

Учреждение образования  
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Факультет культурологии и социально-культурной деятельности  
Кафедра менеджмента социально-культурной деятельности

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

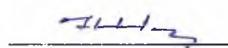


А.В. Макаревич

«29» 05 2024 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета



Н.Е.Шелупенко

«27» 06 2024 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

**ЛИДЕРСТВО: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

*для специальности*

*6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации,  
профилизации: Менеджмент и маркетинг в сфере культуры*

Составители:

*Барма О.А.*, старший преподаватель кафедры менеджмента социально-культурной деятельности, магистр педагогических наук;

*Климович В.П.*, начальник отдела идеологической работы, культуры и по делам молодёжи Мядельского районного исполнительного комитета

Рассмотрено и утверждено на заседании Совета факультета культурологии и социально-культурной деятельности

27 июня 2024 г., протокол № 10

УДК 316.46  
ББК 6.524.225  
Л55

Рецензенты:

*Н. С. Улановская*, декан факультета социально-культурной деятельности государственного образовательного бюджетного учреждения культуры высшего образования «Волгоградский государственный институт искусств и культуры», кандидат педагогических наук, доцент;

*Кафедра* социально-культурной деятельности и педагогики федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Орловский государственный институт культуры»

**Л55** **Лидерство: теория и практика [Электронный ресурс]** : учеб.-метод. комплекс по учеб. дисциплине для специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации, профилизации: Менеджмент и маркетинг в сфере культуры / Белорус. гос. ун-т культуры и искусств, Фак. культурологии и социально-культур. деятельности, Каф. менеджмента социально-культур. деятельности ; сост. О. А. Барма, В. П. Климович. – Электрон. текстовые данные. – Минск, 2024. – 133 с. : ил., табл. – Библиогр.: 116–120.

Учебно-методический комплекс состоит из хрестоматийного конспекта лекций, отражающего теоретический материал по темам учебной дисциплины, перечня семинаров-практикумов, раскрывающих проблемное поле формирования профессиональных компетенций специалиста по управлению и коммуникациям как культурного лидера, информационно-методической части, содержащей библиографический список источников научной информации, перечня электронных информационных ресурсов открытого доступа, глоссария.

УДК 316.46  
ББК 6.524.225

## СТРУКТУРА УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

<b>1</b>	<b>ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</b>	
<b>2.1</b>	Конспект лекций ( <i>хрестоматийный материал</i> ).....	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</b>	
<b>3.1</b>	Методические рекомендации по подготовке к семинарам-практикумам.....	<b>49</b>
<b>3.2</b>	Тематика семинаров-практикумов ( <i>дневная и заочная форма получения высшего образования</i> ).....	<b>51</b>
<b>3.3</b>	Темы семинаров-практикумов ( <i>дневная форма получения высшего образования</i> ).....	<b>53</b>
<b>3.4</b>	Темы семинаров-практикумов ( <i>заочная форма получения высшего образования</i> ).....	<b>67</b>
<b>4</b>	<b>РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ</b>	
<b>4.1</b>	Организация контролируемой самостоятельной и самостоятельной работы студентов.....	<b>73</b>
<b>4.2</b>	Задания для контролируемой самостоятельной и самостоятельной работы студентов ( <i>дневная и заочная форма получения высшего образования</i> ).....	<b>75</b>
<b>4.3</b>	Вопросы к зачету по учебной дисциплине ( <i>дневная и заочная форма получения высшего образования</i> ).....	<b>78</b>
<b>4.4</b>	Примерные задания к зачету ( <i>дневная и заочная форма получения высшего образования</i> )	<b>80</b>
<b>4.5</b>	Методические рекомендации по написанию письменной работы.....	<b>81</b>
<b>4.6</b>	Рекомендуемые методы обучения.....	<b>82</b>
<b>4.7</b>	Перечень рекомендуемых средств диагностики.....	<b>82</b>
<b>4.8</b>	Требования к написанию курсового проекта по модулю «Персональный менеджмент».....	<b>83</b>
<b>4.9</b>	Примерная тематика курсовых работ по учебной дисциплине.....	<b>87</b>
<b>5</b>	<b>ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ</b>	
<b>5.1</b>	Учебная программа по учебной дисциплине.....	<b>89</b>
<b>5.2</b>	Учебно-методическая карта учебной дисциплины ( <i>дневная форма получения высшего образования</i> ).....	<b>114</b>
<b>5.3</b>	Учебно-методическая карта учебной дисциплины ( <i>заочная форма получения высшего образования</i> ).....	<b>115</b>
<b>5.4</b>	Список литературы ( <i>основная и дополнительная литература</i> ).....	<b>116</b>
<b>5.5</b>	Видеоматериалы по учебной дисциплине.....	<b>119</b>
<b>5.6</b>	Информационные ресурсы по учебной дисциплине.....	<b>121</b>
<b>5.7</b>	Электронные информационные ресурсы библиотеки университета	<b>122</b>
<b>5.8</b>	Глоссарий.....	<b>124</b>
<b>6</b>	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ</b>	<b>130</b>

# 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Интерес к теме лидерства как к социокультурному явлению в менеджменте обусловлен активным внедрением персонализированных стратегий организационно-управленческой деятельности в социально-экономические системы общества, увеличением влияния отдельно взятой личности или группы лиц на организационные установки и модели поведения членов профессиональных сообществ, а также формированием общественного мнения по отношению к статусу и роли конкретной профессии в социуме на основе лоббизма ее представителями своих интересов и программ деятельности.

Исследование теорий, технологий, методик лидерства в историческом разрезе их эволюции и современных практиках проявления позволяет, в рамках образовательного процесса, реализовывать теоретические и практико-ориентированные подходы по подготовке специалистов в области управления и коммуникаций как лидеров сферы культуры. Последние рассматривают лидерство не только как способ для создания культурных продуктов и услуг, их позиционирование и продвижение на потребительском рынке, реализацию социокультурных проектов, демонстрирующих различные способы мышления, чувствования и профессионального познания мира, но и как действенный инструмент имиджевых коммуникаций, цель которых заключается в лоббировании интересов организаций сферы культуры как хозяйствующих субъектов реального сектора экономики.

Данный учебно-методический комплекс представляет собой систему дидактических средств обучения учебной дисциплине, является структурно-логической моделью изложения учебного материала для формирования у студентов профессиональных компетенций в области эффективного использования теоретических концепций и практико-ориентированных подходов теории лидерства в сфере своей профессиональной деятельности.

**Цель** учебно-методического комплекса – систематизация учебно-методических материалов, отражающих различные подходы к изучению специалиста по управлению и коммуникациям как лидеров сферы культуры, акторов социокультурных процессов.

**Задачи** учебно-методического комплекса:

➤ систематизация научной, научно-практической, методической, нормативно-правовой информации, отражающей проблемное поле учебной дисциплины;

- упорядочение процесса изучения учебной дисциплины с учетом требований, предъявляемых педагогикой высшей школы к лекционным, семинарским занятиям (организация, проведение, информационно-методическое сопровождение; применение методов активизации познавательной деятельности студентов);
- обеспечение организации контролируемой самостоятельной и самостоятельной работы, а также организации системного контроля знаний студентов по усвоению учебного материала;
- оказание студентам методической помощи в усвоении учебного материала;
- оказание профессорско-преподавательскому составу методической помощи, необходимой для организации образовательного процесса по данной учебной дисциплине на высоком научно-методическом уровне.

**В теоретическом разделе** содержится краткий конспект лекций (хрестоматийный материал). Тематическое содержание лекций структурировано в соответствии с тематическим планом учебной программы. При этом содержание тем, изложенных в основных источниках (см. список основной литературы), в текстах лекций приведено кратко. Представленный лекционный материал рассчитан на самостоятельное изучение с последующим обсуждением на семинарах-практикумах.

В качестве основных источников, использованных для подготовки лекционного материала и разработки тематики и тем семинаров-практикумов занятий, заданий, выносимых на контролируемую самостоятельную и самостоятельную работу студентов, выступают научные издания, среди которых:

1. *Беляцкий, Н. П. Бизнес-лидерство : учеб. для студентов учреждений высшего образования по специальности «Менеджмент (по направлениям)» / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – С. 61–303.*
2. *Быкова, А. В. Лидерство и управление командами [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. В. Быкова. – М. : РТУ МИРЭА, 2020. – 70 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/163921>.*
3. *Культурное лидерство [Электронный ресурс] // СправочникАвтора24 : [офиц. сайт]. – Режим доступа: [https://spravochnick.ru/sociologiya/socialnoe\\_liderstvo/kulturnoe\\_liderstvo](https://spravochnick.ru/sociologiya/socialnoe_liderstvo/kulturnoe_liderstvo).*
4. *Марковская, И. М. Лидерство: командный подход [Электронный ресурс] / И. М. Марковская // Психология. Психофизиология. – 2008. – №31. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/liderstvo-komandnyy-podhod>.*

5. Фокина, И. В. *Лидерство и командная работа : учеб. пособие / И. В. Фокина, М. О. Цатурян. – Вологда : ВГУ, 2023. – 120 с.*

6. Чегринцова, С. В. *Лидерство и командообразование в организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С. В. Чегринцова. – Тверь : ТвГУ, 2020. – 115 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/165733>.*

**Практический** раздел включает методические рекомендации по организации семинаров-практикумов и перечень самих тем.

В разделе **контроля знаний** описан рекомендуемый диагностический инструментарий для оценки знаний студентов, приведены задания для контролируемой самостоятельной и самостоятельной работы студентов.

**Вопросы к зачету** сформулированы в соответствии с содержательным компонентом тематического плана учебной программой. При текущей аттестации учитывается, в первую очередь, уровень ответов на семинарах-практикумах и результаты выполнения заданий, выносимых на контролируемую самостоятельную и самостоятельную работу студентов.

**Вспомогательный** раздел комплекса включает учебную программу, перечень учебных изданий, рекомендуемых для изучения учебной дисциплины (списки основной и дополнительной литературы), перечень интернет-ресурсов, глоссарий.

С целью повышения эффективности изучения учебной дисциплины рекомендуется использовать педагогические технологии для активизации мыслительной деятельности студентов (проблемное обучение, игровые технологии), формы и методы управления и организации учебного процесса (индивидуализация обучения, технология поэтапного формирования умственных действий), а также применять коллективные и групповые способы обучения.

Учебным планом на изучение учебной дисциплины предусмотрено 92 часа, из них аудиторных 50 часов – для студентов очной и 12 часов – для студентов заочной формы получения высшего образования.

Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий для студентов очной формы обучения: 18 часов лекций, 8 часов семинарских и 14 часов практических занятий, а также 10 часов управляемой самостоятельной работы; для студентов заочной формы обучения: 6 часов лекций, 2 часа семинарских и 4 часа практических занятий.

Рекомендуемой формой *текущего контроля знаний* студентов является опрос, который может проходить в устной или письменной форме. Рекомендуемой формой *промежуточного контроля знаний* студентов

является экзамен, который может проходить в устной или письменной форме, а также в форме тестирования (посредством Google Forms) или посредством защиты практических заданий, выполненных индивидуально или в малых группах.

## 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### 2.1 Конспект лекций

*(хрестоматийный материал)*

#### ***Тема 1. Лидерство как объект научного анализа в менеджменте.***

##### ***Теоретические основы лидерства***

Менеджер должен быть лидером, достойным подражания. Главная его задача – делать работу при помощи других людей, добиваться коллективизма. Это значит – планировать сотрудничество. Хорошего менеджера всегда заботят интересы всей фирмы. Он стремится сбалансировать интерес группы, интересы акционеров и других менеджеров, производственные интересы с человеческими запросами подчиненных.

Должны существовать ключевые элементы организационной практики, возможно, тесно сопряженные с определенной менеджерской ролью, в отношении которых от руководителя требуется некая твердость и директивность. Лидерство нельзя обозначить какой-то единой формулой. Это искусство, мастерство, умение, талант. Некоторые люди обладают им от природы, другие обучаются всю жизнь. Третьи никогда лидерства не постигают. Каждый менеджер находит свой стиль. Некоторые общие характерные черты присущи лидерам различных стилей.

Лидер не только предан фирме, он не принижает свою компанию в глазах сотрудников и не унижает их в глазах руководства фирмы. Лидер обязан быть оптимистом и призван любить людей. Лучшие лидеры всегда заботятся о своих сотрудниках. Они отдают себе отчет в собственных слабостях и терпимы к недостаткам других. Лидер обязан быть решительным, смелым, должен обладать широтой взглядов, проявлять интерес ко всем аспектам деятельности организации.

Руководитель обязан быть настойчивым. Лидер всегда готов принимать нужные решения. Он тактичен и внимателен, его основной принцип: критиковать работу, а не человека, ее выполняющего. Каждое критическое замечание нужно упаковывать как бутерброд – меж двух ломтей похвалы. Справедливость – тоже важная черта лидера. Он призван быть всегда честным – уметь признавать собственные ошибки. Лидер честолюбив, последователен и скромнен, не нуждается в лести окружающих. Он должен быть наставником

и быть всегда уверенным в себе без всякой заносчивости. Это отличительная черта сильного лидера.

Несмотря на почти идеальные качества, которыми должен обладать менеджер, он прежде всего просто человек со своими особенностями, характером, формой взаимоотношений с другими людьми. Ему присущ свой темперамент. От этого в большинстве случаев и зависит его стиль, метод и тип руководства. В зависимости от характера работ менеджеру предъявляются различные требования. Факторы, которые будут влиять на управленческую деятельность:

- стрессы, давление и неопределенность;
- расстройство личных убеждений и ценностей;
- определение цели выполняемой работы и собственных целей;
- поддержание собственного роста и саморазвития;
- способность быстро и эффективно решать проблемы;
- умение гибко реагировать на изменение ситуации;
- использование навыков воздействия на окружающих;
- освоение новых управленческих приемов;
- умелое использование людских ресурсов.

«Не чини то, что работает», – этот совет прекрасно отражает образ мышления менеджеров. Лидеры верят в другую истину: «Пока нет никаких поломок, у тебя есть редкая возможность все подправить».

Менеджер задается вопросом: «Какие проблемы требуют решения и как лучше добиться желаемых результатов, не нарушив слаженности трудовых процессов?» С этой точки зрения руководство заключается в том, чтобы просто предпринимать практические шаги по урегулированию деловых вопросов. Более того, желая выполнить свою задачу, менеджер требует эффективных действий и от остальных сотрудников, обладающих разным статусом и объемом полномочий. Чтобы быть менеджером, не требуется гениальности или героизма. Нужны лишь настойчивость, трезвость мышления, усердие, аналитические способности и, наверное, самое важное, – терпение и доброжелательность.

Иная концепция существует для описания лидера, которому приписываются почти мистические черты. Согласно такой трактовке только великие люди достойны нести бремя власти и связанных с ней трудностей. В этом случае процесс становления лидера похож на психологическое испытание: талантливый одиночка должен научиться властвовать собой, и только после этого он будет готов управлять другими. Такой взгляд

значительно расходится с приземленным, практическим и, тем не менее, не лишенным смысла представлением о том, что лидер – это, по сути, просто человек, возглавляющий и направляющий работу других.

Возможно, это трепетное, почти мистическое отношение к особе лидера – всего лишь пережиток наших детских воспоминаний, нашего чувства зависимости и страстного желания иметь добрых, мудрых, сильных родителей. Или менеджеры и вправду, независимо от своего профессионализма, не способны развить в себе лидерские способности, так как им просто не хватает умения образно представить свою мечту и помочь людям найти смысл в работе? А может быть, руководствуясь узкими целями, не имея развитого воображения и способности доходчиво выразить свои мысли, менеджеры только усугубляют групповые конфликты, вместо того чтобы перестроить отношения сторон на основе более широких интересов и глобальных целей?

Когда трудности, с которыми сталкиваются организации, действительно требуют появления личности недюжинного масштаба, то, судя по известным примерам, отбор и обучение таких людей все равно сильно зависит от стечения обстоятельств. Мы не знаем способов гарантированного воспитания великих лидеров. К тому же, помимо фактора случайности, тут есть и более серьезный вопрос: как соотносятся между собой потребность в квалифицированных менеджерах и нехватка выдающихся лидеров? Условия, необходимые для подготовки достаточного количества людей, способных решать практические управленческие задачи, могут оказаться неблагоприятными для развития выдающихся лидеров. В то же время их присутствие в организации способно помешать профессиональному развитию менеджеров, которых в атмосфере неупорядоченности, часто создаваемой вокруг себя лидерами, обычно охватывает растерянность.

Лидерство – это одна из наиболее сложных и неоднозначно трактуемых тем в организационном поведении. Дело в том, что в практике употребления понятия «лидер» и «лидерство» даже в солидных источниках смешиваются почти все смыслы, в каких только можно употреблять эти термины.

Лидер – это и вождь масс в тоталитарно-олигархическом обществе, и высший политический чин в бюрократическо-демократическом обществе (в веберовском смысле), и менеджер, отвечающий за мотивацию и активность подчиненных, за набор, подготовку работников — за все то, что связано с деятельностью его подчиненных, и просто человек, ведущий за собой других, и передовик, и т.д.

Лидерство – естественный процесс развития межличностных отношений в первичной группе. Формальное лидерство или руководство, основанное на формальной власти и подчинении — это естественный закон построения формальной организации.

Лидерство – это способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижениям цели.

Лидерство в организации – процесс, связанный с деятельностью лидера – авторитетного члена коллектива (группы, организации), обладающего юридической и/или фактической властью в группе, организации. Как уже говорилось, лидеры бывают формальные – их назначают «сверху» – и неформальные – они выбираются самими людьми «снизу». В этом заключается основное различие между лидерством и руководством.

Оптимальным вариантом для организации является, как показывает практика, когда руководитель коллектива выполняет одновременно роли и формального, и неформального лидера.

Лидер в организации (группе) выполняет следующие функции:

- постановка цели перед другими участниками совместной деятельности (в процессе взаимодействия);
- нахождение средств для цели достижения;
- мотивация побуждения к определенному типу поведения или модификация их поведения;
- координация – ориентирование усилий на достижение целей;
- формирование единых способов восприятия реальности и норм организационной (групповой) культуры.

Механизм лидерства может быть представлен тремя формами.

В формальной группе (организации) лидерство — это нормативно определенное право на власть, обусловленное должностной позицией руководителя в жестко очерченных рамках деятельности.

В неформальной группе лидерство – фактическое признание (или непризнание) права на власть в деловой сфере со стороны подчиненных, что связано с личностными характеристиками лидера. Человек, который становится лидером, обычно является уважаемой личностью, которая:

- вносит вклад в выполнение задач группы;
- позволяет членам группы удовлетворять свои потребности;
- воплощает в себе основные ценности группы (фактически лидер является олицетворением ценностей, мотивов и стремлений членов группы);

- представляет точку зрения группы при взаимодействии с лидерами других групп;

- сглаживает все противоречия в группе.

В социально-психологической сфере – проявление неформального группового лидерства, ориентированного не на цели организации.

Из рассмотрения ролей менеджера и лидера сформулировано знаменитое правило: «Менеджер все делает правильно, а лидер делает правильные вещи».

### Отличие менеджера от лидера

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
Основа действий — план	Основа действий — видение перспективы
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решение в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Различие между лидерами и менеджерами четко охарактеризовал профессор Гарвардской школы бизнеса Абрахам Залезник. Он утверждал, что лидеры терпимо относятся к хаосу, отсутствию структуры и готовы держать ответ в ситуации неопределенности. Менеджеры добиваются порядка и контроля, стремятся избавиться от проблемы еще до того, как поняли ее смысл. Лидеры характеризуются таким образом, что они, скорее, относятся к категории артистов, ученых и других творческих работников, чем к категории менеджеров.

Теперь противопоставление «менеджер или лидер» уже не кажется столь очевидным; по мере становления новой функции менеджмента —

инновационной, менеджерам (причем не только занимающим высшие управленческие должности) требуются навыки лидерства.

Лидер может повлиять на конечный результат достижения цели, продвижение отдельных личностей в группе их развитие. Однако вопрос о степени влияния лидеров в процессе изучения лидерства до настоящего времени носит спорный характер. Некоторые теоретики, исследователи предпочитают осторожно подходить к рассмотрению роли воздействия лидера в каждом отдельном случае.

Исследования показывают, что степень влияния лидера на конечный результат невелика. Выдвигается ряд доводов для подтверждения слабого влияния лидера на результат и другие процессы.

Во-первых, те, кто были избраны в качестве лидеров, имеют примерно одинаковые уровни квалификации и опыт. Схожесть лидеров обеспечивает основу для «самоизбрания» – лидеры избирают индивидов, которые по своим качествам и поведению будут похожи на них самих.

Во-вторых, лидеры даже самого высокого уровня не могут осуществлять единый контроль и управление ресурсами. Основные решения требуют одобрения, рассмотрения и корректировки со стороны других лиц.

