навички необхідні всі три компоненти. Пропоновані навички - не набір розрізнених, не пов'язаних між собою формул настроєності на успіх. Будучи у згоді з природними законами розвитку, вони забезпечують постійний, послідовний, комплексний підхід до підвищення індивідуальної та колективної продуктивності, сприяють нашому поступальному руху в безперервному рості зрілості - від залежності до незалежності й далі до взаємозалежності [6].

Ефективне мікролідерство включає використання навичок комунікації та відносин, важливих для самовираження й досягнення мети при спільній роботі з іншими людьми. Ці навички допомагають лідеру створити ситуацію, в якій люди можуть добре себе почувати й ефективно діяти. Вони містять у собі:

Навички комунікацій і відносин з людьми сприяють ефективній роботі лідера, дозволяючи йому налагоджувати спілкування з людьми і взаєморозуміння між ними з метою допомогти їм більш успішно виконувати їх задачі. Ці навички залежать від того, як лідер використовує вербальні (усні й письмові) і невербальні (від візуальних засобів до тембру голосу й пози) повідомлення, щоб полегшити розуміння людей, звернутися до різних стилів їх мислення й підтримувати їх участь та ефективну роботу [6].

Однією з найбільш важливих навичок мікролідерства є вміння керувати власним внутрішнім станом і станом своїх співробітників. При цьому невербальні сигнали можна віднести до найбільш адекватних і значущих елементів відстеження стану й керування ними. Важливо розпізнавати вплив поведінки й навіть найменших проявів фізіології на процес комунікації. Стан і відношення можуть знаходити своє вираження в паттернах поведінки й мови. [6].

Більшість людей вважає, що лідерство в першу чергу пов'язане з веденням. Але часто найбільш ефективним лідером виявляється той, хто може зрозуміти моделі світу іншої людини й має достатню гнучкість, щоб включити їх у своє бачення. Іншими словами, ефективне лідерство вимагає ефективного підстроювання. Існує досить багато способів підстроювання. Крім тембру голосу й темпу мови можна погоджувати ключові слова та позу. Один зі способів підстроювання на дуже глибокому рівні - говорити в темпі подиху людини. Це допомагає навіть у тих випадках, коли маєш справу з проблемними особистостями.

Однією з найбільш важливих навичок відносин для лідера є здатність установлювати рапорт зі своїми співробітниками. Люди звичайно почувають більший рапорт із тими, хто розділяє їх модель світу. Одним зі способів пізнати модель світу іншої людини є узгодження мовних паттернів. Визначення і введення у свою мову ключових слів, метафор і прикладів, часто використовуваних індивідом або групою, - інший спосіб приєднання до їх карт і встановлення рапорту [6].

Лідерські навички повинні бути адресовані кожному ключовому елементу, що складає проблемний простір лідера. До них зараховано:

Особистісні навички, що мають відношення до того, як лідер поводить себе в тій або іншій конкретній ситуації. Особистісні навички дозволяють лідеру вибирати або конструювати найбільш підходящі для даної ситуації стани, установки тощо. У певному сенсі особистісні навички є процесом, в якому лідер керує сам собою.

Навички відносин - це здатність розуміти людей, мотивувати їх і взаємодіяти з ними. Вони є результатом здатності приєднатися до моделі світу іншої людини, встановити контакт і направити його на усвідомлення проблем і задач. Оскільки лідер повинен досягти свого бачення й виконати свою місію шляхом впливу на інших людей, навички відносин є одним з найбільш істотних аспектів лідерства.

Навички стратегічного мислення необхідні для того, щоб визначити специфічні цілі й задачі. Стратегічне мислення включає здатність визначити бажаний стан, оцінити й потім установити найбільш підходящу послідовність проміжних станів, необхідних для досягнення бажаного стану. Ключовим елементом при цьому є визначення того, які оператори й операції виявляться найбільш ефективними й будуть найкраще сприяти рухові з існуючого стану в напрямку бажаного.

Навички системного мислення використовуються, щоб визначити і зрозуміти проблемний простір, в якому буде діяти лідер, його співробітники й організація в цілому. Вони є основою ефективного вирішення проблем і здатності створити команду, що добре функціонує. Здатність мислити системно, практично й конкретно є найбільш значимим показником зрілості лідера [7].

Засвоєння цих навичок допоможе досконало опанувати всі ключові аспекти лідерства. Наведемо перелік деяких видів майстерності лідерства та їх ознак, що досліджуються в рамках нейролінгвістичного програмування.

Особиста майстерність являє собою стани, для оволодіння якими необхідні відповідні бачення та дії, а також усвідомлення ментальних карт і припущень.