В-третьих, многие факторы не могут быть проконтролированы или изменены самим лидером. Рынки труда, внешние факторы и политика обычно находятся вне сферы влияния лидера. Внешние факторы, как правило, не подлежат контролю и не зависят от прозорливости и влиятельности лидера в данной рабочей ситуации.

Лидерство определяется как один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда индивид или часть социальной группы берет на себя функции осуществления координации и направления действий всей группы, которая, в свою очередь, принимает на себя обязанность подчиняться указаниям и требованиям данного индивида или части членов группы.

В системе совместной деятельности лидерство возникает как объективная потребность определенной группы, преломившаяся в сознании участников и принявшая форму ожиданий и требований, обращенных к лидеру.

Общественное лидерство имманентно человеку и обществу, т. е. проистекает из их природы, оно является древнейшей формой организации жизни людей. Уже на самых ранних этапах общественного бытия без формирования тех или иных способов организации групповой деятельности существование и развитие человеческих сообществ были бы просто немислимыми. А это, в свою очередь, обуславливало выбор

такого порядка общественной жизни, где ведущую роль играли более сообразительные, опытные, сильные, более мужественные индивиды. Они получали признание, доверие, авторитет среди своих современников, словом — становились лидерами.

Лидерство как социальное явление носит всеобщий характер. Можно смело утверждать: там, где возникает то или иное человеческое сообщество, там появляются и лидеры. С этим явлением каждый человек сталкивается уже с детства. Юношеские стихийные группы всегда возглавляются лидерами, это присуще школьным и студенческим группам. Досуговые объединения взрослых также выделяют своих лидеров, в семье обязательно имеется лидер. Без лидерства немислимы трудовые коллективы. С развитием частной собственности на средства производства, появлением социальных классов и государства лидерство становится активным компонентом политических процессов.

По мере развития социальной жизни эволюционировал и феномен лидерства, усложнялись его формы и иерархия. На ранних этапах общественного развития преобладающей являлась личностная форма лидерства, когда функции руководителя группы выполняет одно лицо. В дальнейшем стали возникать различные формы коллективного лидерства, когда руководящую функцию в группе выполняет какой-либо коллективный орган или ведущее положение в системе общественных отношений занимает социальная группа, класс, партия, государство (среди системы государств).

С развитием институциональных форм общественной жизни стали различать лидерство формальное и неформальное. Формальный лидер назначается или избирается в соответствии с установленной процедурой, приобретая таким путем официальный статус руководителя. Неформальный лидер — член группы, наиболее полно в своем поведении отвечающий групповым ценностям и нормам и потому пользующийся наибольшим авторитетом среди своего окружения. Он ведет группу, стимулируя достижение групповых целей и проявляя при этом по сравнению с остальными членами более высокий уровень активности.

В связи с наличием формального и неформального лидерства представляется необходимым выяснить различия в содержании понятий "лидер" и "руководитель". На уровне обыденного сознания эти понятия употребляются как синонимы. Однако на уровне научного анализа принято различать роли руководителя и лидера.

Руководитель обладает регламентированными правами и обязанностями по отношению к остальным членам группы, включая и возможность наложения на них официальных санкций. Руководитель не всегда является тем лицом, которое обладает наибольшим реальным авторитетом среди членов группы. Однако несмотря на это, полномочия его в группе остаются теми же. Лидер, который играет центральную роль в выработке и принятии решений, организации деятельности и регулировании отношений в группе, может и не обладать статусом руководителя. Однако такой лидер – непременно личность, индивидуальность. Он занимает ведущее положение благодаря своим неординарным личностным качествам. В то же время неформальное лидерство нестабильно, его надо постоянно подтверждать. Неформальный лидер имеет больше шансов, чем другие члены группы, быть избранным или назначенным на должность руководителя. Нередко в реальной жизни сочетаются в одном лице формальный и неформальный лидеры, хотя встречается немало и исключений из этого правила.

В западной науке среди имеющихся способов обоснования возникновения лидерства центральное место принадлежит различным его психологическим интерпретациям. основополагающим при этом у всех авторов является тезис о том, что в основе общественной жизни лежит человеческая психика. Считается, что она первична, определяющая по отношению к явлениям социальной жизни, а человек, по природе своей индивидуалист и собственник, одержим волей к власти.

Так, уже упоминавшийся французский социальный психолог Гюстав Лебон лидерство рассматривал как чисто психологический феномен. Власть лидера, по его мнению, основывается на сознательном или чаще всего бессознательном использовании законов психологии. Все властители мира, считает Лебон, всегда были бессознательными психологами, инстинктивно понимавшими душу толпы. Толпа – этим термином Лебон обозначал как случайную массу людей, так и социальные секты, касты, классы — по своей природе не обладает интеллектом и чувством личной ответственности. Поэтому он разрабатывал рецепты, призванные помочь лидерам овладеть толпой. В частности, он советовал при взаимодействии с массами прибегать к сильным выражениям, преувеличивать, утверждать, повторять и никогда не пытаться доказывать им что-либо рассуждениями. Видимо, неправильным было бы абсолютизировать данные рецепты, но нельзя и не видеть, что многие лидеры не без успеха ими пользуются и по сей день.

Пожалуй, наибольшее влияние на современные западные психологические концепции лидерства оказали идеи основоположника психоанализа, австрийского психиатра и психолога Зигмунда Фрейда (1856–1939). Как известно, Фрейд сформулировал тезис о вечном и неразрешимом противоречии между половым влечением, с одной стороны, и цивилизацией – с другой. Центральным понятием при анализе данного противоречия выступает у него термин сублимация, которым он обозначил психический процесс преобразования, переключения энергии аффективных влечений, прежде всего сексуальных, на цели социальной деятельности и культурного творчества. Разновидностями сублимации, например, могут быть художественное и философское творчество, научная, политическая и спортивная деятельность. Но и при этом оказывается, что заряд психологической энергии не снимается полностью и что он находит обходные пути для своей реализации, оборачиваясь, чаще всего, невротами. Поэтому, считал Фрейд, зачастую невротиками являются великие люди. Среди влечений таких людей преобладает, по его мнению, стремление в той или иной форме господствовать над людьми.

Последователи Фрейда делят общество на психически нормальных людей, не способных к творчеству, и на лидеров, являющихся, по их мнению, невротиками. Они объясняют, что ориентированными на лидерство людьми движет чувство вины и они ищут облегчения посредством таких механизмов, как обличение других. В детстве многие лидеры пережили крушение определенных надежд и компенсируют комплекс неполноценности тем, что ведут ожесточенную борьбу за власть, за самоутверждение. Сторонники данных концепций лидерства свои положения подкрепляют тем, что ряд политических деятелей, по свидетельствам историков и биографов, были невротиками (Наполеон, Линкольн, Робеспьер, Рузвельт, Пуанкаре, Гитлер, Сталин).

Исследования, выполненные в русле когнитивного направления, рассматривают лидеров и их последователей в качестве активных наблюдателей, оценивающих и интерпретирующих поведение друг друга с использованием определенных когнитивных схем, "прототипов" или имплицитных, "наивных" теорий лидерства.

По наиболее принятому определению, *лидерство* трактуется как *один из процессов организации и управления социальной группой, который способствует достижению групповых целей в оптимальные сроки и с оптимальным эффектом*. Считается, что феномен лидерства возникает

в результате одновременного взаимодействия двух факторов: объективного и субъективного.

Лидер – член группы, который выдвигается в результате взаимодействия ее членов или организует их вокруг себя при соответствии его норм и ценностных ориентаций с групповыми, и способствует организации и управлению этой группой при достижении групповых целей.

Он обладает необходимыми организаторскими способностями, занимает центральное положение в структуре межличностных отношений и способствует своим примером, организацией и управлением группой достижению групповых целей наилучшим образом.

Одна и та же ситуация и один и тот же стиль руководства будут с необходимостью вести к эффективности или неэффективности лидерства в зависимости от того, как поведение лидера детерминировано уровнем развития группы.

Опираясь на теоретические положения, выдвинутые А. С. Макаренко, понимая под лидерством социально-психологическое явление, сущность которого может быть определена как осуществление ведущего влияния одних членов группы на других в создании оптимального решения групповой задачи, проблему лидерства рассматривают в тесной связи с уровнем развития группы (коллектива).

Таким образом, лидерство – это степень ведущего влияния личности члена группы на группу в целом в направлении оптимизации решения общегрупповой задачи; лидер – это член группы, за которым все остальные члены признают право принимать наиболее ответственные решения, затрагивающие интересы всей группы и определяющие направленность ее деятельности.

Попытки ученых определить совокупность черт личностных характеристик, присущих лидерам, и на основе их определения выявлять неформальных лидеров в группах, успеха не имели. Установлено, что черты лидера не являются исходными и тем более единственными детерминантами лидерства. Это связано с тем, что не столько лидер создает ситуацию доминирования в группе, сколько группа порождает, выбирает, приемлет и культивирует определенный тип лидера.

Можно выделить лишь некоторые общие черты, характерные для этики лидеров, а именно: лидеры в наибольшей степени, по сравнению с другими членами коллектива, осознают складывающиеся групповые нормы и способствуют их воплощению в жизнедеятельность группы.

Ряд авторов в современной социальной психологии рассматривает лидерство как функцию ситуации, предполагая при этом, что каждая ситуация общения в группе способна выдвинуть своего ситуативного лидера. Например, для члена коллектива, который не обладает способностью выносить неопределенность, для успешного выполнения лидерских функций конкретной ситуации требуется некоторый свод фиксированных правил. Если функционирование группы допускает жесткую регламентацию их действий, то данный член коллектива потенциально может выполнять лидирующие функции. И наоборот, член коллектива, которому свойственна потребность в проявлении инициативы, будет иметь лучшие потенциальные возможности к лидерству в условиях наличия гибкой организации функционирования членов группы, а не при строгой регламентации их действий. Поскольку ситуация в любой группе, как правило, подвержена тем или иным изменениям, а черты личности более стабильны, то и лидерство в различных ситуациях может переходить от одного члена группы к другому.

Таким образом, личность в группе может находиться под влиянием нескольких неформальных лидеров. В то же время в группе возможен лидер, который доминирует во множестве ситуаций (сфер общения). Его воздействие на группу универсально. Он может единолично обеспечивать многоплановую групповую деятельность. Понимание лидерства как функции ситуации вызывает необходимость рассматривать лидерские функции как некоторое множество, элементами которого являются принятые критерии лидерства в различных сферах общения. При этом значимости влияния каждой сферы общения на характер неформальных отношений в группе могут быть различными.

### ***Дополнительная литературы***

#### ***для самостоятельного изучения проблемного поля темы:***

1. Корнюхов, Д. В. Духовное лидерство в социальном измерении / Д. В. Корнюхова // Известия Гомельского государственного ун-та им. Ф. Скорины. – 2023. – № 4. – С. 114–120.

2. Крылова, Т. Развитие теорий лидерства в экономической науке / Т. Крылова // Экономический журнал. – 2015. – Т. 37. – №1. – С. 53–70.

3. Тягунова, Е. А. Теоретические основы изучения лидерства в психологии [*Электронный ресурс*] / Е. А. Тягунова // *Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты*. – 2014. – №10. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-izucheniya-liderstva-v-psihologii>

## *Тема 2. Личность и ее характеристики. Теория лидерских качеств*

Теория лидерских качеств является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства. Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают «великих людей» в истории от масс. Исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от не лидеров. Исходя из этого подхода, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся.

В этом направлении были проведены сотни исследований, породивших предельно длинный список выявленных лидерских качеств. Ральф Стогдилл в 1948 г. и Ричард Манн в 1959 г. попытались обобщить и сгруппировать все ранее выявленные лидерские качества. Так, Стогдилл пришел к выводу, что в основном пять качеств характеризуют лидера:

- ум или интеллектуальные способности;
- господство или преобладание над другими;
- уверенность в себе;
- активность и энергичность;
- знание дела.

Однако эти пять качеств не объясняли появление лидера. Многие люди с этими качествами так и оставались последователями. Манна постигло аналогичное разочарование. Среди семи личностных качеств лидера, которые он выявил, ум являлся лучшим предсказателем того, что его обладатель будет лидером. Однако практика этого не подтвердила. Несмотря на это, изучение лидерских качеств было продолжено вплоть до середины 80-х гг. Наиболее интересный результат был получен известным американским консультантом Уорреном Беннисом, исследовавшим 90 успешных лидеров и определившим следующие четыре *группы лидерских качеств*:

- *управление вниманием*, или способность так представить сущность результата или исхода, цели или направления движения/действий, чтобы это было привлекательным для последователей;

- *управление значением*, или способность так передать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;

- *управление доверием*, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;

- *управление собой*, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Беннис предлагает лидерам делиться властью в организации для создания среды, в которой люди почувствуют значимость и возможность познания того, что они делают, а также то, что они часть этого общего дела. Создаваемая таким образом организационная среда должна вселять в людей силу и энергию через качество работы и посвященность работе. Последующее изучение привело к выделению четырех групп лидерских качеств: *физиологические*, *психологические*, или *эмоциональные*, *умственные*, или *интеллектуальные*, и *личностные деловые*.

*Лидерские качества, наиболее часто встречающиеся у успешных лидеров*

<i>Интеллектуальные способности</i>	<i>Черты характера личности</i>	<i>Приобретенные умения</i>
• Ум и логика	• Инициативность	• Умение заручаться поддержкой
• Рассудительность	• Гибкость	• Умение кооперироваться
• Проницательность	• Бдительность	• Умение завоевывать популярность и престиж
• Оригинальность	• Созидательность и творчество	• Такт и дипломатичность
• Концептуальность	• Честность	• Умение брать на себя риск и ответственность
• Образованность	• Личностная целостность	• Умение организовывать
• Знание дела	• Смелость	• Умение убеждать
• Речевая развитость	• Самоуверенность	• Умение менять себя
• Любопытство	• Уравновешенность	• Умение быть надежным
• Интуитивность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Независимость</li> <li>• Самостоятельность</li> <li>• Амбициозность</li> <li>• Потребность в достижениях</li> <li>• Настойчивость и упорство <ul style="list-style-type: none"> <li>• Энергичность</li> <li>• Властность</li> </ul> </li> <li>• Работоспособность</li> <li>• Агрессивность</li> <li>• Стремление к превосходству</li> <li>• Обязательность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение шутить и понимать юмор</li> <li>• Умение разбираться в людях</li> </ul>

К физиологическим относят такие качества человека, как рост, вес, сложение или фигура, внешний вид или представительность, энергичность движений и состояние здоровья. Конечно, в какой-то степени может существовать связь между наличием этих качеств и лидерством. Однако быть физически выше и крупнее, чем средний человек в группе, еще не дает никакого права быть в ней лидером. Примеры Наполеона, Ленина, Гитлера, Сталина, Ганди подтверждают факт того, что индивиды с отклонениями в меньшую сторону могут вырасти до размеров очень влиятельных фигур мировой истории. Те, кто еще верит в приоритет физиологических качеств, полагаются в своем суждении в значительной мере на использование силы в занятии лидерской позиции, что, как уже отмечалось, не является характерным для эффективного лидерства.

Психологические, или эмоциональные, качества проявляются на практике главным образом через характер человека. Они имеют как наследственную, так и воспитательную основы. Изучение их взаимосвязи с лидерством привело к появлению очень длинного списка этих качеств. Большинство из них так и не получило подтверждения практикой своей связи с лидерством. Это позволяет сделать вывод, что дело обстоит не так просто и что нельзя в полной мере и непосредственным образом полагаться на приведенные в табл. 11.2 черты характера личности при выявлении лидера в организации.

Изучение умственных, или интеллектуальных, качеств и их связи с лидерством проводилось многими учеными, и в общем их результаты совпадают в том, что уровень этих качеств у лидеров выше, чем у нелидеров. К этому, видимо, привело то, что успех лидера во многом зависит от его способностей и умения решать проблемы и принимать правильные решения. Эффективное выполнение этих функций, как известно, связано с наличием рассматриваемых способностей. Однако последующие исследования показали, что корреляция между этими качествами и лидерством достаточно мала. Так, если средний интеллектуальный уровень последователей невысок, то быть для лидера слишком умным значит сталкиваться с множеством проблем.

Личностные деловые качества носят в большей степени характер приобретенных и развитых у лидера навыков и умений в выполнении своих функций. Их значимость для успеха возрастает по уровням организационной иерархии. Однако точное их измерение затруднено. Еще не удалось доказать, что эти качества являются определяющими для эффективного лидерства.

Так, например, деловые качества, сделавшие кого-то лидером в коммерческом банке, вряд ли пригодятся для лидерства в исследовательской лаборатории или в театре.

Теория лидерских качеств страдает рядом недостатков. *Во-первых*, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможным создать «единственно верный» образ лидера, а следовательно, заложить какие-то основы теории.

*Во-вторых*, по различным причинам, таким, например, как неудача в поиске путей измерения многих лидерских качеств, а также в силу непризнания возможных различий в зависимости от организации или ситуации, не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего.

Суммируя сказанное, можно сделать заключение, что подход, изучающий лидерские качества, несомненно интересен, но, к сожалению, до сих пор не принес пользы практике. Однако он послужил толчком к появлению и развитию других концепций лидерства и оказался надежным сдерживающим средством в переоценке поведенческих и ситуационных основ лидерства.

### ***Дополнительная литературы***

***для самостоятельного изучения проблемного поля темы:***

15 книг для повышения лидерских качеств [*Электронный ресурс*]. – Режим доступа: <https://wakeup-s.com/blog/10-knig-dlya-liderstva>.

### ***Тема 3. Лидерство как поведение. Концепции лидерского поведения***

*Выделяется три подхода к изучению лидерства:*

- традиционные концепции лидерства;
- ситуационные концепции лидерства;
- новые теории лидерства.

1. Исторически более ранними являются традиционные концепции. Они основываются на концепции лидерских качеств и концепции лидерского поведения. Сходство данных концепций и возможность их объединить в одно направление состоит в том, что они основаны на рассмотрении лидера как человека, наделенного уникальными качествами, присущими ему либо от рождения, либо воспитанными специально, т. е. каждая теория пытается выявить общие аспекты поведения лидера.

Концепция лидерских качеств рассматривает лидеров как особых людей с врожденным набором определенных черт характера, которые присущи только им. Главная идея данной теории: лидерами не становятся - ими рождаются. Наиболее известными приверженцами и исследователями концепции лидерских качеств являются Ральф Стогдилл, Уорен Бенине и Эдвин Гизелли. Но в результате их работы не было выявлено поведенческих черт, присущих исключительно лидерам. Однако данная теория послужила предпосылкой к появлению и развитию других концепций лидерства, в частности концепции лидерского поведения.

Концепция лидерского поведения предполагает возможность подготовки лидеров по специальным программам с помощью воспитания в них соответствующих качеств. Данная концепция послужила основой для разработки программ подготовки лидеров. Но, несмотря на многочисленные и глубокие исследования, взаимосвязи между чертами характера лидера, с одной стороны, и эффективностью производства и удовлетворенностью от выполненной работы, с другой, выявлено не было. Универсального типа лидера не существует, что послужило предпосылкой к разработке других подходов к теории лидерства.

2. На основе традиционного подхода появилась ситуационная концепция лидерства, предложенная Френком Фидлером. Он предполагал, что лидер обнаруживает свои уникальные качества при определенных сложившихся условиях, причем при разнообразных обстоятельствах он проявляет их по-

разному. В ситуационных концепциях лидерства особое внимание уделяют воздействию внешних факторов, оказывающих значительное влияние на способность человека вести за собой коллектив.

Общим для традиционных и ситуационных концепций лидерства является предположение, что результат от управленческой деятельности взаимосвязан с лидерскими качествами руководителя, а, следовательно, и то и другое можно изменить. В результате были созданы новые концепции лидерства. Наиболее известными из этих концепций являются: концепция атрибутивного лидерства (аналитик), харизматического лидерства и преобразующего лидерства (реформатор).

Данные концепции уделяют большое внимание душевным качествам лидера и его способностям через внутренний мир оказывать влияние на подчиненных (последователей).

Все эти концепции имеют право на существование, ни одна из них полностью не отражает феномена лидерства, который и по сей день остается загадкой.

3. Новые концепции в теориях лидерства пытаются соединить традиционный (личностный и поведенческий) и ситуационные подходы.

К ним относятся:

- концепция атрибутивного лидерства;
- концепция харизматического лидерства;
- концепция преобразующего лидерства.

*Концепция атрибутивного лидерства.*

**Суть концепции:** атрибутивные помехи (приписывание внутренних причин плохой работы подчиненного и недостоверная информация о нем, например лень, низкая ответственность, низкие способности) часто искажают восприятие руководителя и заставляют его быть непоследовательным в своем поведении. В результате не только лидер воздействует на подчиненных, а отношения «лидер–подчиненные» влияют на лидера. Эти отношения могут привести к увольнению работника или к уходу руководителя. Если отношения адекватны ситуации (взгляды и поведение руководителя в работе с подчиненными принимаются ими), то организация функционирует эффективно и происходит обогащение отношений. В обратном случае имеет место обеднение отношений и, как следствие, конфликты. Адекватность отношениям и ситуации может достигаться:

- если подчиненный извлекает уроки из поведения руководителя;
- если руководитель извлекает уроки из поведения подчиненных.

Концепция харизматического лидерства.

**Харизматическое влияние**— это влияние, основанное не на логике в действиях, а на личных качествах лидера его внешней и внутренней привлекательности, имиджа, манеры и стиля поведения (речь, жесты, позы) и т.д. Харизма дает преимущества лидеру вести за собой людей.

**Харизма** —это источник лидерской власти над подчиненными, власть примера. У харизмы есть позитивная этическая (Сахаров, Мартин Лютер Кинг) и негативная (Сталин, Гитлер) стороны.

**Концепция преобразующего (реформаторского) лидерства.**

Способности лидера переводить новые видения решения проблем в действия последователей, вызывать их энтузиазм — основа преобразующего лидерства. Лидер-преобразователь вдохновляет не харизмой, а творческим подходом к делу, подкрепленным реальными прошлыми достижениями, а не мифами. Отношения с подчиненными строятся не по принципу «люблю/ненавижу», а по принципу «уважаю/рассчитываю». Последователи при этом вдохновляются не краткосрочными целями (заработок, быстрее выполнение работы), а долгосрочной — измениться группой через развитие. К отличительным особенностям лидера-преобразователя относятся:

- умение привлекать подчиненных к управлению и активно участвовать в деятельности группы;
- умение постоянно балансировать между соглашательством с группой и подхалимством со стороны подчиненных.

**Континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта**

Танненбаум и Шмидт рассматривают лидерство как континуум стилей руководства от авторитарного (директивного, ориентированного на задачу) до демократического (делегирующего, ориентированного на отношения). Каждая точка этого континуума характеризуется определенным соотношением свободы действий последователей и использования власти лидером. Соответственно, они выделяют семь основных типов лидерского поведения (по мере возрастания свободы действий последователей):

1. Лидер принимает решения и объявляет о нем.
2. Лидер "продает" решение.
3. Лидер выдвигает идеи и инициирует вопросы.
4. Лидер представляет предварительное решение, которое может быть изменено.
5. Лидер представляет проблему, выслушивает предложения и принимает решения.

6. Лидер устанавливает рамки и просит группу принять решение.
7. Лидер позволяет последователям действовать в рамках, определенных руководителем.

*Дополнительная литературы*

*для самостоятельного изучения проблемного поля темы:*

1. Стогдилл, Р. М. Лидерство и структура управления персоналом / Р. М. Стогдилл. – М. : Норд-Вест, 2000. – 224 с.
2. Занковский, А. Н. Организационная психология / А. Н. Занковский. – М. : Флинта; МПСИ, 2000. – 648 с.
3. Вебер, М. Избранные произведения / М. Вебер. – М. : Аспект Пресс, 1990. – 201 с.
4. Шалагинова, Л. В. Психология лидерства / Л. В. Шалагинова. – СПб. : Речь, 2007. – 464 с.

## *Тема 4. Ситуационное лидерство. Проблема преемственности лидерства*

### *Модель ситуационного лидерства Фидлера*

Главной идеей ситуационного подхода к лидерству было предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях.

Одним из основателей теории ситуационного лидерства является Ф. Фидлер, который в середине 60-х гг. предложил использовать в модели три ситуационные переменные, позволяющие определить степень контролируемости ситуации для определенного стиля. При этом использовалась 8-балльная шкала, позволяющая построить профиль наименее предпочитаемого работника (коллеги) (НПР). Пример отдельных позиций:

Недружествен 12345678 Дружествен

Приятный 87654321 Неприятный

Все отвергающий 12345678 Все принимающий

Напряженный 12345678 Расслабленный

Лидеры, набравшие высокие баллы, т. е. описавшие своего НПР очень позитивно, ориентированы на отношения (лидер с высоким НПР), а менеджеры, набравшие более низкие баллы, имеют стиль, ориентированный на работы (лидер с низким НПР).

Согласно теории Фидлера, лидерский стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации, так как в стиле отражены основы мотивации индивида: мотивированность на отношения и мотивированность на работу.

Благоприятность (контролируемость) ситуации определяется в модели как степень, с которой ситуация позволяет лидеру ее контролировать и оказывать влияние на последователей.

Ситуационные переменные:

- отношения в коллективе;
- структурированность работы;
- властные полномочия.

1. Отношения в коллективе (отношения "лидер-последователь"): хорошие-плохие.

Эта переменная отражает уровень лояльности, доверительности, поддержки и уважения, т. е. признание лидера последователями. Приняв лидера, последователь будут делать все возможное для достижения поставленных целей.

## 2. Структурированность работы: высокая-низкая.

Эта переменная отражает уровень структурированности решаемых группой задач, который измеряется следующими показателями:

- ясность цели;
- множественность средств по достижению целей;
- обоснованность решений;
- специфичность решений.

Высокоструктурированная работа дает лидеру возможность иметь больший контроль над исполнителями.

3. Властные полномочия (должностная власть): сильная-слабая. Отражает уровень формальной власти лидера, необходимой для использования адекватных способов стимулирования (вознаграждение-наказание).

Три ситуационные переменные в сочетании с двумя лидерскими стилями дают восемь типов ситуаций, проанализировав которые, Фидлер пришел к следующим выводам.

Эффективность достигается, если

1. в наименее благоприятной ситуации лидеры демонстрируют стиль, ориентированный на работу (стиль с низким НПР);

2. в ситуации умеренной благоприятности - стиль, ориентированный на отношения (стиль с высоким НПР). Задачи структурированы, но должностная позиция у лидера достаточно слабая. Соответственно, в этих условиях лидер вынужден проявлять интерес к эмоциям подчиненных;

3. в наиболее благоприятной ситуации - стиль, ориентированный на работу (стиль с низким НПР).

Практическая значимость модели состоит в том, что она позволяет в зависимости от сложившейся ситуации подбирать руководителя. При этом основным критерием подбора является соответствие стиля руководителя конкретной производственной ситуации. Модель также подсказывает путь изменения ситуации, если по каким-то причинам нельзя сменить руководителя.

### *Дополнительная литературы*

*для самостоятельного изучения проблемного поля темы:*

1. Гусева, Н. И. Современная модель лидерства в условиях глобального контекста / Н. И. Гусева // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2011. – № 4. – С. 82–88.

2. Смеянов, С. Н. Ситуационное лидерство в современной организации [Электронный ресурс] / С. Н. Смеянов, Ю. А. Максименко // Символ науки. – 2023. – №4-1. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/situatsionnoe-liderstvo-v-sovremennoy-organizatsii>.

***Тема 5. Лидерство и лидер в системе менеджмента организации.  
Командное лидерство***

Тема лидерства давно вышла за рамки исследований по социальной психологии. Интерес к этой тематике проявляют специалисты из разных областей: политологии, социологии, менеджмента, культурологи. Количество определений самих понятий «лидер» и «лидерство» не поддается точному подсчету и часто зависит от принадлежности автора к определенной исследовательской области. Так, в социальной психологии принято рассматривать лидерство как психологическую характеристику поведения какого-то члена группы, пользующегося наибольшим влиянием. В этом смысле лидер рассматривается как фигура, возникающая в системе неофициальных, неформальных отношений, а лидерство выступает как средство организации отношений этого типа, управления ими. В социальной психологии и в менеджменте традиционным является разведение понятий руководство и лидерство, а также менеджер и лидер. Возникает определенная антиномия, которая задает впечатление несовместимости двух позиции - руководителя и лидера - у людей, пытающихся разобраться в этих явлениях для целей своей реальной практики. Такое раз-ведение понятий часто стимулировало вопросы со стороны взрослых слушателей-руководителей, получающих второе образование в области менеджмента, во время чтения курса по социальной психологии: «Что делать с этими лидерами, когда их наконец-то удалось выявить?». Нередко бывает, что лидеры воспринимаются руководителями как люди опасные, претендующие на власть и влияние. Подчас такому восприятию способствуют собственные страхи не удержать позицию официальной власти, либо желание усилить свою власть за счет ослабления позиций других людей. Это ведет к макиавеллизму, развитию принципа «разделяй и властвуй», порождает конфликты в организации и недоверие к руководству со стороны сотрудников организации.

В настоящее время в научных исследованиях мы можем видеть различные подходы в определении соотношения понятий руководства и лидерства. Хочется согласиться с мнением В.П. Пугачева, который пишет о том, что «жесткое противопоставление руководства и лидерства едва ли правомерно, ибо эти понятия очень близки и их различия в основном конвенциональны, зависят от сложившихся традиций в их трактовке, а также от исследовательских подходов». Тем не менее, некое общее, в котором

сходятся многие современные авторы, можно выделить. И заключается оно в акцентах, которые расставляют лидеры и менеджеры: лидеры побуждают людей, а менеджеры регулируют (администрируют) процессы.

Не случайно заметными тенденциями управленческой практики становятся новые принципы, провозглашаемые многими организациями: «компания может стать лидером только тогда, когда ее возглавляют настоящие лидеры», «каждый в нашей компании может стать лидером в своей области», «мы станем лидером на рынке только тогда, когда наши люди будут лидерами» и т.д. Практика таких компаний показывает, что в определении лидерства они исходят из своего понимания лидерства как явления, которое позволяет быть первыми, вести за собой, возглавлять и задавать тон, вдохновлять других. То, как специалисты в области управления персоналом определяют лидерские компетенции, заслуживает внимания исследователей в области лидерства. Здесь мы наблюдаем ситуацию взаимообмена практиков и теоретиков: практики, опираясь на приемлемую для них теорию, описывают компетенции лидера, а у теоретиков появляется возможность аккумулировать опыт по развитию лидерских навыков в конкретных компаниях.

Например, поведенческие проявления лидерства в одной российской компании были описаны следующим образом: в ситуации неопределенности лидер берет инициативу на себя и достигает результата; в сложных ситуациях подает личный пример конструктивного поведения; побуждает ставить амбициозные цели, превосходящие ожидания клиентов и партнеров; является примером в соблюдении корпоративных правил и норм.

Пример японских компаний показывает, что лидером называют человека, на которого возложена ответственность за выполнение задачи, будь то кружок качества, функциональная бизнес-единица или проектная команда. При этом от всех сотрудников, в том числе от лидера, ожидается умение работать в команде. «От сотрудников, которые прекрасно справляются со своей работой, требуется умение слаженно работать в команде. Именно поэтому Toyota уделяет такое внимание поиску и отбору потенциальных сотрудников. Ей нужны такие люди, которых можно обучить работе в команде. В компаниях убеждены: если компания будет опираться на работу в команде, отдельные сотрудники сделают все ради успеха компании».

Эти и другие примеры показывают нам, что к руководителям последнее время все больше предъявляется новое требование – быть лидером. Все чаще и чаще мы слышим: руководители должны быть лидерами, они должны вести за собой в эпоху перемен. Итак, лидерство выступает как неперенный,

желаемый атрибут руководства в современной организации. А управление организацией рассматривается как совместная реализация функций руководства и лидерства.

Еще одна тенденция состоит в том, что мы сталкиваемся на практике с необходимостью развития лидерского потенциала не только руководителей, но и рядовых сотрудников. Перед руководителем ставится задача проявления таких качеств, которые помогают развитию лидерских качеств его последователей. Это согласуется с идеей формирования командных лидеров, которые должны уметь делегировать функции по управлению задачей другим людям.

Несмотря на веление времени и запросы практики, до сих пор идея командного стиля, как стиля руководства или лидерства не описана в социальной психологии достаточно системно и последовательно. Хотя эмпирическое изучение лидерства началось довольно давно - первые шаги в этом направлении были сделаны А. Бине и Л. Тер-меном еще на заре двадцатого столетия -аспект командного лидерства привлек внимание исследователей лишь в 90-е годы. Один из первых, кто стал разрабатывать новый подход за рубежом, был Р.М. Белбин. Он выделил два вида лидерства: единоличное и командное. Основное отличие он видел в том, что командный лидер превращает коллег по работе в своих сторонников, поощряет развитие в работе их личных достоинств. В то время как единоличный лидер часто собирает вокруг себя «свиту», добивается от подчиненных следования заданным правилам, старается подогнать людей под определенные стандарты.

Командный менеджмент как подход в управлении появился на рубеже 80-90-х гг. Это было ответной реакцией на возрастающую конкуренцию и необходимость повышения эффективности деятельности компаний. Рост масштабов ведения бизнеса также способствовал освоению новых форм управления. Командный менеджмент (team management) отражал насущную необходимость компаний в создании оптимальных форм организации для решения бизнес-задач в новых, быстроизменяющихся условиях. Командный менеджмент — это направление теории и практики управления организацией, опирающееся на комплексное и конструктивное использование командных эффектов. Ежегодно Fortune составляет список самых привлекательных с точки зрения трудоустройства компаний мира. Большинство компаний в этом рейтинге включают в бизнес-стратегию «ориентацию на сотрудничество» и «поощрение командной работы на самом высоком уровне управления».

Теория и практика командного менеджмента предполагает участие работников в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, ясность общих ценностей и целей, коллективную ответственность, повышающую индивидуальную ответственность за результаты труда, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов. Командный менеджмент предъявляет особые требования к руководителю в организации:

1. Осознанное влияние на принятие всеми сотрудниками общих целей компании на всех уровнях организационной структуры;
2. Поддержание неформального авторитета руководителей всех уровней (лидеров функциональных и проектных команд);
3. Привлечение сотрудников к принятию наиболее важных решений в организации.
4. Соблюдение заявленных норм и соответствие принятым ценностям компании.
5. Развитие командного стиля на всех уровнях организационной структуры. Поддержание в этом других лидеров.
6. Поддержание командного духа в организации.

Такого рода требования являются настоящим вызовом для руководителей, которые привыкли работать в авторитарной системе управления, полагаясь больше на формальные рычаги власти и влияния. При развитии командного менеджмента очень важно найти баланс между формальными процедурами и неформальным общением.

Шаги, связанные с изменением стиля руководства и лидерства, новыми формами корпоративного управления, мы можем наблюдать в разных компаниях. Так, в офисах некоторых компаний (например, Procter & Gamble) у топ-менеджеров нет кабинетов, т.е. обычного пространства, отгороженного стенами. Любой из руководителей компании может всегда зайти и перекинуться парой слов.

Для поддержки командного духа торгового персонала многие руководители первого ранга включаются в работу функциональных команд: руководитель авиакомпании вместе со стюардессами разносит пледы пассажирам, владелец ресторана встает на место официанта и обслуживает гостей, директор магазина один день в месяц работает продавцом-консультантом и т.д. В ЮМ руководители отделов (маркетингового, производственного, исследовательских лабораторий и др.) лично обслуживают 3-4 клиентов, а часть своего времени тратят на поездки вместе

с торговыми представителями. Возможность работы в команде, где ставит цели не только руководитель, но и сами подчиненные, где свобода принятия решений сочетается с повышением ответственности всех членов команды, позволяет поднять приверженность каждого сотрудника.

Все эти шаги требуют целенаправленной работы по развитию новых форм взаимодействия в организации и приобщения сотрудников к вновь поставленным целям организации. Еще один пример: в российском подразделении компании ЗМ ежегодно проходят креативные презентации, на которых сотрудники разных отделов обсуждают итоги работы одного конкретного подразделения. После отчёта руководителя подразделения присутствующих просят высказать любые предложения о развитии данного подразделения. Практика показывает, что из самых нетипичных и даже бредовых идей как раз рождаются новые продукты и подходы в управлении.

Имеет значение и организация внутренней среды компании, которая должна способствовать работе творческих команд, принятию на себя взаимной ответственности, самоорганизации и самоуправлению. В некоторых компаниях творческую командную работу, поддерживают созданием принципиально новых офисов с библиотекой, видеоархивом, где в свободной обстановке на мягких креслах и диванах сотрудники могут работать с ноутбуками. Офисные «вольности» приобретают популярность в компаниях, работающих в сфере профессиональных услуг: свободная компоновка помещений и развитость современных технических средств позволяют не закреплять за сотрудником конкретного рабочего места. Для того чтобы включиться в работу, сотрудник занимает со своим ноутбуком то место, которое приблизит его к коллегам по проекту. Среди нестандартных форм коммуникаций, которые помогают развивать командные отношения - проведение различного рода тренингов по командообразованию. По результатам исследования агентств Kelly Services и Statistics Workshop (сентябрь 2002 г. - январь 2003 г.) корпоративная культура, опирающаяся на высокий командный дух, является вторым по значимости фактором, стабилизирующим персонал организации (на 1-м месте - интересная работа).

В отечественной социальной психологии существуют свои традиции в изучении подобных командных отношений, связанные с моделями коллективообразования. Многие моменты, связанные со сплоченностью, динамикой развития группы не утратили свою актуальность до сих пор. Современная, совершенно иная экономическая ситуация, требует не только исследования специфики складывающихся командных отношений

в организациях различного типа, но и определения наиболее эффективных способов управления. Работодатели вынуждены все больше внимания уделять развитию факторов, за счет которых можно привлечь и удержать сотрудников, побудить повышать производительность и эффективность. И командный стиль лидерства - это один из таких факторов. Пока еще недостаточно исследований, когда, как в команде, лидер и руководитель - это одно лицо. Практика показывает, что командный стиль лидера обладает большим мотивирующим потенциалом, повышает надежность компании. Необходимость в исследованиях на эту тему очевидна, нам еще предстоит ответить на вопросы, какие люди становятся или не становятся командными лидерами, что способствует или не способствует проявлениям командного стиля в организации.

### ***Дополнительная литературы***

#### ***для самостоятельного изучения проблемного поля темы:***

1. Бендас, Т. В. Психология лидерства [Электронный ресурс] : учеб. / Т. В. Бендас. – 2-е изд., исправ. и доп. — Оренбург : ОГУ, 2017. – 450 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/159682>.
2. Корниенко, В. И. Командообразование [Электронный ресурс] : учебник для вузов / В. И. Корниенко. – М. : Издательство Юрайт, 2023. – 291 с. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/520204>.

**Тема 6. Командообразование как ключевая задача лидера.**  
**Психологическое влияние лидера на команду**

Команда. Если начать с термина, то под словом «команда» скрывается определенная группа людей, которые при использовании различных навыков способны коллективно решать поставленные перед группой задачи. На первый взгляд, ничего сложного в этом нет, позови людей, которые обладают нужными умениями, и команда готова! Но на практике создание сплоченной и эффективной команды – дело сложное, целая наука, которой овладеть достаточно непросто. В каждом процессе есть свои тонкости, особенности и правила, командообразование не является исключением. Об этом и пойдет речь.

На сегодняшний день командообразование признано одним из более эффективных инструментов, который помогает отдельным личностям и целым организациям добиваться желаемых результатов. Каждая развивающаяся компания обращает внимание на этот вопрос, однако не каждая уделяет его изучению должное внимание. Это основная причина отсутствия изменений или ухудшения ситуации. Когда стоит задача создания и сплочения команды, главное - обратить внимание на такие моменты, как скорость психологической адаптации сотрудников, их потенциальные возможности, взаимопонимание между ними, умение работать коллективно на единую цель, а также наличие общей мотивации. Работа команды должна координироваться таким образом, чтобы вероятность появления взаимного доверия, раскрытия возможностей каждого и мотивировки была максимальной.

Для достижения хороших результатов требуется профессиональный подход, знакомство с формами командообразования и правильное использование главных принципов. **К основным формам образования и сплочения команд** относят различные корпоративные мероприятия (обучающие, спортивные, развлекательные, интеллектуальные и другие). А о принципах требуется рассказать более подробно.

**Принципы командообразования** могут меняться или быть дополнены новыми. Все зависит от требований к команде. Но основные принципы всегда неизменны. К ним относятся:

- Формирование целей
- Командное выполнение задачи
- Индивидуальная ответственность перед командой

- Стимуляция
- Профессиональный рост
- Креативность
- Продуктивность

Проанализируем отдельно каждый принцип:

### **1. Формирование целей.**

Формирование целей — очень важный и практически основополагающий принцип. Его особенность состоит в коллективности цели. Любые поставленные в индивидуальном порядке задачи должны вести к решению общей. По мнению специалистов, лучше всего ставить конкретные, не требующие дополнительных разъяснений задачи. Их выполнение гарантирует максимально эффективное выполнение, облегчение общения и минимизацию конфликтов.

Конкретные задачи позволяют сконцентрироваться на выполнении определенных действий и поиске результативных способов для достижения результата. Каждый в команде осознает лично его ценность для остальных, ощущает себя частью целого, проникается доверием. Стирается значение статуса и должности, что в общем способствует улучшению командного взаимодействия.