Майстерність проблемного простору розглядається як система, що вимагає ретельного вивчення питань і поділу шляху на керовані кроки.

Майстерність комунікації - це послання, що вимагають розвитку вербальних і невербальних навичок, використання різних репрезентативних каналів, інтерпретації й організації метаповідомлень.

Майстерність відносин - рапорт, що включає в себе прийняття множинних точок зору, розуміння різних стилів мислення, усвідомлення позитивних намірів [6].

Сучасні дослідники все більше уваги приділяють проблемі успішного лідерства, тому що з ускладненням задач, що стоять перед бізнесом, розширюється і спектр навичок, якими лідери повинні володіти. У зв'язку з цим цікавими є результати вивчення особливостей поведінки успішних керівників вищої ланки, викладені Дж.П. Кенджемі .

Особливості мислення:

Здатність до екстраполяції. Сильні лідери не мають потреби у великій кількості даних. Володіючи глибокими та широкими знаннями, вони інтуїтивно розуміють, як далеко можуть зайти в даній ситуації.

Здатність до розробки декількох проблем одночасно. При цьому потрібна гнучкість, що складає найважливіший аспект поведінки лідера.

Стійкість у ситуації невизначеності. Це одна з головних якостей лідера, йому не страшна невідомість або відсутність зворотного зв'язку.

Розуміння. Успішно діючі керівники мають високу сприйнятливість, відрізняються розвинутою інтуїцією. Вони виявляють дивну здатність відрізняти істотне від несуттєвого.

Здатність брати керування на себе. Лідер легко входить у роль керівника з моменту свого призначення.

Наполегливість. Вони завзято виконують задумане, якщо навіть їх точка зору виявляється непопулярною.

Здатність до співробітництва. Такому керівникові властиве уміння розмовляти з людьми, такт, можливість спілкування на будь-якому рівні. їм удається нівелювати свої неприємні почуття.

Ініціативність. Успішно діючий лідер активний. Коли інші коливаються, він діє. Він здатний ризикувати.

5. Енергійність. Керівник має витривалість. Запас фізичних й інтелектуальних сил поповнюється за рахунок величезної енергії успішно діючого лідера [6].

Керування емоціями:

Здатність робити ставку на інших. Успішно діючий керівник охоче передає знання, дає поради, допомагає зростанню інших.

Сензитивність. Керівники вищого рівня сприйнятливі до почуттів інших, їм властива емпатія. Вони мають розуміння того, що почувають і навіть думають колеги.

Ідентифікація себе зі справою. Найбільш успішно діючі керівники здатні переносити невдачі без почуття поразки або приниження. Їх не приваблює влада як така, вони скоріше зацікавлені в досягненні мети. Вони одержують дійсне задоволення від успіху інших, а не від власної необмеженої мо-

гутності. Їх влада виходить з поваги, яку вони вселяють. Вони знають собі ціну і задоволені нею, у них повна впевненість у собі. Усе це дає такому лідеру силу протистояти небажаному розвитку подій.

Здатність до співчуття. Вони вміють співчувати людині, не дозволяючи собі бути безпомічним і невимогливим. Такий лідер прекрасно розуміє, що прагнення за будь-яку ціну подобатися підлеглим зробить його нездатним керувати ними. Завдяки сильному почуттю ідентифікації він здатний приймати непопулярні рішення.

Зацікавленість у зростанні організації, а не у власній кар'єрі.

Незалежність. Керівники, що домагаються успіху, усвідомлюють границі своїх можливостей, співпрацюють з іншими, прислухаються до них. Але коли справа доходить до ухвалення остаточного рішення, вони виявляють незалежність [6].

Особистісний ідеал: 1. Гнучкість. Лідер повинен бути відкритим до сприйняття нових ідей, нових способів мислення, нових процесів. 2. Стійкість до стресу. Лідер уміє піклуватися про своє здоров'я, як тілесне, так і психічне, і справлятися зі стресами. Успішно діючий керівник не дозволяє обставинам і часу керувати собою. 3. Наявність мети. Лідер має тверді переконання та ясну мету. Наявність мети припускає планування й наближує до досягнення поставленої мети. Лідер любить і вміє говорити про свою мрію. При цьому мрія повинна розвиватися, як і пов'язана з її здійсненням мета. 4. Керівництво співтовариством. Керівник використовує свою владу і вплив на благо суспільства. 5. Почуття гумору. Найбільшого успіху досягають керівники, що мають почуття гумору.