### **2. Командное выполнение задачи.**

Основная цель создания и сплочения команды — добиться тесного и плодотворного сотрудничества всех ее членов вместе, а не каждого в индивидуальном порядке. Все задачи должны решаться коллективно. Командная работа обязывает присматриваться к особенностям друг друга, учиться подстраиваться под коллектив.

Процесс командной работы порождает мощный всплеск энергии. В этом случае результат действий человека в команде в разы превосходит результат его индивидуальной деятельности в том же направлении. Командная работа также побуждает к совместным обсуждениям выполнения задач и достижения цели. А это является основой для появления новых идей и лучших решений.

### **3. Индивидуальная ответственность перед командой.**

Каждый в команде должен осознавать, что именно от его личного вклада зависит общий командный результат. Этот фактор повышает серьезность и ответственность при выполнении отдельного задания. При таком подходе увеличивается вероятность успешной реализации проекта, каждый будет максимально задействовать все свои навыки и умения. Также не отменяется

значение фактора соперничества. Никто не хочет быть проигравшим или рисковать размером поощрения или членством в команде.

#### **4. Стимуляция.**

Стимуляция и поощрения также являются непременной составляющей командной работы. При выборе необходимо учесть, с какой сферой связана деятельность группы. Для команды, решающей задачи производственного характера, лучшей формой стимулирования и поощрения станет денежная компенсация, но не забывайте про признание приложенных усилий и моральную удовлетворенность. Для интеллектуалов наилучшей формой стимулирования станут такие факторы, как карьерный рост, престиж, всеобщее признание и прочее, так как деньги для таких людей второстепенны.

#### **5. Профессиональный рост.**

К какой бы сфере не относилась командная деятельность, желательно направить ее на повышение показателей и групповой работы команды, и индивидуальных каждого ее участника. Только растущая в профессиональном плане команда способна быстро достигать цели, улучшать результаты и переходить на следующий уровень. Следует продумать способы для демонстрации членам команды их роста, такие как тесты, испытания, баллы и прочее. Чувство состоятельности и видимый прогресс придадут команде сил для скорейшего достижения цели.

#### **6. Креативность.**

Это вспомогательный принцип. Если деятельность команды связана с производством, а стимулом служит материальное вознаграждение, креативность не совсем для нее. Но если целью команды является интеллектуальный продукт, а мотивирующими факторами – престиж и карьера, креативность сыграет ключевую роль.

#### **7. Продуктивность.**

Продуктивность функционирования команды зависит от продолжительности ее существования. От этого сильно зависит эффективность и успешность ее работы, так как в сплоченном коллективе сработанность и профессионализм стремятся к максимуму.

Однако, многие команды создаются стихийно, особенно команды с производственными целями. Интеллектуальные группы создаются, как правило, для решения более долгосрочных задач и на более продолжительное время. Не забывайте о перспективе, выстраивайте процесс командообразования, анализируя особенности команды.

Помимо форм и принципов командообразования следует требовательно относиться **к командной форме управления**. Этот фактор напрямую влияет на эффективность реализации обозначенных задач и способность совместной деятельности отдельных участников. Организация руководства зависит от профессиональной области, в которой работает команда, целей, перед нею поставленных, профессиональных навыков членов команды и много другого.

Принято выделять **три основные формы управления**:

- 1) команда управляется лидером;
- 2) каждый выполняет поставленную ему задачу, принятие решения возлагается на руководителя, мнения членов команды учитываются;
- 3) решения принимаются на общем совете группы с учетом мнения главных специалистов.

К определению формы управления надо подходить очень внимательно, возможно стоит привлечь к этому процессу остальных участников команды. Ведь от того, насколько правильно выбрана форма управления, зависит эффективность работы команды на пути к поставленной цели. Так же обстоятельно и рационально, опираясь на полученную информацию, лучше подходить к процессу командообразования. Это поможет достичь слаженной и сплоченной командной деятельности, эффективной реализации возможностей каждого ее участника. Не забывайте также про поддержание командного духа. Этот фактор оказывает весьма благоприятное воздействие на любую деятельность.

### *Дополнительная литературы*

*для самостоятельного изучения проблемного поля темы:*

3. Бендас, Т. В. Психология лидерства [Электронный ресурс] : учеб. / Т. В. Бендас. – 2-е изд., исправ. и доп. — Оренбург : ОГУ, 2017. — 450 с. Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/159682>.

4. Корниенко, В. И. Командообразование [Электронный ресурс] : учебник для вузов / В. И. Корниенко. – М. : Издательство Юрайт, 2023. – 291 с. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/520204>.

## *Тема 7. Культурное лидерство*

Культурное лидерство – это руководящая деятельность в сфере культуры. Как и сама культура, культурное лидерство исходит от очень разных людей и может реализовываться многочисленными способами. Культурное лидерство охватывает руководителей и менеджеров бюджетных организаций сферы культуры, государственных деятелей, которые разрабатывают и внедряют культурную политику, а также широкий круг продюсеров, предпринимателей, представителей малых предприятий, продакшн-студий и групп. В мире культуры нет монополии на лидерство.

Работа лидеров в сфере культуры осуществляется по двум различным направлениям. Первое направление – это компетентное руководство организациями сферы культуры с целью обеспечения их финансовой состоятельности, законности их деятельности и надлежащей подготовки кадров. Второе направление – это лидерство в культуре как таковой, то есть руководство созданием продуктов и реализацией проектов, которые демонстрируют различные способы мышления, чувствования и познания мира и вносят свой вклад в оживление экономики и развитие общества.

Многие проблемы и задачи, которые доводится решать лидерам в сфере культуры, аналогичны тем, с которыми сталкиваются лидеры и руководители в других областях социальной жизни и экономики. Как сохранить платежеспособность в условиях финансового кризиса. Как привлечь к работе людей, пользующихся цифровыми технологиями и сетевыми ресурсами. Как снизить углеродоемкость и повысить экологичность своей продукции и услуг. При этом организации сферы культуры все-таки отличаются от других организаций, а потому сталкиваются со своими специфическими проблемами и задачами.

### *Проблемы и задачи*

Организации сферы культуры стремятся генерировать новые идеи. Именно генерирование новых идей через представления, выставки, стили, видео- и аудиопродукты делает эти организации культурно ориентированными. Баланс между данным приоритетом и необходимостью налаживать работу финансово состоятельной структуры, которая в идеале должна приносить что-то новое и позитивное для мира в целом, ставит перед лидерами сферы культуры уникальный спектр проблем и задач. Вот некоторые из них.

### Обоснование ценности

В отличие от руководителей предприятий, которые могут сразу апеллировать к прибыли или другим финансовым показателям, или же от руководителей благотворительных организаций, которые могут измерять полезность своей деятельности по наличию и решению четко определенных социальных проблем, лидеры сферы культуры постоянно сталкиваются с трудностями при объяснении и донесении до других людей ценности того, чем они занимаются. Их задача также осложнена тем, что идеи, генерируемые организациями сферы культуры, уникальны и неповторимы. Поскольку невозможно бесконечное число раз воссоздавать одну и ту же постановку пьесы, одну и ту же песню или абсолютно идентичную декорацию, лидерам сферы культуры приходится вдохновлять людей на реализацию своих проектов без наличия соответствующего прецедента и знаний о конечных результатах.

### Работа в сетях

Идеи намного легче распространяются в свободных сетях, нежели в жестко структурированных организациях, поэтому лидеры сферы культуры не должны пренебрегать сетями. Чтобы заслужить себе имидж, им вовсе не обязательно стоять во главе крупных организаций. Гораздо эффективнее – работать в небольших компаниях, продакшн-студиях и агентствах с одновременным вовлечением в широкие и разноплановые сети приверженцев, доноров и партнеров. Сбалансировать все это является непростой задачей для лидеров сферы культуры.

### Жизнь в окружении опасностей

Лидеры сферы культуры зачастую окружают себя разного рода опасностями и рисками. Наилучшие организации сферы культуры генерируют идеи, которые предлагают новые способы видения, мышления и чувствования, ведь их работа заключается в выражении свободы человека. Идея может быть вполне мягкой и миролюбивой, но она может угрожать чьим-то законным интересам и позициям властной элиты, особенно в странах с жестким политическим режимом и регионах, подконтрольных крупным корпорациям. Поэтому лидеры сферы культуры должны уметь убеждать, маневрировать, а также противостоять властному мнению.

### Социальная работа

Развитие свободных рынков, цифровых технологий и индивидуального свободомыслия наполнило мир креативностью и самыми разнообразными средствами передачи информации, включая весьма замысловатые. Повсюду

нас окружают символы, которые отдельные индивиды и организации используют для идентификации своей политики, ценностей и руководящих принципов. При таком разнообразии культурного самовыражения у лидеров сферы культуры есть широкие возможности создавать положительные социально значимые послы, но доступные им стратегии и тактики пока неясны.

### *Дополнительная литературы*

#### *для самостоятельного изучения проблемного поля темы:*

1. Культурное лидерство в контексте 2020 года – проблемы и возможности. Лекция Люси Шоу : [видео] // Благотворительный фонд Владимира Потанина : [официальный аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=pBNxdFfUeTs&t=5021s>.

2. Культурное лидерство. Михаил Швыдкой vs сэр Кирон Дефан : [видео] // Благотворительный фонд Владимира Потанина : [официальный аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=n3xOPrntTCI&t=34s>.

## **Тема 8. Имиджевые технологии формирования организационного лидерства специалиста по управлению и коммуникациям**

Лидерство – двусторонний процесс. Его (лидерства) конституирование зависит не только от выдающихся качеств человека, их соответствия характеру решаемой задачи, благоприятной ситуации и т. п., но и от позиции группы, признания ею данного человека своим лидером. Без такого признания даже самый выдающийся по индивидуальным качествам и профессиональной компетентности человек не будет лидером. Поэтому позиция группы в отношении лидера – важнейший фактор, конституирующий лидерство.

Оценочное отношение членов группы к руководителю (и любому другому человеку, с которым у них имеются постоянные контакты) выражается в его имидже. Имидж представляет собой сформировавшийся у подчиненных и окружающих в целом устойчивый, преимущественно эмоциональный, оценочный образ руководителя, имеющий характер стереотипа.

Устойчивость имиджа означает, что он отличается от мимолетного, быстро меняющегося мнения о человеке. Стереотипный характер имиджа определяет целый ряд его особенностей как психического образования, элемента психики. Стереотип представляет собой устойчивое, упрощенное, схематичное, оценочное, эмоционально окрашенное представление о том или ином человеке (объекте в целом). Стереотипы определяют преимущественно на подсознательном уровне наше общее отношение к человеку и соответствующее поведение. Они экономят нам время и психическую энергию, затрачиваемые на рациональный анализ человека, но в то же время упрощают, а нередко и искажают реальность.

Признание подчиненными формального руководителя лидером означает формирование у них его «лидерского» имиджа. Что же представляет собой более конкретно имидж лидера, из чего он складывается и как формируется?

Имиджи руководителей (и любых людей) имеют определенную классификацию. По характеру оценки окружающими человека – реального носителя лидерского образа имиджи делятся на положительные и отрицательные (позитивные и негативные). Понятно, что руководитель всегда желает иметь у подчиненных положительный имидж. Никто не хочет слыть у ближайшего окружения некомпетентным, невежественным,

несправедливым, непорядочным и т. п. человеком. Отрицательный имидж руководителя неизбежно снижает эффективность его работы.

Второй весьма распространенной классификацией имиджей является их деление на личные (персональные) и деловые (профессиональные). Личный имидж руководителя, как это явствует из самого названия, это устойчивое оценочное мнение о нем как человеке, личности. Деловой имидж связан с профессиональной компетентностью руководителя, его способностью решать возложенные на него организационные задачи.

Какой же из этих имиджей – личный или деловой – более важен для общей оценки руководителя подчиненными? Практика показывает, что приоритетное влияние на общее мнение о руководителе имеет личный имидж, хотя, казалось бы, деловая деятельность — это не сфера личной жизни и личных отношений и в ней на первом месте должны были бы стоять профессиональные качества руководителя.

Многочисленные исследования свидетельствуют о том, что если подчиненные считают руководителя нехорошим, непорядочным, несправедливым и т. п. человеком, то они склонны классифицировать его производственные успехи и добрые дела как случайность, хитрость, коварство и т. д. И напротив, когда руководителя воспринимают как доброго, порядочного, справедливого и т. п. человека, то ему прощают производственные промахи, приписывают его вину другим, считают ее случайностью.

Учитывая эту особенность поведенческого влияния личного и делового имиджей, руководителям следует обращать большее внимание на личностную сторону имиджа, тем более что, согласно исследованиям, в реальном поведении с окружающими они склонны ее недооценивать.

Наиболее дифференцированную, практически значимую характеристику общего имиджа руководителя дает выделение в нем в зависимости от факторов формирования шести аспектов, или видов: средового, габитарного, продуктного (овеществленного), вербального, кинестического и делового.

1. Средовой имидж – это устойчивое мнение, складывающееся о руководителе по непосредственно окружающей его среде: кабинету, офису, рабочему месту, расстановке мебели, интерьеру помещения, секретарше (референту), машине и т. п. Для позитивного воздействия на окружающих показатели средового имиджа должны быть немного выше тех, которые принято считать средними в данной сфере. Если, например, кабинет

руководителя представляет собой обшарпанную, грязную комнату, отличается безвкусицей, бедностью меблирования и к тому же воспринимается на фоне грубой, неопрятной секретарши, то у любого посетителя невольно (обычно больше на подсознательном уровне) складывается негативное мнение и о занимающем этот кабинет руководителе.

Подобное, но с другим содержательным наполнением, негативное мнение может создавать и другая крайность – например, роскошные кабинеты, дорогая мебель и оборудование, шикарные служебные автомобили, многочисленные секретарши и т. п. у руководителей предприятия, находящегося в кризисном положении. Такая обстановка невольно порождает мысли, что обладатели кабинетов неразумно хозяйствуют и бесполезно транжирят организационные средства.

2. Габитарный (от лат. *habitus* – внешний вид, внешность) имидж — это устойчивое мнение, складывающееся о руководителе по его внешнему виду: «габаритам» (телосложению), лицу, прическе, макияжу, одежде и т. п. Известно, что при общении (особенно при первых встречах) лицо высокого роста и крупного телосложения невольно вызывает большее уважение, чем щупленький, низкорослый человек.

Важное влияние на впечатление о руководителе (и любом другом человеке) создает одежда. Не случайно в народе говорят: «Встречают по одежке...». Что же касается второй части этой поговорки – ума, то распознать и тем более измерить его при непостоянных коммуникациях и их временной ограниченности чаще всего бывает просто невозможно. Заботясь о габитарном имидже, руководитель должен руководствоваться правилом: внешний вид и прежде всего одежда как минимум не должны порождать у окружающих мнение о его принадлежности к той группе, к которой у них имеется негативная установка. Как максимум же они должны вызывать представление о принадлежности руководителя к группе, к которой окружающие относятся хорошо.

Конечно, это правило должно применяться с учетом конкретной ситуации. Так, к примеру, если молодая женщина-руководитель придет на серьезное деловое совещание в мини-юбке и декольтированном платье, то это никак не поспособствует ее деловому и личному авторитету, профессиональному и личному имиджу. В то же время такая одежда будет смотреться вполне нормально во время коллективного летнего загородного пикника.

3. Продуктный имидж – устойчивое мнение, складывающееся о руководителе по той продукции, к производству которой он непосредственно причастен. Это может быть как преимущественно материальная продукция – автомобили, компьютеры, электроприборы, продукты питания и т. д., — так и информационные сообщения: документы, приказы, решения, деловые письма и т. п.

В России существует явная недооценка продуктного имиджа и в первую очередь имиджевого влияния документов и деловых писем. Особенно это бросается в глаза при переписках с зарубежными партнерами. По многочисленным сетованиям западных менеджеров, небрежность оформления сообщений и ведения самой переписки (несвоевременность посланий, не уведомление о получении сообщения, отсутствие подтверждения получения товара и т. п.) сильно осложняет многим из них сотрудничество с партнерами. Следует помнить, что в деловом общении оформление документов нередко может оказывать не меньшее влияние, чем их содержание.

4. Вербальный имидж — устойчивое мнение о человеке, формирующееся на основе его устной и письменной речи, а также паравербальной (внятность, дикция, интонирование, громкость, темп, паузы, слова-паразиты и т. п.) информации, сопровождающей говорение. По тому, что и как человек говорит, во многом судят о его интеллекте, образованности, профессиональной компетентности и культуре в целом. Кроме того, ясность и четкость мысли, логичность и аргументированность сообщений, доступность языка повышают убедительность сообщений и эффективность деловых коммуникаций. В то же время неумение четко выразить свою мысль, ясно объяснить задание, использование нелитературного лексикона и прежде всего мата, обилие слов-паразитов — все это обычно воспринимается как свидетельство низкого интеллекта и культуры.

5. Кинестический имидж – мнение, складывающееся о человеке по его кинестике: положению тела и его частей в пространстве, мимике, жестикуляции, походке, характеру движений. Кинестика имеет особенно важное значение в создании личного имиджа. Так, например, по положению головы и взгляда во многом создается впечатление об агрессивности, уверенности и внимательности человека. Еще большую роль в формировании позитивного или негативного имиджа играет улыбка. Она способна демонстрировать симпатии к собеседнику, доброжелательность и открытость. Для того чтобы производить на людей хорошее впечатление, руководителю

следует научиться блокировать негативную кинестику, вызывающую чувство неприязни, и демонстрировать кинестику позитивную.

6. Деловой имидж – устойчивое мнение о человеке, складывающееся в результате оценки его реальных дел. При постоянных и достаточно интенсивных коммуникациях этот вид имиджа оказывает в конечном счете определяющее влияние на оценочные представления о человеке окружающих. Еще Библия рекомендует судить о людях по их деяниям. Такие суждения обычно оказываются наиболее правильными. Однако в повседневной жизни при выработке своего мнения люди далеко не всегда действуют рационально и анализируют действия того или иного человека. Наиболее полно нами осознается содержание речи, составляющее лишь небольшую часть получаемой информации. По данным известного исследователя коммуникаций А. Пиза, при общении человек получает за счет содержания слов только 7 % информации, за счет звуковых средств в целом (в том числе интонации, громкости) – 38 % и за счет невербальных средств – 55 %. Причем вербальный канал передает нашей психике преимущественно содержание информации, в то время как отношение к ней, ее эмоциональная оценка в большей степени осуществляются неосознанно за счет информации, получаемой правым полушарием головного мозга (подсознанием) из невербальных каналов. Таким образом, подавляющее большинство информации, причем информации оценочной, усваивается нами без рационального осмысления.

Психические особенности восприятия человеком информации, а также ее неполнота и возможность искажения как самой информации, так и ее интерпретации сильно затрудняют влияние делового имиджа на общее мнение о человеке, в данном случае руководителе, хотя, как уже отмечалось, этот вид имиджа способен формировать наиболее адекватные представления о его носителе. Для повышения действенности делового имиджа рекомендуется не только добиваться успеха, совершать добрые, хорошие дела, но и делать их достоянием окружающих, избегая при этом как излишней скромности, так и ее отсутствия.

Реальный имидж руководителя является результатом, сложным взаимодействием различных видов имиджа. От его характера прямо зависят как само конституирование лидера (его признание или непризнание), так и сила его влияния. Каждый руководитель заинтересован в формировании оптимального для него имиджа. Сформировать такой имидж или значительно

улучшить уже существующее у окружающих мнение о себе позволяют разработка и использование имиджевой модели поведения.

*Дополнительная литературы*

*для самостоятельного изучения проблемного поля темы:*

1. Коротун, О. Н. Лидерство, мотивация, власть: основные технологии: учебное пособие для бакалавров.- 2-е издание. / О. Н. Коротун, И. С. Кошель, В. В. Мазур. – М. :Дашков и К, 2020. – 76 с.

2. Фатыхова Д. Р. Имидж женщины-политического лидера: общее и особенное / Д. Р. Фатыхова // Вестник Татарского государственного гуманитарно-педагогического университета. – 2011. – № 3(25). – С. 133 – 136.

### **3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

#### **3.1 Методические рекомендации по подготовке к семинарам-практикумам**

Тематика семинаров-практикумов, предусмотренных в рамках освоения студентами проблемного поля учебной дисциплины, отражает практико-ориентированный подход последних к изучению учебного материала. Семинары-практикумы нацелены на углубленное изучение студентами актуальных проблем в области формирования своих профессиональных компетенций, а также выработке навыков работы с источниками научной информации, как стратегическим ресурсом развития. Работая с профессиональной литературой по изучению инновационного опыта работы отечественных и зарубежных специалистов в области лидерства, студенты получают не только и не столько форматизированные знания, сколько примеры профессионального поведения и мировоззрения – своеобразные модели своей будущей деятельности.

Выступления студентов на семинарах-практикумах предполагает демонстрацию последними своих знаний терминологии по теории лидерства, теоретических и практических способов реализации специалистом по управлению и коммуникациям профессиональных задач в области культурного лидерства. Подготовка к занятиям осуществляется по источникам информации, приведенным к каждому семинару, в частности, и в учебной программе, в общем.

В библиографических источниках, предлагаемых для подготовки к занятиям, представлены работы ученых, в области культурологии и социокультурной деятельности, информации и коммуникации, изучающие роли менеджера в решении задач, стоящих перед организациями сферы культуры как акторов социокультурных процессов.

Темы семинаров-практикумов взаимосвязаны и требуют от студентов последовательного изучения содержания всей учебной дисциплины.

Изучение учебной дисциплины предполагает: овладение студентами материалов лекционного курса; чтения основной и дополнительной литературы; реализацию творческого подхода к обсуждению вопросов, выносимых на занятия, контролируруемую самостоятельную работу.

Работая с источниками научной информации по темам лекций и семинарских занятий, студентам необходимо составлять контекстные,

тематические конспекты, выделяя в них термины и их определения, факты, а также мнение ученых, являющихся ключевыми по изучению конкретной темы в современном научном дискурсе. Данные материалы помогут лучше подготовиться к рубежному контролю – зачету, сформировать соответствующие знания, умения и навыки, предусмотренные самой учебной дисциплиной. В процессе освоения последней, возможно проведение индивидуальных и групповых консультаций.

Ответы на семинарах-практикумах, результаты контролируемой самостоятельной работы оцениваются по 10-бальной шкале и учитываются при выставлении зачета.

### 3.2 Тематика семинаров-практикумов

*(дневная форма получения высшего образования)*

<b>№ п/п</b>	<b>Тема</b>	<b>Кол-во ауд. часов</b>
1.	Лидерство как системный атрибут менеджера	4
2.	Теория лидерских качеств	2
3.	Концепции лидерского поведения	2
4.	Ситуационное лидерство	2
5.	Командообразование. Психологическое влияние лидера на команду	4
6.	Культурное лидерство	4
7.	Имиджевые технологии формирования организационного лидерства специалиста по управлению и коммуникациям	4
	<b>Всего</b>	<b>22</b>

*(заочная форма получения высшего образования)*

<b>№ п/п</b>	<b>Тема</b>	<b>Кол-во ауд. часов</b>
1.	Лидерство как системный атрибут менеджера	2
2.	Культурное лидерство	2
3.	Имиджевые технологии формирования организационного лидерства специалиста по управлению и коммуникациям	2
	<b>Всего</b>	<b>6</b>

### **3.3 Темы семинаров-практикумов** (дневная форма получения высшего образования)

#### **Семинар-практикум 1**

Тема: *Лидерство как системный атрибут менеджера*  
(4 часа)

#### **Вопросы**

1. Почему лидерами не рождаются? Как можно объяснить природу становления человека как лидера? Почему обществу важно, чтобы был лидер?
2. Какие науки изучают феномен «лидерства» и «лидера»? Какие особенности формирования/становления лидерства/лидера они изучают?
3. Какие существуют в социогуманитаристике классификации лидерства и лидера? На чем основывается каждая классификация?
4. В чем отличия понятия «лидер» от понятий «руководитель», «управленец», «менеджер»?
5. Какие существуют объективные и субъективные факторы, влияющие на формирование стиля и типа лидерства?
6. Кто такой «организационный лидер»? Какова его цель, а также задачи и функции?
7. Почему в мировой политике доминирует гендерный принцип определения лидера «лидер-мужчина»?
8. Почему для сферы культуры Республики Беларусь лидерство – это неотъемлемый атрибут законодательной власти?

#### **Литература**

1. *Базаров, Т. Ю.* Организационный лидер посткризисного периода [Электронный ресурс] / Т. Ю. Базаров, Ю. С. Шевченко // Организационная психология. – 2014. – №3. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnyu-lider-postkrizisnogo-perioda>.
2. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – С. 61–84. **(абонемент и читальный зал библиотеки БГУКИ)**
3. *Быкова, А. В.* Лидерство и управление командами [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. В. Быкова. – М. : РТУ МИРЭА, 2020. – 70 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/163921>.

4. *Валаханович, С. А.* Дорога к лидерству открыта для всех / С. А. Валаханович // Сацыяльна-педагагічная работа. – 2012. – №12. – С. 3–6. **(читальный зал библиотеки БГУКИ)**

5. *Котляров, И. В.* Социология лидерства: теоретические, методологические и аксиологические аспекты : [монография] / И. В. Котляров. – Минск : Беларуская навука, 2013. – 481 с. **(библиотека БГУКИ)**

6. *Котляров, И. В.* Феномен лидерства в белорусском и сирийском обществах: социологическое измерение / И. В. Котляров // Веснік Брэсцкага ўніверсітэта. Серыя 1. Філасофія. Паліталогія. Сацыялогія. – 2016. – №2. – С. 146–151. **(читальный зал библиотеки БГУКИ)**

7. *Мень, М. А.* К философии лидерства / М. А. Мень // Личность. Культура. Общество. – 2013. – № 1. – С. 173–181. **(читальный зал библиотеки БГУКИ)**

8. *Починок, Т. В.* Культурно обусловленные и универсальные лидерские качества современного руководителя / Т. В. Починок // Известия Гомельского государственного ун-та им. Ф. Скорины. – 2021. – №5. – С. 44–48. **(зал доступа к электронным информационным ресурсам библиотеки БГУКИ)**

9. *Щеткина, М. А.* Формирование лидерских качеств руководителя – формула успеха / М. А. Щеткина // Беларуская думка. – 2023. – № 6. – С. 88–92.

**+ *самостоятельный поиск литературы***

## Семинар-практикум 2

**Тема:** Теория лидерских качеств

(2 часа)

### Вопросы

1. Почему в теории менеджмента тема «Человек как личность» изучается с точки зрения психологии, философии, социологии? Что интересует ученых-менеджеров в данной теме?
2. Что такое «типология личности»? Какие существуют типологии личности в менеджменте? Как данные типологии соотносятся с темой «лидерство» и «лидер»?
3. Что такое «система ценностных координат личности»? Как она влияет на формирование мотивов к лидерству?
4. Почему ученые изучают теорию «Профиль успеха» личности и почему ее транслируют на членов общества?
5. Что такое эмоциональный интеллект? Почему сегодня данная теория интересует профессиональное общество? Как данная теория соотносится с личностью лидера?
6. Какие личностные особенности успешных лидеров выделял Р. Стогдилл.
7. Какие лидерские качества выделял У. Беннис?

### Литература

1. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – С. 61–84. (абонемент и читальный зал библиотеки)
2. *Ремизов, В. А.* Социокультурное пространство и типология личности / В. А. Ремизов // Веснік Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта культуры і мастацтваў. – 2017. – № 1. – С. 9–13. (читальный зал библиотеки)
3. *Столяренко, Л. Д.* Психология : учеб. для вузов / Л. Д. Столяренко. – СПб. : Лидер, 2006. – 591 с. (читальный зал библиотеки БГУКИ)
4. *Шейнов, В. П.* Взаимосвязи эмоционального интеллекта, интернальности и удовлетворенности жизнью / В. П. Шейнов // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Е, Педагогические науки. – 2020. – № 15. – С. 93–97. (читальный зал библиотеки БГУКИ)
5. *Бараева, Е. И.* EQ или Что такое эмоциональный интеллект / Е. И. Бараева // Народная асвета. – 2020. – № 8. – С. 30–33. (читальный зал библиотеки БГУКИ)

6. *Краснова, Т. И.* Лидерство на «перекрёстке» теорий / Т. И. Краснова // Адукацыя і выхаванне. – 2011. – № 9. – С. 12–18 (читальный зал библиотеки БГУКИ)

7. *Евтихов, О. В.* Лидерство как социально-когнитивный феномен / О. В. Евтихов // Alma mater. – 2010. – № 7. – С. 76–80. (читальный зал библиотеки БГУКИ)

*+ самостоятельный поиск литературы*

## Семинар-практикум 3

*Тема: Концепции лидерского поведения*

(2 часа)

### **Вопросы**

1. Что общего и частного между лидерством как позицией и лидерством как процессом?

2. Какие типы власти используются лидером для формирования своего авторитета в коллективе?

3. Какие soft skills, hard skills, digital skills должны быть сформированы у лидера в сфере культуры? Как они влияют на поведение лидера?

4. Зачем лидеру необходимо использовать технику «Окно Джохари» при формировании своих лидерских позиций в коллективе?

5. Какие три стиля руководства выделяет К. Левин? Как они влияют на поведение лидера?

6. Что такое «управленческая решетка Блейка-Моутона»? Как ее можно использовать для определения стилей управления лидера?

7. Почему концепция «Заменителей лидерства (С. Керри и Дж. Джермейера)» сегодня актуальна в менеджменте?

### **Литература**

1. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – С. 61–84. **(абонемент и читальный зал библиотеки)**

2. *Вержибок, Г. В.* Лидерство в социальном и образовательном пространстве [Электронный ресурс] : учеб.-метод. пособие / Г. В. Вержибок, В. И. Шупляк. – Минск : РИВШ, 2012. – 362 с – Режим доступа: <https://www.youthworker.by/images/library/liderstvo%20v%20socialnom%20i%20obrazovatelnom%20prostranstve.pdf>.

3. *Крогерус, М.* Книга решений: 50 моделей стратегического мышления [Электронный ресурс] / М. Крогерус, Р. Чепелер ; пер. с нем. Е. Турчаниновой. – М. : Олимп-Бизнес, 2017. – 208 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494445>.

4. *Крылова, Т. А.* Развитие теорий лидерства в экономической науке [Электронный ресурс] / Т. А. Крылова // Экономический журнал. – 2015. – №1 (37). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-teoriy-liderstva-v-ekonomicheskoy-nauke>.

5. *Филонович, С. Р.* Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы [Электронный ресурс] / С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2003. – №2. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teorii-liderstva-v-menedzhmente-istoriya-i-perspektivy>.

6. *Чегринцова, С. В.* Лидерство и командообразование в организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С. В. Чегринцова. – Тверь : ТвГУ, 2020. – 115 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/165733>.

7. *Вырупаева, Т. В.* Психология управления и лидерства в организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. В. Вырупаева, И. Ю. Моськина. – Красноярск : СФУ, 2019. – 128 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/157532>.

***+ самостоятельный поиск литературы***

## Семинар-практикум 4

### Тема: Ситуационное лидерство

(2 часа)

#### Вопросы

1. Что такое ситуационное лидерство? Каким образом оно проявляется в управлении?
2. Что стало причиной возникновения ситуационных теорий? Как ученые описывают ситуационное лидерства в теории менеджмента?
3. В чем сущность модели ситуационного лидерства Херси-Бланшара? Как его можно применить на практике?
4. Каким образом в менеджменте осуществляется процесс преемственности лидерства? Как теория преемственности лидера влияет на ситуационное лидерство?
5. Каким образом ситуационное лидерство проявляется в сфере культуры?
6. Можно ли утверждать, что сфера культуры – это пространство для проявления ситуационного лидерства?

#### Литература

1. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – С. 61–84. (абонемент и читальный зал библиотеки)
2. *Матвеев, Н. В.* Ситуационное лидерство как способ эффективного достижения целей [Электронный ресурс] / Н. В. Матвеев, П. А. Дьячкова // Социальные процессы в современном российском обществе: проблемы и перспективы : материалы V Всерос. науч. конф. с междунар. участием, Иркутск, 23 апреля 2021 года. – Иркутск: Иркутский государственный университет, 2021. – С. 184–187. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45611115>.
3. *Петренко, Е. С.* Современные практики принятия управленческих решений: лидерство и саморазвитие=Modern management decisionmaking practices: leadership and self-development [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е. С. Петренко, Л. В. Шабалтина, А. В. Варламов. – М. : Креативная экономика, 2019. – 102 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599622>.
4. Ситуативное лидерство. Карина Биберсова-Кржановская. Университет бизнеса : [видео] // Университет Бизнеса Банка Уралсиб :

[официальный аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: [https://www.youtube.com/watch?v=IGc\\_11gH8qI&t=606s](https://www.youtube.com/watch?v=IGc_11gH8qI&t=606s).

5. *Тоторкулов, И. И.* Концепции ситуационного лидерства / И. И. Тоторкулов, Е. Ю. Калашникова [Электронный ресурс] // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления в XXI веке : сб. материалов V-й междунар. науч.-практ. конф., Липецк, 20 июня 2014 г. / отв. ред. Е. М. Мосолова. – Липецк: РаДуши, 2014. – С. 23–27. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23281097>

6. *Шагиахметова, А. Х.* Лидерство: теория, практика и международные стандарты [Электронный ресурс] / А. Х. Шагиахметова ; Институт экономики, управления и права (г. Казань). – Казань : Познание (Институт ЭУП), 2012. – 188 с. Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=257763>.

***+ самостоятельный поиск литературы***

## Семинар-практикум 5

**Тема:** Командообразование.

Психологическое влияние лидера на команду

(4 часа)

### Вопросы

1. Почему команда рассматривается как особый тип организации деятельности людей? Что такое командное лидерство и как оно влияет на продуктивность деятельности команды?
2. Каким образом происходит распределение ролей в команде? Дайте классификацию ролей и раскройте содержательную их характеристику.
3. Какие существуют классификации, определяющие роль лидера в команде?
4. Что такое командообразование?
5. Назовите модели взаимоотношений команды и лидера.
6. Какие роли людей в команде выделяет Р. Дафт?
7. Какие классификации типов людей в команде предлагает Р.М. Белбин?
8. Назовите примеры применения технологий командообразования в сфере культуры.
9. Какие существуют модели сотрудничества и противостояния лидера и команды в сфере культуры?

### Литература

1. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – С. 61–84. **(абонемент и читальный зал библиотеки)**
2. *Быкова, А. В.* Лидерство и управление командами [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. В. Быкова. – М. : РТУ МИРЭА, 2020. – 70 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/163921>.
3. *Тульчинский, Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – СПб. : Планета музыки, 2021. – С. 399–481. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/177061>.
4. *Управление деловой репутацией* : учеб. пособие / С. Н. Лебедева [и др.] ; под ред. В. Н. Дорошко. – Минск : Вышэйшая школа, 2020. – С. 7–62. **(читальный зал библиотеки БГУКИ)**

5. *Управление* человеческими ресурсами и деловой карьерой персонала современной организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / сост. К. Е. Гришин [и др.]. – Уфа : БашГУ, 2020. – С. 5–38; 211–370. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/179933>.

6. *Чегринцова, С. В.* *Лидерство и командообразование в организации* [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С. В. Чегринцова. – Тверь : ТвГУ, 2020. – 115 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/165733>.

***+ самостоятельный поиск литературы***

## Семинар-практикум 6

*Тема: Культурное лидерство*

(4 часа)

### **Вопросы**

1. Что такое культурное лидерство? Почему тема культурного лидерства сегодня актуальна для сферы культуры Республики Беларусь?
2. Назовите субъектов и объектов культурного лидерства.
3. Как культурное лидерство связано с доминирующей в государстве моделью культурной политики?
4. Какие существуют направления реализации культурного лидерства в сфере культуры?
5. Каким образом деятели сферы культуры могут выступать в роли культурных лидеров, лидеров общественного мнения, авторитетных экспертов?
6. Что такое профессиональные адвокации и каким образом они влияют на развития культурного лидерства?
7. Какие существуют региональные и национальные особенности формирования культурного лидерства?
8. Какие существуют технологии государственной поддержки культурного лидерства?
9. Каким образом профессиональные коллаборации организаций сферы культуры и искусств влияют на институализацию культурного лидерства?
10. Назовите культурных лидеров, реализующих свою профессиональную деятельность в Республике Беларусь.

### **Литература**

1. *Культурное лидерство* [Электронный ресурс] // СправочникАвтора24 : [офиц. сайт]. – Режим доступа: [https://spravochnick.ru/sociologiya/socialnoe\\_liderstvo/kulturnoe\\_liderstvo](https://spravochnick.ru/sociologiya/socialnoe_liderstvo/kulturnoe_liderstvo).
2. *Культурное лидерство в контексте 2020 года – проблемы и возможности. Лекция Люси Шоу* : [видео] // Благотворительный фонд Владимира Потанина : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=pBNxdFfUeTs&t=5021s>.

3. *Культурное* лидерство как способ изменить людей [Электронный ресурс] // Культура и креативность : [офиц. сайт]. – Режим доступа: <https://www.culturepartnership.eu/article/workshop-moldova>.

4. *Культурное* лидерство. Михаил Швыдкой vs сэр Кирон Деван : [видео] // Благотворительный фонд Владимира Потанина : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=n3xOPrntTCI&t=34s>.

5. *Никола Тернер* «Культурное лидерство» : [видео] // Благотворительный фонд Владимира Потанина : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=qTA2d9q930A&t=1695s>.

6. *Починок, Т. В.* Культурно обусловленные и универсальные лидерские качества современного руководителя / Т. В. Починок // Известия Гомельского гос. ун-та им. Ф. Скорины. – 2021. – № 5. – С. 44–48. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)

7. *Профессия* – культуролог [видео] // Факультет культурологии РГГУ (ФК РГГУ) : [группа рос. соц. сети ВКонтакте]. – Москва, 26 февр. 2021. – Режим доступа: [https://vk.com/video/@fk\\_rgggu?z=video-3462569\\_456239069%2Fclub3462569%2Fpl\\_-3462569\\_-2](https://vk.com/video/@fk_rgggu?z=video-3462569_456239069%2Fclub3462569%2Fpl_-3462569_-2).

8. *Тульчинский, Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – СПб. : Планета музыки, 2021. – С. 399–481. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/177061>.

9. *Что* такое культурное лидерство? [Электронный ресурс] // Культура и креативность : [офиц. сайт]. – Режим доступа: <https://www.culturepartnership.eu/article/what-is-cultural-leadership>.

**+ самостоятельный поиск литературы**

## Семинар-практикум 7

**Тема:** *Имиджевые технологии формирования организационного лидерства специалиста по управлению и коммуникациям*  
(4 часа)

### **Вопросы:**

1. Что такое организационное лидерство? Каким образом организационное лидерство проявляется в сфере культуры?
2. Какие отличия в реализации организационного лидерства существуют в постсоветском, европейском, американском и азиатском менеджменте?
3. Почему организационное лидерство можно рассматривать как инструмент по реализации программ формирования имиджа менеджера как лидера сферы культуры?
4. Что такое профессиональное сообщество и какую роль оно играет в становлении менеджера как лидера сферы культуры?
5. По каким критериям можно изучать роль менеджера как лидера своего профессионального сообщества?
6. Почему сфера культуры рассматривается как пространство стереотипов и как их можно использовать в формировании имиджа менеджера?
7. Почему имидж менеджера зависит от общественного мнения и доминирующей модели государственной культурной политики?
8. Какие психологические, культурные, политические аспекты определяют имидж менеджера как лидера сферы культуры.
9. Какие имиджевые концепции применяются для формирования имиджа менеджера в сфере культуры?
10. Может ли менеджер выступать в роли лидера общественного мнения, лоббистом в Республике Беларусь?

### **Литература**

1. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. для студентов учреждений высшего образования по специальности «Менеджмент (по направлениям)» / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – С. 61–303. (абонемент и читальный зал библиотеки)

2. *Винюкова, А. К.* Персональный имидж [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. К. Винюкова. – Архангельск : САФУ, 2020. – С. 81–100. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/161938>.
3. *Довгач, Е.* Дистанция с подчиненными: как управлять, чтобы не потерять авторитет и лидерство? / Е. Довгач // Кадровик. Управление персоналом. – 2020. – № 12. – С. 61–64. (читальный зал библиотеки БГУКИ)
4. *Кадырова, С. В.* Self-management в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / С. В. Кадырова, Е. А. Немцева, Г. Л. Тульчинский. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2021. – С. 8–103. (читальный зал библиотеки БГУКИ)
5. *Клименко, О. Е.* Дневник лидера [Электронный ресурс] : учеб. пособие / О. Е. Клименко, Н. В. Потехина, И. Ю. Белова. – Чита : ЗабГУ, 2020. – С. 12–131. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/173646>.
6. *Морозов, И. В.* Тайм-менеджмент : учеб.-метод. пособие для студентов специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям) / И. В. Морозов. – Минск : БГУКИ, 2022. – 99 с. (абонемент и читальный зал библиотеки)
7. *Управление деловой репутацией* : учеб. пособие / С. Н. Лебедева [и др.] ; под ред. В. Н. Дорошко. – Минск : Вышэйшая школа, 2020. – С. 7–62. (читальный зал библиотеки БГУКИ)
8. *Управление человеческими ресурсами и деловой карьерой персонала современной организации* [Электронный ресурс] : учеб. пособие / сост. К. Е. Гришин [и др.]. – Уфа : БашГУ, 2020. – С. 5–38; 211–370. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/179933>.