Цілісність особистісного ідеалу. Лідер добре уявляє собі, який він, до чого прагне, як живе. Він послідовний і вживає заходів для того, щоб його слова не розходилися з ділом, щоб відповідати своєму ідеалу [6].

Засвоєння цих навичок допоможе досконало оволодіти всіма ключовими аспектами лідерства.

**Використана література:** 1. Гавкалова Н.Л., Менеджмент персоналу: навчальний посібник.- 3-є видання, перероб і доп./ Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С., – Х.:ІД «ІНЖЕК», 2009.- 296с. рос.мова ст.228. 2. Петровський А.В., Ярошевський М.Г., Психологія: Підручник для студ. вищ. пед. Навч. закладів. -2-е видан. Стереотип./ А.В. Петровський, М.Г. Ярошевський. - М.: Видавничий центр «Академія»; 2000. – 512с. 3. Петровський А.В., Ярошевський М.Г., Психологія: Підручник для студ. вищ. пед. Навч. закладів. -2-е видан. Стереотип./ А.В. Петровський, М.Г. Ярошевський. - М.: Видавничий центр «Академія»; 2000. – 512с. 4. Куриця А.І., Лідер та лідерство в організації// Актуальні проблеми психології – 2009р. – Том 1, частина 24, 254 с., С. 62 5. Крисько, В.Г. Соціальна психологія: словарь-справочник/В.Г. Крисько. - Мн.: Харвест, 2004. - 688 с. ; С. 199. 6. Романовський О.Г. Філософія досягнення успіху. Психологіч-

ний аспект: Підручник/ О.Г. Романовський, В.Є. Михайличенко. – Харків: НТУ «ХПІ», 2007.- 592 с., 7. Ділтс Р. НЛП: Навички ефективного лідерства./ Ділтс Р. - СПб., 2002 ,рос. мова 25 с

**Bibliography (transliterated):** 1. Gavkalova N.L., Menedzhment personalu: navchal'nij posibnik.- 3-є vidannja , pererob i dop./ Gavkalova N.L., Markova N.S., – Н.:ID «INZhEK», 2009.- 296s. ros.mova st..228. 2. Petrovs'kij A.V., Jaroshevs'kij M.G., Psihologija: Pidruchnik dlja stud. viw. ped. Navch. zakladiv. -2-e vidan. Stereotip./ A.V. Petrovs'kij, M.G. Jaroshevs'kij. - М.: Vidavnichij centr «Akademija»; 2000. – 512s. 3. Petrovs'kij A.V., Jaroshevs'kij M.G., Psihologija: Pidruchnik dlja stud. viw. ped. Navch. zakladiv. -2-e vidan. Stereotip./ A.V. Petrovs'kij, M.G. Jaroshevs'kij. - М.: Vidavnichij centr «Akademija»; 2000. – 512s. 4. Kuricja A.I., Lider ta liderstvo v organizacii// Aktual'ni problemi psihologii – 2009r. – Tom 1, chastina 24, 254 s., S. 62 5. Kris'ko, V.G. Social'na psihologija: slovar'-spravochnik/V.G. Kris'ko. - Mn.: Harvest, 2004. - 688 s. ; С. 199. 6. Romanovs'kij O.G. Filosofija dosjagnennja uspihu. Psihologichnij aspekt:Pidruchnik/ O.G. Romanovs'kij, V.Є. Mihajlichenko. – Harkiv: NTU «HPI», 2007.- 592 s., 7. Dilts R. NLP: Navichki effektivnogo liderstva./ Dilts R. - SPb., 2002 ,ros. mova 25 s

М.О. Іванова

#### **НАВИЧКИ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА**

Стаття присвячена навичкам ефективного лідерства. Автор розглядає визначення таких понять, як лідерство, лідер. Проаналізовані лідерські навички, описані основні види майстерності лідерства. Охарактеризовані особливості поведінки успішних керівників, якими лідери повинні володіти.

М.О. Иванова

#### **НАВЫКИ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРСТВА**

Статья посвящена навыкам эффективного лидерства. Автор рассматривает определение таких понятий, как лидерство, лидер. Проанализированы лидерские навыки, описаны основные виды мастерства лидерства. Охарактеризованы особенности поведения успешных руководителей, которыми лидеры должны обладать.

М.О.Ivanova

#### **SKILLS OF EFFECTIVE LEADERSHIP**

Article is devoted to the skills of effective leadership. The author discusses the definition of concepts such as leadership, leader. Analysed leadership skills, describes the main types of skill leadership. The features of the behavior of successful leaders, which leaders must possess.

*Стаття надійшла до редакції 28.11.2012*

**УДК 159**

*Е.Н. Курявская,  
г. Харьков, Украина*