### **3.4 Темы семинаров-практикумов** (заочная форма получения высшего образования)

#### **Семинар-практикум 1**

Тема: *Лидерство как системный атрибут менеджера*  
(2 часа)

#### **Вопросы**

1. Почему лидерами не рождаются? Как можно объяснить природу становления человека как лидера? Почему обществу важно, чтобы был лидер?
2. Какие науки изучают феномен «лидерства» и «лидера»? Какие особенности формирования/становления лидерства/лидера они изучают?
3. Какие существуют в социогуманитаристике классификации лидерства и лидера? На чем основывается каждая классификация?
4. В чем отличия понятия «лидер» от понятий «руководитель», «управленец», «менеджер»?
5. Какие существуют объективные и субъективные факторы, влияющие на формирование стиля и типа лидерства?
6. Кто такой «организационный лидер»? Какова его цель, а также задачи и функции?
7. Почему в мировой политике доминирует гендерный принцип определения лидера «лидер-мужчина»?
8. Почему для сферы культуры Республики Беларусь лидерство – это неотъемлемый атрибут законодательной власти?

#### **Литература**

1. *Базаров, Т. Ю.* Организационный лидер посткризисного периода [Электронный ресурс] / Т. Ю. Базаров, Ю. С. Шевченко // Организационная психология. – 2014. – №3. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnyu-lider-postkrizisnogo-perioda>.
2. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – С. 61–84. **(абонемент и читальный зал библиотеки БГУКИ)**
3. *Быкова, А. В.* Лидерство и управление командами [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. В. Быкова. – М. : РТУ МИРЭА, 2020. – 70 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/163921>.

4. *Валаханович, С. А.* Дорога к лидерству открыта для всех / С. А. Валаханович // Сацыяльна-педагагічная работа. – 2012. – №12. – С. 3–6. **(читальный зал библиотеки БГУКИ)**

5. *Котляров, И. В.* Социология лидерства: теоретические, методологические и аксиологические аспекты : [монография] / И. В. Котляров. – Минск : Беларуская навука, 2013. – 481 с. **(библиотека БГУКИ)**

6. *Котляров, И. В.* Феномен лидерства в белорусском и сирийском обществах: социологическое измерение / И. В. Котляров // Веснік Брэсцкага ўніверсітэта. Серыя 1. Філасофія. Паліталогія. Сацыялогія. – 2016. – №2. – С. 146–151. **(читальный зал библиотеки БГУКИ)**

7. *Мень, М. А.* К философии лидерства / М. А. Мень // Личность. Культура. Общество. – 2013. – № 1. – С. 173–181. **(читальный зал библиотеки БГУКИ)**

8. *Починок, Т. В.* Культурно обусловленные и универсальные лидерские качества современного руководителя / Т. В. Починок // Известия Гомельского государственного ун-та им. Ф. Скорины. – 2021. – №5. – С. 44–48. **(зал доступа к электронным информационным ресурсам библиотеки БГУКИ)**

9. *Щеткина, М. А.* Формирование лидерских качеств руководителя – формула успеха / М. А. Щеткина // Беларуская думка. – 2023. – № 6. – С. 88–92.

**+ *самостоятельный поиск литературы***

## Семинар-практикум 2

*Тема: Культурное лидерство*

(2 часа)

### **Вопросы**

1. Что такое культурное лидерство? Почему тема культурного лидерства сегодня актуальна для сферы культуры Республики Беларусь?
2. Назовите субъектов и объектов культурного лидерства.
3. Как культурное лидерство связано с доминирующей в государстве моделью культурной политики?
4. Какие существуют направления реализации культурного лидерства в сфере культуры?
5. Каким образом деятели сферы культуры могут выступать в роли культурных лидеров, лидеров общественного мнения, авторитетных экспертов?
6. Что такое профессиональные адвокации и каким образом они влияют на развития культурного лидерства?
7. Какие существуют региональные и национальные особенности формирования культурного лидерства?
8. Какие существуют технологии государственной поддержки культурного лидерства?
9. Каким образом профессиональные коллаборации организаций сферы культуры и искусств влияют на институализацию культурного лидерства?
10. Назовите культурных лидеров, реализующих свою профессиональную деятельность в Республике Беларусь.

### **Литература**

1. *Культурное лидерство* [Электронный ресурс] // СправочникАвтора24 : [офиц. сайт]. – Режим доступа: [https://spravochnick.ru/sociologiya/socialnoe\\_liderstvo/kulturnoe\\_liderstvo](https://spravochnick.ru/sociologiya/socialnoe_liderstvo/kulturnoe_liderstvo).
2. *Культурное лидерство в контексте 2020 года – проблемы и возможности. Лекция Люси Шоу* : [видео] // Благотворительный фонд Владимира Потанина : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=pBNxdFfUeTs&t=5021s>.

3. *Культурное* лидерство как способ изменить людей [Электронный ресурс] // Культура и креативность : [офиц. сайт]. – Режим доступа: <https://www.culturepartnership.eu/article/workshop-moldova>.

4. *Культурное* лидерство. Михаил Швыдкой vs сэр Кирон Дефан : [видео] // Благотворительный фонд Владимира Потанина : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=n3xOPrntTCI&t=34s>.

5. *Никола Тернер* «Культурное лидерство» : [видео] // Благотворительный фонд Владимира Потанина : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=qTA2d9q930A&t=1695s>.

6. *Починок, Т. В.* Культурно обусловленные и универсальные лидерские качества современного руководителя / Т. В. Починок // Известия Гомельского гос. ун-та им. Ф. Скорины. – 2021. – № 5. – С. 44–48. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)

7. *Профессия* – культуролог [видео] // Факультет культурологии РГГУ (ФК РГГУ) : [группа рос. соц. сети ВКонтакте]. – Москва, 26 февр. 2021. – Режим доступа: [https://vk.com/video/@fk\\_rgggu?z=video-3462569\\_456239069%2Fclub3462569%2Fpl\\_-3462569\\_-2](https://vk.com/video/@fk_rgggu?z=video-3462569_456239069%2Fclub3462569%2Fpl_-3462569_-2).

8. *Тульчинский, Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – СПб. : Планета музыки, 2021. – С. 399–481. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/177061>.

9. *Что* такое культурное лидерство? [Электронный ресурс] // Культура и креативность : [офиц. сайт]. – Режим доступа: <https://www.culturepartnership.eu/article/what-is-cultural-leadership>.

**+ самостоятельный поиск литературы**

## Семинар-практикум 3

**Тема:** *Имиджевые технологии формирования организационного лидерства специалиста по управлению и коммуникациям*  
(2 часа)

### **Вопросы:**

1. Что такое организационное лидерство? Каким образом организационное лидерство проявляется в сфере культуры?
2. Какие отличия в реализации организационного лидерства существуют в постсоветском, европейском, американском и азиатском менеджменте?
3. Почему организационное лидерство можно рассматривать как инструмент по реализации программ формирования имиджа менеджера как лидера сферы культуры?
4. Что такое профессиональное сообщество и какую роль оно играет в становлении менеджера как лидера сферы культуры?
5. По каким критериям можно изучать роль менеджера как лидера своего профессионального сообщества?
6. Почему сфера культуры рассматривается как пространство стереотипов и как их можно использовать в формировании имиджа менеджера?
7. Почему имидж менеджера зависит от общественного мнения и доминирующей модели государственной культурной политики?
8. Какие психологические, культурные, политические аспекты определяют имидж менеджера как лидера сферы культуры.
9. Какие имиджевые концепции применяются для формирования имиджа менеджера в сфере культуры?
10. Может ли менеджер выступать в роли лидера общественного мнения, лоббистом в Республике Беларусь?

### **Литература**

1. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. для студентов учреждений высшего образования по специальности «Менеджмент (по направлениям)» / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – С. 61–303. (абонемент и читальный зал библиотеки)

2. *Винюкова, А. К.* Персональный имидж [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. К. Винюкова. – Архангельск : САФУ, 2020. – С. 81–100. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/161938>.
3. *Довгач, Е.* Дистанция с подчиненными: как управлять, чтобы не потерять авторитет и лидерство? / Е. Довгач // Кадровик. Управление персоналом. – 2020. – № 12. – С. 61–64. (читальный зал библиотеки БГУКИ)
4. *Кадырова, С. В.* Self-management в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / С. В. Кадырова, Е. А. Немцева, Г. Л. Тульчинский. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2021. – С. 8–103. (читальный зал библиотеки БГУКИ)
5. *Клименко, О. Е.* Дневник лидера [Электронный ресурс] : учеб. пособие / О. Е. Клименко, Н. В. Потехина, И. Ю. Белова. – Чита : ЗабГУ, 2020. – С. 12–131. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/173646>.
6. *Морозов, И. В.* Тайм-менеджмент : учеб.-метод. пособие для студентов специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям) / И. В. Морозов. – Минск : БГУКИ, 2022. – 99 с. (абонемент и читальный зал библиотеки)
7. *Управление деловой репутацией* : учеб. пособие / С. Н. Лебедева [и др.] ; под ред. В. Н. Дорошко. – Минск : Вышэйшая школа, 2020. – С. 7–62. (читальный зал библиотеки БГУКИ)
8. *Управление человеческими ресурсами и деловой карьерой персонала современной организации* [Электронный ресурс] : учеб. пособие / сост. К. Е. Гришин [и др.]. – Уфа : БашГУ, 2020. – С. 5–38; 211–370. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/179933>.

## **4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

### **4.1 Организация контролируемой самостоятельной и самостоятельной работы студентов**

В процессе изучения учебной дисциплины самостоятельная работа студентов разделяется на управляемую самостоятельную работу, осуществляемую непосредственно под руководством профессорско-преподавательского состава по заранее разработанному плану, и на самостоятельную работу, организуется самим студентом с учетом своих психологических особенностей и личностной заинтересованности в углубленном изучении данной учебной дисциплины.

Управляемая самостоятельная работа студентов по учебной дисциплине предусматривает внеаудиторное изучение отдельных разделов и тем; выполнение письменных заданий, подготовка сообщения по выбранной теме, составление мини-гlossария, тестовых заданий, написание эссе и т.д.

Самостоятельная работа студентов по учебной дисциплине направлена на поиск и изучение фактологических сведений, отражающих практико-ориентированную деятельность специалистов организаций социокультурной сферы, и осуществляется через изучение материала, представленного на сайте Министерства культуры Республики Беларусь, региональных органов управления сферой культуры; анализ материалов, представленных в периодических изданиях (газеты «Культура», «Краязнаўчая газета»; журналах: «Мастацтва», «Справочник руководителя учреждения культуры»; на сайтах организаций культуры, профессиональных сообществ (Ассоциация менеджеров культуры (amcult.ru)), фонда «Культурная столица» (fundcultcapital.ru), «Культура и Креативность» (www.culturepartnership.eu); интернет-проектах Культура.РФ (www.culture.ru)); в электронных системах корпоративного взаимодействия (Справочная система «Культура» (cultmanager.ru)).

Для самостоятельного изучения разделов и тем данного учебно-методического комплекса студентам предлагается использовать труды профессорско-преподавательского состава университета, размещенные в Репозитории Белорусского государственного университета культуры и искусств (<http://repository.buk.by>), в БД собственной генерации библиотеки БГУКИ «Труды преподавателей, сотрудников, аспирантов, магистрантов и студентов БГУКИ»; пользоваться электронными библиотечными системами

«Университетская библиотека онлайн», «ИЗДАТЕЛЬСТВО «ЛАНЬ»; а также в научных электронных библиотеках открытого доступа: eLIBRARY.RU, КиберЛенинка.

**4.2 Задания для контролируемой самостоятельной  
и самостоятельной работы студентов**  
(дневная и заочная форма получения высшего образования)

«Обучающийся обязан  
выполнить все установленные  
учебной программой задания УСР.  
Невыполнение заданий УСР  
расценивается как невыполнение  
учебной программы».

ПОЛОЖЕНИЕ  
о самостоятельной работе  
студентов  
(курсантов, слушателей)  
Приказ Министра  
образования  
Республики Беларусь  
27.05.2013  
№ 405

1. Почему специалист по управлению и коммуникациям *должен* быть лидером сферы культуры?

*Ответ:*

2. Каким образом можно *развивать* личностно-деловые качества специалиста по управлению и коммуникациям как лидера коллектива?

*Ответ:*

3. В чем *зависимость* лидерства специалиста по управлению и коммуникациям от профессиональной активности его команды и приемников?

*Ответ:*

4. Какова *роль* специалиста по управлению и коммуникациям в управлении производственно-творческой деятельностью команды?

*Ответ:*

5. Какие *существуют модели* сотрудничества и противостояния специалиста по управлению и коммуникациям с командой?

*Ответ:*

6. Что определяет *деятельность* специалиста по управлению и коммуникациям как субъекта и объекта организационного лидерства?

*Ответ:*

7. Специалист по управлению и коммуникациям как *лидер* профессионального сообщества.

*Ответ:*

8. Каким образом *реализуются* лидерские качества и лидерское поведение специалиста по управлению и коммуникациям в организации?

*Ответ:*

9. Каким образом *формируется* имидж специалиста по управлению и коммуникациям как инициатора профессиональных трендов?

*Ответ:*

10. Какие *имиджевые концепции* могут быть использованы для формирования персональных моделей организационного лидерства специалиста по управлению и коммуникациям?

*Ответ:*

**Внимание:** *Работа выполняется индивидуально.*

*Задание сдается в распечатанном виде на первой лекции!*

## Задание для самостоятельной работы студентов

*Самостоятельно ознакомиться со следующими концепциями/теориями/методиками*

1. «Локус контроля»
2. «Окно Джохари»
3. «Парадокс успеха»
4. «Профиль успеха»
5. Soft skills, hard skills, digital skills
6. Управленческая сетка Блейка-Моутона
7. Заменители лидерства (по С. Керр и Дж. Джермейер).
8. Системы управления Р. Ликерта
9. Сочетание модели Херси-Бланшара и модели жизненного цикла организации И. Адизеса
10. Классификация типов людей в команде по Р.М. Белбину
11. Роли в команде по Р. Дафту
12. Три стиля руководства по К. Левину
13. Личностные особенности успешных лидеров по Р. Стогдиллу
14. Лидерские качества по У. Беннису
15. Эмоциональный интеллект и «периодическая система» эмоций по Дж. Майер, П. Саловей

### 4.3 Вопросы к зачету по учебной дисциплине

1. Авторитет руководителя как формального лидера.
2. Влияние доминирующей модели культурной политик на формирование имиджа специалиста по управлению и коммуникациям как лидера сферы культуры.
3. Влияние культурных стереотипов на имидж специалиста по управлению и коммуникациям (привести 2-3 примера).
4. Заменители лидерства в теории менеджмента.
5. Командное лидерство и его применение в организациях сферы культуры (привести 2-3 примера).
6. Континуум лидерского поведения Танненбаума–Шмидта.
7. Концепция атрибутивного лидерства и ее применение в организациях сферы культуры.
8. Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений и ее применение в организациях сферы культуры.
9. Концепция харизматического лидерства и ее применение в организациях сферы культуры.
10. Культурное лидерство как новый атрибут социокультурного менеджмента.
11. Личные качества культурного лидера.
12. Матрица руководства Блейка и Моутона.
13. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда.
14. Неформальный лидер и его функции.
15. Организации сферы культуры как субъекты культурного лидерства (привести 2-3 примера).
16. Организационное лидерство и ее применение в организациях сферы культуры.
17. Основные направления анализа лидерства в менеджменте.
18. Основные теории лидерства и их интерпретация в социогуманитаристике.
19. Политическое лидерство и его применение к сфере культуры.
20. Псевдоавторитет и его влияние на продуктивность команды.
21. Различия лидерства и формального руководства.
22. Системы управления Р. Ликерта.
23. Ситуационное лидерство и его применение в организациях сферы культуры.

24. Соотношение понятий «лидер», «менеджер», «руководитель»: общее и частное.
25. Социально-психологические аспекты лидерства в сфере культуры.
26. Теория «Окно Джохари» и ее применение в деятельности специалиста по управлению и коммуникациям.
27. Теория эмоционального интеллекта и ее применение в деятельности специалиста по управлению и коммуникациям.
28. Типы лидерства и типы лидера (привести 2-3 примера).
29. Типы неформального лидера (привести 2-3 примера).
30. Феномен лидерства в сфере культуры. Специалист по управлению и коммуникациям как культурный лидер.
31. Формальный лидер и его функции (привести 2-3 примера).

#### 4.4 Примерные задания к зачету

1. Написание эссе на тему «Специалист по управлению и коммуникациям как лидер сферы культуры».

*Литература:* Эссе – что такое, как писать...[Электронный ресурс] / Тихоокеанский гос. ун-т : [офиц. сайт]. – Режим доступа: <https://pnu.edu.ru/ru/recruitment/graduates/essay/>.

2. Контент-анализ публикаций (3-х) по проблемам реализации специалистом по управлению и коммуникациям своих профессиональных компетенций как лидера социально-культурной сферы.

*Литература:* Пилко, И. С. Контент-анализ // И. С. Пилко // Методы информационно-аналитической деятельности : науч.-практ. сб. / [науч. ред. И. С. Пилко ; редкол.: Г. М. Брагина, А. Ш. Меркулова, О. Я. Сакова]. – Кемерово : КемГУКИ, 2010. – С. 35–48. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)

3. Презентация (в программе Microsoft Power Point) и анализ практико-ориентированных электронных информационных ресурсов отражающих деятельность специалиста по управлению и коммуникациям как лидеров социально-культурной сферы.

#### 4.5 Методические рекомендации по написанию письменной работы

**Эссе** – прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные соображения автора по определенному вопросу.

Объем и оформление работы: 3–4 машинописных страниц, набранных шрифтом Times New Roman – 14 через полуторный междустрочный интервал. Все поля 2 см. Работа включает следующие элементы:

а) титульный лист, содержащий сведения об авторе (фамилия и имя, номер группы) и название темы, оформление произвольное;

б) словарь с научными определениями, употребленными в тексте эссе понятий теории информации и коммуникации (не менее 5 понятий);

в) основной текст;

г) список использованной литературы. Для книг указывается автор (авторы), название, место издания, год издания, страницы. Для статей – автор, название статьи, название журнала или сборника, в котором опубликована статья, год, номер, страницы. Для ресурсов интернет – автор (если есть), название ресурса, адрес страницы.

Эссе выполняется в форме свободного изложения либо отзыва на предложенный материал на основе изучения дополнительных информационных источников по данному вопросу.

Ссылки на использованные источники (в том числе ресурсы интернет) обязательны. Недопустимо прямое цитирование из одного источника в объеме большем, чем три строки (!). Прямая цитата из источника берется в кавычки, ссылка на источник обязательна. Оформляются ссылки по образцу:

«\_\_ \_\_» [12, с. 85], где 12 – номер источника в списке литературы, 85 – страница, на которой расположен цитируемый текст.

Возможно изложение собственных соображений по выбранной теме без использования дополнительных источников.

## **4.6 Рекомендуемые методы обучения**

При изучении учебной дисциплины целесообразно использовать следующие методы обучения: объяснительно-иллюстративный, эвристический, исследовательский, анализ конкретных ситуаций.

Учебной программой предусмотрено использование активных форм и методов обучения как в рамках лекционных занятий (презентация видео- и аудиозаписей отечественных и зарубежных телерадиопрограмм, видеороликов, раскрывающих проблемное поле дисциплины), так и в рамках семинарских занятий (дискуссия, обсуждение результатов самостоятельной работы).

## **4.7 Перечень рекомендуемых средств диагностики**

Промежуточный контроль уровня знаний студентов, полученных в процессе изучения учебной дисциплины проводится с учетом их академической активности на семинарских и практических занятиях и выполнения заданий, выносимых на управляемую самостоятельную работу.

Основными видами контроля, обеспечивающими высокую степень диагностики уровня знаний, умений и навыков студентов по учебной дисциплине, являются:

- корректирующий контроль: экспресс-опрос в письменной форме по пройденному материалу (в рамках семинарских занятий);

- констатирующий контроль: оценка выступлений студентов с докладами и сообщениями на семинарских занятиях, проверка письменных работ (реферат, опорный конспект) или мультимедийных презентаций;

- самоконтроль: осуществляется самим студентом в форме анализа уровня своей подготовки по сравнению с другими студентами академической группы;

- текущий контроль знаний – опрос;

- промежуточный контроль знаний – зачет.

Для оценки качества контролируемой самостоятельной работы студентов осуществляется систематический контроль за ее выполнением путем проверки выполненных заданий в установленные преподавателем сроки.

#### 4.8 Требования к написанию курсового проекта по модулю «Персональный менеджмент»

В процессе овладения студентом профессиональными знаниями и умениями в рамках изучаемых учебных дисциплин по модулю «Персональный менеджмент» важным этапом является написание и защита курсового проекта.

*Цель* курсового проекта – закрепление и углубление теоретических знаний, полученных при изучении вышеуказанных учебных дисциплин модуля, формирование у студентов профессиональных компетенций и навыков самостоятельного решения профессиональных задач, определяющих их профессиональную деятельность как специалистов по управлению и коммуникациям в сфере культуры и искусства.

*Структура* курсового проекта должна содержать следующие обязательные элементы в порядке их перечисления:

1. титульный лист;
2. список использованных сокращений (при наличии);
3. содержание;
4. введение (не более 7% от общего объема курсового проекта);
5. основная часть проекта;
6. заключение (8–10% от общего объема курсового проекта);
7. список использованных источников;
8. приложения (при наличии). Каждое приложение должно иметь название (например, «Приложение А. План работы учреждения культуры «...»).

*Объем* курсового проекта должен быть не менее 25–30 страниц печатного текста (в указанный объем страниц НЕ включается список использованных источников и приложения).

*Титульный лист* курсового проекта является первым листом и не подлежит нумерации. На титульном лице приводятся следующие сведения: наименование учреждения образования и его структурного подразделения, наименование кафедры, в котором выполнен курсовой проект, тема курсового проекта, персональные данные студента и научного руководителя (должность, ученая степень и ученое звание (при наличии) последнего), название города (местонахождение учреждения)), год написания проекта. Титульный лист подписывается студентом при сдаче курсового

проекта научному руководителю. Подпись руководителя служит допуском проекта к защите.

Тема курсового проекта, заявленная на титульном листе, должна быть логически сформулирована и отражать конкретную проблематику (его объект и предмет исследования).

*Содержание* курсового проекта является кратким описанием его логической структуры, включает наименование всех структурных элементов с указанием номеров страниц, с которых они начинаются.

*Список использованных сокращений* – содержит перечень аббревиатур и сокращений, в том числе и терминов, названий документов. При первом упоминании в тексте, пишется полное наименование, в дальнейшем (в тексте проекта) используются только общепринятые аббревиатуры и сокращения (например, Белорусский государственный университет культуры и искусств (далее – БГУКИ)).

*Введение* курсового проекта – вступительная часть, раскрывает актуальность и значение выбранной проблемы для исследования. Актуальность позволяет установить место текущего проекта в общей совокупности исследуемых проблем. Для этого рассматриваются основные тенденции изучения и развития проблемы, анализируется текущее состояние, определяются границы исследования. Во введении указывается цель (отражает запланированный результат работы над изучаемой проблемой), устанавливаются задачи (сколько структурных разделов и/или подразделов столько и задач), методологическая (указывается перечень методов, используемых для изучения проблемы) и источниковедческая база (указываются персональные данные ученых, работы которых являются основой для работы над проблемой), база исследования (организация, которая выступает основой для изучения заявленной в названии проекта проблемы, апробирования предложенных студентом идей для внедрения в практическую деятельность).

Объем введения – не более 2-х страниц.

*Основная часть* курсового проекта состоит из двух глав: первая глава состоит из трех параграфов; вторая глава из двух параграфов. В первой главе содержатся теоретические основы разрабатываемой темы. Он предусматривает исследование теоретических вопросов, которые должны быть связаны с практической частью проекта и служить основой для разработки предложений и рекомендаций. Обязательным параграфом является «1.1 Аналитический обзор литературы по теме исследования»,

в котором студенты анализируют мнения ученых по рассматриваемой проблеме. Вторая глава представляет собой практическую часть. После каждого параграфа дается вывод, ответ на поставленную задачу. Выводы могут начинаться со следующих слов: «Таким образом, ...», «Подводя итоги ...», «Резюмируя ...» и т.д.

Ссылки на источники (в том числе интернет-ресурсы), использованные для написания текста проекта обязательны. Недопустимо прямое цитирование из одного источника в объеме большем, чем четыре строки (!). Прямая цитата из источника берется в кавычки, ссылка на источник обязательна. Оформляются ссылки по образцу: «По мнению И.И Петрова, ... ..» [12, с. 85](.), где 12 – номер источника в списке использованных источников, 85 – страница, на которой расположен цитируемый текст. Точка ставится после последней квадратной скобки. В тексте необходимо персонализировать цитаты путем указания их автора(ов) (например, «По мнению И.И Петрова ...», «Как отмечаю И.И. Иванов и П.П. Петров ...» и т.д.).

*Заключение* должно содержать краткие теоретические выводы результатов проведенного исследования, обобщающие частные выводы, полученные на всех этапах работы (выводы из параграфов), а также практические предложения, которые позволяют оценить вклад студента в изучение заявленной в названии проекта проблемы и ее решении.

Объем заключения – не более 2-х страниц.

*Список использованных источников* включает в себя библиографическое описание научных источников, упомянутых или цитируемых в процессе написания курсового проекта. Источники располагаются в алфавитном порядке. Оформление источников осуществляется согласно «Образцам оформления библиографического описания в списке источников, приводимых в диссертации и автореферате», утвержденным приказом Высшей аттестационной комиссии Республики Беларусь от 25.06.2014 № 159 (в редакции приказа Высшей аттестационной комиссии Республики Беларусь 08.09.2016 № 206). Источники на иностранном языке располагаются в алфавитном порядке в конце списка.

*Приложения* включают текстовый материал (планы, отчеты и другую текстовую информацию), таблицы, схемы, диаграммы, графики и другую визуализированную информацию, которая служит дополнением или подтверждает данные, представленные в основном тексте проекта. Ссылки на приложения в тексте проставляются путем приведения в круглых

скобках слова «Приложение» и его порядкового номера (например, (Приложение А)).

*Требования к форматированию текста* курсового проекта: шрифт Times New Roman (размер шрифта 14 пт), межстрочный интервал 18 пт. Отступ первой строки абзаца – 1,25 см, выравнивание текста – по ширине строки. Параметры страницы: верхнее и нижнее поля – 2 см, левое – 3 см, правое – 2 см.

Для акцентирования внимания на определенных терминах, важных моментах, специфических особенностях, содержащихся в проекте, студент может использовать шрифты разной гарнитуры (полужирный, курсив), подчеркивание и т.п.

Все страницы проекта (за исключением титульного листа) должны быть пронумерованы в центре нижней части листа без точки в конце. При этом первой страницей является титульный лист, включаемый в общую нумерацию страниц курсового проекта (страница не нумеруется).

Каждую структурную часть проекта (введение, разделы (параграфы), заключение, список использованных источников, приложения) следует начинать с новой страницы. Заголовки структурных частей проекта печатаются прописными буквами по центру страницы, используя полужирный шрифт.

При написании текста курсового проекта необходимо ориентироваться на научные работы белорусских ученых, представителей профессорско-преподавательского состава Белорусского государственного университета культуры и искусств, представленные в фонде библиотеки. Для поиска научных источников можно воспользоваться базой данных «Электронный каталог БГУКИ», или его web-версией на сайте библиотеки (<http://libra.buk.by>). При необходимости получения электронной версии статьи из периодических изданий (журналов, газет) и сборников (научных работ, материалов конференций и т.д.), имеющих в фонде библиотеки БГУКИ, можно воспользоваться сервисом электронной доставки документов ([https://buk.by/libbuk/?page\\_id=9093](https://buk.by/libbuk/?page_id=9093)). Услуга предоставляется резидентам университета на безвозмездной основе.

При подготовке к написанию текста курсового проекта студентам рекомендуется ознакомиться с интерактивным курсом «КИБЕРКУРСАЧ» (<https://bibloid.ru/kursach/>), аналитический материал которого позволит сформировать у них методику написания и представления текста курсового проекта, как результата научно-исследовательской деятельности.

#### **4.9 Примерная тематика курсовых работ по учебной дисциплине («Лидерство: теория и практика»)**

1. Власть и влияние лидера в организации. Формы влияния и способы их реализации в коллективе.
2. Деятели сферы культуры как культурные лидеры и лидеры общественного мнения.
3. Зависимость имиджа специалиста по управлению и коммуникациям от общественного мнения и доминирующей модели государственной культурной политики.
4. Имидживые технологии формирования специалиста по управлению и коммуникациям как лидера общественного мнения
5. Команда как обязательный атрибут лидерства специалиста по управлению и коммуникациям.
6. Культурное лидерство как руководящая деятельность в сфере культуры.
7. Культурные лидеры как инициаторы социокультурных, политических и информационных процессов.
8. Организационное лидерство в сфере культуры: американский и европейский опыт.
9. Понятие, черты, функции, уровни лидерства и лидера в сфере культуры.
10. Преемственность организационного лидерства в организациях сферы культуры.
11. Применение технологий командообразования в сфере культуры для выявления скрытого потенциала руководителя как лидера.
12. Профессиональные коллаборации организаций сферы культуры в реализации политики культурного лидерства в Республике Беларусь.
13. Психологические, культурные, политические аспекты формирования имиджа специалиста по управлению и коммуникациям как лидера.
14. Развитие личностно-деловых качеств специалиста по управлению и коммуникациям как субъекта социального управления.
15. Региональные и национальные особенности культурного лидерства.
16. Роль специалиста по управлению и коммуникациям в управлении производственно-творческой деятельностью команды.

17. Специалист по управлению и коммуникациям как лидер профессионального сообщества.

18. Специалист по управлению и коммуникациям как лидер сферы культуры.

19. Сфера культуры как пространство стереотипов и их использование в формировании имиджа специалиста по управлению и коммуникациям.

20. Технологии лоббизма и возможности их применения в сфере культуры в условиях организационно-административной системы хозяйствования.

21. Формирование лидерских качеств специалиста по управлению и коммуникациям.

22. Формирование имиджа специалиста по управлению и коммуникациям как лидера коллектива и инициатора профессиональных трендов.

23. Формирование персональных моделей организационного лидерства в сфере культуры.

## **5. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ**

### **5.1 Учебная программа по учебной дисциплине**

Учреждение образования  
«Белорусский государственный университет  
культуры и искусств»

#### **УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной работе БГУКИ

\_\_\_\_\_ С.Л. Шпарло

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 г.

Регистрационный № УД- \_\_\_\_ /уч.

#### **МОДУЛЬ**

#### **«ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

#### **ЛИДЕРСТВО:**

#### **ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

*Учебная программа учреждения высшего образования  
по учебной дисциплине модуля «Персональный менеджмент»  
для специальности*

*6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации,  
профилизации: Менеджмент и маркетинг в сфере культуры*

2024

Учебная программа составлена в соответствии с примерным учебным планом по специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации, утвержденным Первым заместителем Министра образования Республики Беларусь от 30.01.2023 рег. № 6-05-03-013/пр. и учебных планов учреждения высшего образования по специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации, профилизациям: рег. № 6-05-03-23/23уч.; рег. № 6-05-03-24/23уч.; рег. № 6-05-03-25/23уч.; рег. № 6-05-03-26/23уч. от 15.02.2023

### **СОСТАВИТЕЛИ:**

*О. А. Барма*, старший преподаватель кафедры менеджмента социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», магистр педагогических наук;

*В. П. Климович*, начальник отдела идеологической работы, культуры и по делам молодёжи Мядельского районного исполнительного комитета

### **РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

### **РЕКОМЕНДОВАНО К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

*кафедрой* менеджмента социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» (протокол № \_\_ от \_\_.\_\_.2024);

*президиумом* научно-методического совета учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» (протокол № \_\_ от \_\_. \_\_\_\_\_.2024)

Ответственный за редакцию:

Ответственный за выпуск: О. А. Барма

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Интерес к теме лидерства как к социокультурному явлению в менеджменте обусловлен активным внедрением персонализированных стратегий организационно-управленческой деятельности в социально-экономические системы общества, увеличением влияния отдельно взятой личности или группы лиц на организационные установки и модели поведения членов профессиональных сообществ, а также формированием общественного мнения по отношению к статусу и роли конкретной профессии в социуме на основе лоббизма ее представителями своих интересов и программ деятельности.

Исследование теорий, технологий, методик лидерства в историческом разрезе их эволюции и современных практиках проявления позволяет, в рамках образовательного процесса, реализовывать теоретические и практико-ориентированные подходы по подготовке специалистов по управлению и коммуникациям как лидеров сферы культуры. Последние рассматривают лидерство не только как способ для создания культурных продуктов и услуг, их позиционирование и продвижение на потребительском рынке, реализацию социокультурных проектов, демонстрирующих различные способы мышления, чувствования и профессионального познания мира, но и как действенный инструмент имиджевых коммуникаций, цель которых заключается в лоббировании интересов организаций сферы культуры как хозяйствующих субъектов реального сектора экономики.

*Целью* изучения учебной дисциплины является формирование у студентов профессиональных компетенций в области эффективного использования теоретических концепций и практико-ориентированных подходов теории лидерства в сфере своей профессиональной деятельности.

Достижение цели осуществляется посредством решения следующих *задач*:

– определить сущность и содержание терминологической системы теории лидерства в контексте концепций классического менеджмента и менеджмента в сфере культуры;

– раскрыть содержательный аспект теорий лидерства применительно к специалистам по управлению и коммуникациям как к субъектам социокультурных процессов;

– изучить технологии формирования и реализации в сфере культуры лидерских качеств и лидерского поведения применительно к специалистам по управлению и коммуникациям;

– сформировать у студентов профессиональные компетенции по комплексному анализу феномена лидерства в сфере культуры;

– определить способы реализации программ командообразования в организациях сферы культуры через групповое и организационное лидерство;

– раскрыть особенности технологического и организационно-функционального использования культурного лидерства в организациях сферы культуры;

– проанализировать имиджевые стратегии формирования организационного лидерства организаций сферы культуры в условиях экономической, политической и социокультурной неопределенности.

Изучение учебной дисциплины должно обеспечить формирование у студентов *специализированной компетенции*:

СК-17. Использовать навыки социального влияния на группы людей для достижения поставленных целей/

В результате изучения дисциплины студент должен *знать*:

– терминосистему теории лидерства, основные концепции и подходы, определяющие сущностные характеристики данной теории;

– особенности формирования лидерских качеств и лидерского поведения, специфику их проявления в организационно-управленческой деятельности специалистов по управлению и коммуникациям;

– технологии командообразования в условиях применения группового и организационного лидерства;

– сущность и проявление культурного лидерства в организациях сферы культуры;

– технологии построения имиджевых стратегий в деятельности специалистов по управлению и коммуникациям.

В результате освоения учебной дисциплины студент должен *уметь*:

– применять концепции и практико-ориентированные подходы теории лидерства в своей организационно-управленческой деятельности;

– анализировать личностные характеристики сотрудников с целью выявления их лидерских качеств и формирования у них лидерского поведения;

– выявлять и анализировать инновационные подходы к реализации технологий командообразования в организациях сферы культуры;

– использовать технологии культурного лидерства для реализации организационно-управленческих задач;

– определять риски и угрозы неэффективного использования теорий лидерства, технологий культурного лидерства в деятельности руководителей организаций сферы культуры;

– использовать имиджевые стратегии организационного лидерства для лоббирования интересов организаций сферы культуры.

В результате освоения учебной дисциплины студент должен *владеть навыками:*

– использования традиционных и современных теорий лидерства в управлении организациями сферы культуры;

– формирования лидерских качеств и лидерского поведения у сотрудников организаций сферы культуры;

– применения технологий командообразования в деятельности организаций сферы культуры;

– применения технологий культурного лидерства в профессиональной деятельности;

– использования современных имиджевых технологий для реализации организационного лидерства.

Основные формы обучения – лекции, практические и семинарские занятия, управляемая самостоятельная работа. При организации аудиторных занятий допускается приглашение авторитетных специалистов, занимающихся изучением технологий лидерства в сфере культуры (в том числе и в режиме видеоконференцсвязи), проведение практических занятий на базах организаций сферы культуры г. Минска.

В ходе преподавания учебной дисциплины используются педагогические методики и технологии, которые содействуют приобретению студентами опыта самостоятельного решения организационных задач, связанных с изучением проблемного поля учебной дисциплины, апробированием полученных знаний на семинарских и практических занятиях.

При изучении учебной дисциплины актуализируется значимость самостоятельной работы студентов, целью которой является формирование индивидуальных подходов к изучению современных теорий лидерства и их практическое применения в деятельности специалиста по управлению и коммуникациям.

В учебной программе в логической взаимосвязи выделены темы, последовательно раскрывающие содержательные аспекты лидерства

как социального, культурного, профессионального явления, отражающие цель и задачи деятельности специалистов по управлению и коммуникациям как лидеров сферы культуры и искусства.

Для составления тематического поля учебной программы были использованы работы отечественных и зарубежных ученых, в которых представлена типология лидерства, теоретические аспекты формирования лидерства специалистов по управлению и коммуникациям, как субъектов социального управления, а также отражен практический опыт использования индивидуального, группового и организационного лидерства для реализации организациями сферы культуры и искусства своих моделей бизнес-лидерства.

Тематическое поле учебной дисциплины имеет межпредметные связи с учебными дисциплинами государственного компонента – «Введение в специальность», «Современные социально-культурные коммуникации», «Менеджмент в сфере культуры», «Маркетинг в социально-культурной сфере», «Культурно-досуговая индустрия» – а также учебными дисциплинами компонента учреждения высшего образования: «Деловые отношения и речевая коммуникация», «Деловой этикет и коммуникации» и др.

При составлении учебной программы использовался теоретико-методический материал, разрабатываемый сотрудниками кафедры менеджмента социально-культурной деятельности в рамках реализации кафедральной научно-исследовательской темы «Коммуникационный и проектный менеджмент в социокультурной сфере» (2021-2025 гг.).

Всего учебным планом на изучение учебной дисциплины предусмотрено 92 часа, из них аудиторных 50 часов – для студентов очной и 12 часов – для студентов заочной формы получения высшего образования.

Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий для студентов очной формы обучения: 18 часов лекций, 8 часов семинарских и 14 часов практических занятий, а также 10 часов управляемой самостоятельной работы; для студентов заочной формы обучения: 6 часов лекций, 2 часа семинарских и 4 часа практических занятий.

Рекомендуемой формой текущего контроля знаний студентов является опрос, который может проходить в устной или письменной форме, а также с использованием Google Forms. Рекомендуемой формой промежуточного контроля знаний студентов является экзамен, который может проходить в устной или письменной форме, а также в форме тестирования (посредством Google Forms) или посредством защиты практических заданий, выполненных индивидуально или в малых группах.

## СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

### *Введение*

Актуальность, цель, задачи учебной дисциплины в структуре подготовки специалиста по управлению и коммуникациям. Перечень профессиональных компетенций, формируемых у студентов в рамках изучения предметного поля учебной дисциплины. Сроки изучения учебной дисциплины, формы текущего и итогового контроля знаний. Требования к академической успеваемости студентов.

Содержание учебной дисциплины: перечень тем лекционных, семинарских и практических занятий. Взаимосвязь учебной дисциплины с учебными дисциплинами учебного плана по специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации, практико-ориентированной деятельностью специалиста по управлению и коммуникациям как субъекта социокультурных процессов. Тематика управляемой самостоятельной работы и самостоятельной работы студентов, формы ее проведения и оценки.

Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины.

### *Тема 1. Лидерство как объект научного анализа в менеджменте.*

#### *Теоретические основы лидерства*

Лидерство как социальное явление и как объект научной рефлексии. Классификации лидерства и лидера. Определение «лидер» и его отличие от понятий «руководитель», «управленец», «менеджер». Типология лидеров в зависимости от выполняемых ими функций и доминирующего мотива деятельности. Объективные и субъективные факторы, влияющие на формирование стиля и типа лидерства. Подходы зарубежных и отечественных исследователей к определению понятия лидерства и лидера: политические, социокультурные, экономические, этические аспекты. Традиционные и современные теории лидерства.

Лидерство в системе управления организационными, коммуникационными, межличностными процессами в обществе, организации, группе. Понятие «организационный лидер»: цель, задачи, функции. Роль лидера в создании успешной организации. Особенности формирования миссии, целей лидера с учетом интересов управленческой системы и стейкхолдеров. Понятие, черты, функции, уровни лидерства и лидера в сфере

культуры. Специалист по управлению и коммуникациям как лидер сферы культуры.

## *Тема 2. Личность и ее характеристики.*

### *Теория лидерских качеств*

Понятие личности в менеджменте. Характеристики личности («Локус контроля», самооффективность и пр.). Структура личности («Окно Джохари»). Типология личности. Предпочтения в межличностных и групповых отношениях. Система ценностных координат личности и их влияние на формирование мотивов к лидерству. «Парадокс успеха» и проектирование успеха личности на членов общества. Понятие об эмоциональном интеллекте по Д. Гоулману. Эмоциональный интеллект и «периодическая система» эмоций по Дж. Майер, П. Саловей. Лидер и руководитель. Критерии эффективности. Модель «Профиля успеха» как инструмент анализа, структурирования и целеполагания. Типология личности.

Исследования зарубежных и отечественных ученых в области определения эффективности лидера. Личностные особенности успешных лидеров по Р. Стогдиллу. Лидерские качества по У. Беннису. Личностные деловые качества как приобретенные навыки. Развитие личностно-деловых качеств специалиста по управлению и коммуникациям как субъекта социального управления.

## *Тема 3. Лидерство как поведение.*

### *Концепции лидерского поведения*

Лидерство как позиция и лидерство как процесс: общее и частное. Создание теории лидерских качеств. Поведение как основа лидерства. Возможности освоения лидерского поведения. Типы власти, используемые лидерами. Компетенции как совокупность поведенческих индикаторов (soft skills, hard skills, digital skills). Универсальные и специфические компетенции. Домены и кластеры компетенций. Процесс разработки моделей компетенций и «Профиля успеха». «Окно Джохари» как инструмент самоанализа и помощи другому в самоанализе. Компетенции специалиста по управлению и коммуникациям как лидера отрасли культуры.

Три стиля руководства по К. Левину. Исследования лидерского поведения в США, странах Азии и Европы, в странах постсоветского пространства. Системы управления Р. Ликерта. Управленческая сетка Блейка-

Моутона. Концепция вознаграждения и наказания. Заменители лидерства (по С. Керри и Дж. Джермейеру).

#### *Тема 4. Ситуационное лидерство.*

##### *Проблема преемственности лидерства*

Причины возникновения ситуационных теорий лидерства. Модель ситуационного лидерства Херси-Бланшара. Возможности и ограничения модели. Сочетание модели Херси-Бланшара и модели жизненного цикла организации И. Адизеса. Проблема преемственности лидерства. Два подхода к преемственности: долгосрочное и краткосрочное лидерство. Командное лидерство и командные роли. Смысл командной работы и стадии формирования команды. Эффективная и неэффективная командная работа. Исследование процесса оценки эффективности работы команды. Роль лидера и участников команды. Взаимоотношение лидера и его последователей. Преемственность лидерства в организациях.

Команда как обязательный атрибут лидерства специалиста по управлению и коммуникациям. Взаимосвязь лидерства специалистом по управлению и коммуникациям от профессиональной активности его предшественников и приемников.

#### *Тема 5. Лидерство и лидер в системе менеджмента организации.*

##### *Командное лидерство*

Власть и влияние лидера в организации. Формы влияния и способы их реализации в коллективе. Типы власти, их проявление в зависимости от среды деятельности организации и формы собственности.

Типы руководителей в соответствии с направленностью их деятельности: пассивные (специалисты, интеграторы, мастера, люди компании) и активные («борцы с джунглями» и игроки). Типы руководителей в соответствии с управленческой решеткой Блейка-Моутона. Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера. Понятие стиля руководства. Типы стилей руководства.

Роль лидера в команде. Формирование эффективной управленческой команды. Типы распределения функций в команде. Командные роли. Критерии отбора лидерами членов управленческой команды. Типы команд. Стили лидерства. Конструктивные и деструктивные отношения в команде. Роль лидера в разрешении конфликтов. Признаки проблемной команды. Роль специалиста по управлению и коммуникациям в управлении производственно-творческой деятельностью команды.

## *Тема 6. Командообразование как ключевая задача лидера.*

### *Психологическое влияние лидера на команду*

Команда как особый тип организации. Теории формирования команд. Диалектика отношений лидера и последователей в процессе развития команды. Классификаций ролей в команде. Лидер как руководитель команды. Лидер как мыслитель, исследователь ресурсов, коллективист, деятель, председатель. Эффективно действующая команда. Оценка личностных качеств ленов команды, их творческого потенциала, рефлексивная оценка собственных индивидуально-психологических и личностных характеристик.

Командообразование: определение понятия, сущность, содержание. Команда и лидер. Роли в команде по Р. Дафту. Классификация типов людей в команде по Р.М. Белбину. Отличия команд от рабочих групп. Жизненный цикл команды. Выращивание команд лидером. Применение технологий командообразования в сфере культуры для выявления скрытого потенциала сотрудников, определение статуса и роли специалиста по управлению и коммуникациям как руководителя.

Теории психологического влияния лидера на команду и команды на лидера. Психологические аспекты моделей сотрудничества и противостояния в профессиональной сфере деятельности специалиста по управлению и коммуникациям.

## *Тема 7. Культурное лидерство*

Культурное лидерство как руководящая деятельность в сфере культуры. Субъекты и объекты культурного лидерства. Культурное лидерство и культурная политика. Основные направления культурного лидерства – компетентное руководство организациями сферы культуры (технологический аспект) и реализация миссии организаций культуры как социокультурных акторов (маркетинговый аспект). Деятели сферы культуры как культурные лидеры и лидеры общественного мнения. Технологии лоббизма и возможности их применения в сфере культуры и искусства в условиях организационно-административной, рыночной системы хозяйствования. Профессиональные адвокации и роль профильных министерств в их реализации. Культурные лидеры как инициаторы социокультурных, политических, информационных процессов. Региональные и национальные особенности культурного лидерства. Государственная поддержка культурного лидерства. Профессиональные коллаборации организаций сферы культуры в реализации политики культурного лидерства в Республике Беларусь.

*Тема 8. Имиджевые технологии формирования  
организационного лидерства  
специалиста по управлению и коммуникациям*

Организационное лидерство: цель, задачи, технологии. Организационное лидерство в сфере культуры: американский и европейский опыт. Специалиста по управлению и коммуникациям как субъект и объект организационного лидерства.

Специалист по управлению и коммуникациям как лидер профессионального сообщества, теоретик-эксперт, культурный политик-практик. Формирование и реализация лидерских качеств и лидерского поведения специалиста по управлению и коммуникациям. Сфера культуры как пространство стереотипов и их использование в формировании имиджа специалиста по управлению и коммуникациям.

Формирование имиджа специалиста по управлению и коммуникациям как лидера коллектива и инициатора профессиональных трендов. Технологии формирования имиджа специалиста по управлению и коммуникациям как лидера конкретной сферы профессиональной деятельности. Зависимость имиджа специалиста по управлению и коммуникациям от общественного мнения и доминирующей модели государственной культурной политики. Психологические, культурные, политические аспекты формирования имиджа специалиста по управлению и коммуникациям. Фоновый и контактный имидж специалиста по управлению и коммуникациям как лидера команды и коллектива. Преемственность организационного лидерства в организациях сферы культуры.

Имиджевые технологии формирования специалиста по управлению и коммуникациям как лидера общественного мнения, культурного лидера, лоббиста. Формирование персональных моделей организационного лидерства специалиста по управлению и коммуникациям и их имиджевые концепции.

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### Дневная форма получения образования

Название темы	Количество аудиторных часов		Количество часов УСП	Форма контроля знаний
	лекции	семинарские/пр активные занятия		
Введение	0,5			
<i>Тема 1.</i> Лидерство как объект научного анализа в менеджменте. Теоретические основы лидерства	3,5	4		
<i>Тема 2.</i> Личность и ее характеристики. Теория лидерских качеств	2	2	2	инд. задания
<i>Тема 3.</i> Лидерство как поведение. Концепции лидерского поведения	2	2		
<i>Тема 4.</i> Ситуационное лидерство. Проблема преемственности лидерства	2	2		
<i>Тема 5.</i> Лидерство и лидер в системе менеджмента организации. Командное лидерство	2	2		
<i>Тема 6.</i> Командообразование как ключевая задача лидера. Психологическое влияние лидера на команду	2	2	4	кол. задания
<i>Тема 7.</i> Культурное лидерство	2	4	2	тест
<i>Тема 8.</i> Имиджевые технологии формирования организационного лидерства специалиста по управлению и коммуникациям	2	4	2	инд. задания
<b>Всего...</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	

### Заочная форма получения образования

Название темы	Количество аудиторных часов	
	лекции	семинарские/ практические занятия
Введение.	0,5	
<i>Тема 1.</i> Лидерство как объект научного анализа в менеджменте. Теоретические основы лидерства	1,5	2
<i>Тема 2.</i> Личность и ее характеристики. Теория лидерских качеств	1	
<i>Тема 3.</i> Лидерство как поведение. Концепции лидерского поведения	1	
<i>Тема 7.</i> Культурное лидерство	1	2
<i>Тема 8.</i> Имиджевые технологии формирования организационного лидерства специалиста по управлению и коммуникациям	1	2
<b>Всего ...</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### Литература

#### Основная

2. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. для студентов учреждений высшего образования по специальности «Менеджмент (по направлениям)» / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – С. 61–303.

3. *Беляцкий, Н. П.* Креативный менеджмент : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – С. 158–211, 313–352.

4. *Кадырова, С. В.* Self-management в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / С. В. Кадырова, Е. А. Немцева, Г. Л. Тульчинский. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2021. – С. 8–103.

5. *Морозов, И. В.* Тайм-менеджмент : учеб.-метод. пособие / И. В. Морозов ; М-во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т культуры и искусств. – Минск : БГУКИ, 2022. – С. 55–68.

6. *Тульчинский, Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – СПб. : Планета музыки, 2021. – С. 399–481. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/177061>.

7. *Управление деловой репутацией* : учеб. пособие / С. Н. Лебедева [и др.] ; под ред. В. Н. Дорошко. – Минск : Вышэйшая школа, 2020. – С. 7–62.

#### Дополнительная

1. *Винюкова, А. К.* Персональный имидж [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. К. Винюкова. – Архангельск : САФУ, 2020. – С. 81–100. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/161938>.

2. *Довгач, Е.* Дистанция с подчиненными: как управлять, чтобы не потерять авторитет и лидерство? / Е. Довгач // Кадровик. Управление персоналом. – 2020. – № 12. – С. 61–64.

3. *Лапина, С. В.* Лидерство в структуре социально-управленческих стратегий / С. В. Лапина // Проблемы управления. – 2021. – № 1. – С. 34–40.

4. *Починок, Т. В.* Культурно обусловленные и универсальные лидерские качества современного руководителя / Т. В. Починok // Известия Гомельского гос. ун-та им. Ф. Скорины. – 2021. – № 5. – С. 44–48.

5. *Цыркун, Н. А.* Диагностика и развитие конструктивного пассионарного лидерства у руководителей и специалистов сферы культуры и искусства / Н. А. Цыркун // Дзяржава і творчая асоба : матэрыялы XII Міжнар. навук.-практ. канф., 16 крас. 2021 г. / Беларус. дзярж. акадэмія мастацтваў ; [рэдкал. : С. П. Вінакурава і інш.]. – Мінск : БДАМ, 2021. – С. 355–358.

6. *Чегринцова, С. В.* Лидерство и командообразование в организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С. В. Чегринцова. – Тверь : ТвГУ, 2020. – 115 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/165733>.

7. *Щеткина, М. А.* Формирование лидерских качеств руководителя – формула успеха / М. А. Щеткина // Беларуская думка. – 2023. – № 6. – С. 88–92.

## **Требования к курсовому проекту по модулю «Персональный менеджмент»**

В процессе овладения студентом профессиональными знаниями и умениями в рамках изучаемых учебных дисциплин по модулю «Персональный менеджмент» важным этапом является написание и защита курсового проекта.

*Цель* курсового проекта – закрепление и углубление теоретических знаний, полученных при изучении вышеуказанных учебных дисциплин модуля, формирование у студентов профессиональных компетенций и навыков самостоятельного решения профессиональных задач, определяющих их профессиональную деятельность как специалистов по управлению и коммуникациям в сфере культуры и искусства.

*Структура* курсового проекта должна содержать следующие обязательные элементы в порядке их перечисления:

9. титульный лист;
10. список использованных сокращений (при наличии);
11. содержание;
12. введение (не более 7% от общего объема курсового проекта);
13. основная часть проекта;
14. заключение (8–10% от общего объема курсового проекта);
15. список использованных источников;
16. приложения (при наличии). Каждое приложение должно иметь название (например, «Приложение А. План работы учреждения культуры «...»).

*Объем* курсового проекта должен быть не менее 25–30 страниц печатного текста (в указанный объем страниц НЕ включается список использованных источников и приложения).

*Титульный лист* курсового проекта является первым листом и не подлежит нумерации. На титульном лице приводятся следующие сведения: наименование учреждения образования и его структурного подразделения, наименование кафедры, в котором выполнен курсовой проект, тема курсового проекта, персональные данные студента и научного руководителя (должность, ученая степень и ученое звание (при наличии) последнего), название города (местонахождение учреждения)), год написания проекта. Титульный лист подписывается студентом при сдаче курсового

проекта научному руководителю. Подпись руководителя служит допуском проекта к защите.

Тема курсового проекта, заявленная на титульном листе, должна быть логически сформулирована и отражать конкретную проблематику (его объект и предмет исследования).

*Содержание* курсового проекта является кратким описанием его логической структуры, включает наименование всех структурных элементов с указанием номеров страниц, с которых они начинаются.

*Список использованных сокращений* – содержит перечень аббревиатур и сокращений, в том числе и терминов, названий документов. При первом упоминании в тексте, пишется полное наименование, в дальнейшем (в тексте проекта) используются только общепринятые аббревиатуры и сокращения (например, Белорусский государственный университет культуры и искусств (далее – БГУКИ)).

*Введение* курсового проекта – вступительная часть, раскрывает актуальность и значение выбранной проблемы для исследования. Актуальность позволяет установить место текущего проекта в общей совокупности исследуемых проблем. Для этого рассматриваются основные тенденции изучения и развития проблемы, анализируется текущее состояние, определяются границы исследования. Во введении указывается цель (отражает запланированный результат работы над изучаемой проблемой), устанавливаются задачи (сколько структурных разделов и/или подразделов столько и задач), методологическая (указывается перечень методов, используемых для изучения проблемы) и источниковедческая база (указываются персональные данные ученых, работы которых являются основой для работы над проблемой), база исследования (организация, которая выступает основой для изучения заявленной в названии проекта проблемы, апробирования предложенных студентом идей для внедрения в практическую деятельность).

Объем введения – не более 2-х страниц.

*Основная часть* курсового проекта состоит из двух глав: первая глава состоит из трех параграфов; вторая глава из двух параграфов. В первой главе содержатся теоретические основы разрабатываемой темы. Он предусматривает исследование теоретических вопросов, которые должны быть связаны с практической частью проекта и служить основой для разработки предложений и рекомендаций. Обязательным параграфом является «1.1 Аналитический обзор литературы по теме исследования»,

в котором студенты анализируют мнения ученых по рассматриваемой проблеме. Вторая глава представляет собой практическую часть. После каждого параграфа дается вывод, ответ на поставленную задачу. Выводы могут начинаться со следующих слов: «Таким образом, ...», «Подводя итоги ...», «Резюмируя ...» и т.д.

Ссылки на источники (в том числе интернет-ресурсы), использованные для написания текста проекта обязательны. Недопустимо прямое цитирование из одного источника в объеме большем, чем четыре строки (!). Прямая цитата из источника берется в кавычки, ссылка на источник обязательна. Оформляются ссылки по образцу: «По мнению И.И Петрова, ... ..» [12, с. 85](.), где 12 – номер источника в списке использованных источников, 85 – страница, на которой расположен цитируемый текст. Точка ставится после последней квадратной скобки. В тексте необходимо персонализировать цитаты путем указания их автора(ов) (например, «По мнению И.И Петрова ...», «Как отмечаю И.И. Иванов и П.П. Петров ...» и т.д.).

*Заключение* должно содержать краткие теоретические выводы результатов проведенного исследования, обобщающие частные выводы, полученные на всех этапах работы (выводы из параграфов), а также практические предложения, которые позволяют оценить вклад студента в изучение заявленной в названии проекта проблемы и ее решении.

Объем заключения – не более 2-х страниц.

*Список использованных источников* включает в себя библиографическое описание научных источников, упомянутых или цитируемых в процессе написания курсового проекта. Источники располагаются в алфавитном порядке. Оформление источников осуществляется согласно «Образцам оформления библиографического описания в списке источников, приводимых в диссертации и автореферате», утвержденным приказом Высшей аттестационной комиссии Республики Беларусь от 25.06.2014 № 159 (в редакции приказа Высшей аттестационной комиссии Республики Беларусь 08.09.2016 № 206). Источники на иностранном языке располагаются в алфавитном порядке в конце списка.

*Приложения* включают текстовый материал (планы, отчеты и другую текстовую информацию), таблицы, схемы, диаграммы, графики и другую визуализированную информацию, которая служит дополнением или подтверждает данные, представленные в основном тексте проекта. Ссылки на приложения в тексте проставляются путем приведения в круглых скобках слова «Приложение» и его порядкового номера (например, (Приложение А)).

*Требования к форматированию текста* курсового проекта: шрифт Times New Roman (размер шрифта 14 пт), межстрочный интервал 18 пт. Отступ первой строки абзаца – 1,25 см, выравнивание текста – по ширине строки. Параметры страницы: верхнее и нижнее поля – 2 см, левое – 3 см, правое – 2 см.

Для акцентирования внимания на определенных терминах, важных моментах, специфических особенностях, содержащихся в проекте, студент может использовать шрифты разной гарнитуры (полужирный, курсив), подчеркивание и т.п.

Все страницы проекта (за исключением титульного листа) должны быть пронумерованы в центре нижней части листа без точки в конце. При этом первой страницей является титульный лист, включаемый в общую нумерацию страниц курсового проекта (страница не нумеруется).

Каждую структурную часть проекта (введение, разделы (параграфы), заключение, список использованных источников, приложения) следует начинать с новой страницы. Заголовки структурных частей проекта печатаются прописными буквами по центру страницы, используя полужирный шрифт.

При написании текста курсового проекта необходимо ориентироваться на научные работы белорусских ученых, представителей профессорско-преподавательского состава Белорусского государственного университета культуры и искусств, представленные в фонде библиотеки. Для поиска научных источников можно воспользоваться базой данных «Электронный каталог БГУКИ», или его web-версией на сайте библиотеки (<http://libra.buk.by>). При необходимости получения электронной версии статьи из периодических изданий (журналов, газет) и сборников (научных работ, материалов конференций и т.д.), имеющих в фонде библиотеки БГУКИ, можно воспользоваться сервисом электронной доставки документов ([https://buk.by/libbuk/?page\\_id=9093](https://buk.by/libbuk/?page_id=9093)). Услуга предоставляется резидентам университета на безвозмездной основе.

При подготовке к написанию текста курсового проекта студентам рекомендуется ознакомиться с интерактивным курсом «КИБЕРКУРСАЧ» (<https://bibloid.ru/kursach/>), аналитический материал которого позволит сформировать у них методику написания и представления текста курсового проекта, как результата научно-исследовательской деятельности.

## **Примерная тематика курсовых работ по учебной дисциплине «Лидерство: теория и практика»**

24. Власть и влияние лидера в организации. Формы влияния и способы их реализации в коллективе.
25. Деятели сферы культуры как культурные лидеры и лидеры общественного мнения.
26. Зависимость имиджа специалиста по управлению и коммуникациям от общественного мнения и доминирующей модели государственной культурной политики.
27. Имидживые технологии формирования специалиста по управлению и коммуникациям как лидера общественного мнения
28. Команда как обязательный атрибут лидерства специалиста по управлению и коммуникациям.
29. Культурное лидерство как руководящая деятельность в сфере культуры.
30. Культурные лидеры как инициаторы социокультурных, политических и информационных процессов.
31. Организационное лидерство в сфере культуры: американский и европейский опыт.
32. Понятие, черты, функции, уровни лидерства и лидера в сфере культуры.
33. Преемственность организационного лидерства в организациях сферы культуры.
34. Применение технологий командообразования в сфере культуры для выявления скрытого потенциала руководителя как лидера.
35. Профессиональные коллаборации организаций сферы культуры в реализации политики культурного лидерства в Республике Беларусь.
36. Психологические, культурные, политические аспекты формирования имиджа специалиста по управлению и коммуникациям как лидера.
37. Развитие личностно-деловых качеств специалиста по управлению и коммуникациям как субъекта социального управления.
38. Региональные и национальные особенности культурного лидерства.
39. Роль специалиста по управлению и коммуникациям в управлении производственно-творческой деятельностью команды.

40. Специалист по управлению и коммуникациям как лидер профессионального сообщества.

41. Специалист по управлению и коммуникациям как лидер сферы культуры.

42. Сфера культуры как пространство стереотипов и их использование в формировании имиджа специалиста по управлению и коммуникациям.

43. Технологии лоббизма и возможности их применения в сфере культуры в условиях организационно-административной системы хозяйствования.

44. Формирование лидерских качеств специалиста по управлению и коммуникациям.

45. Формирование имиджа специалиста по управлению и коммуникациям как лидера коллектива и инициатора профессиональных трендов.

46. Формирование персональных моделей организационного лидерства в сфере культуры.

### **Рекомендуемые методы обучения**

При изучении учебной дисциплины целесообразно использовать следующие методы обучения: объяснительно-иллюстративный, эвристический, исследовательский, анализ конкретных ситуаций.

Учебной программой предусмотрено использование активных форм и методов обучения как в рамках лекционных занятий (презентация видео- и аудиозаписей отечественных и зарубежных телерадиопрограмм, видеороликов, раскрывающих проблемное поле дисциплины), так и в рамках семинарских занятий (дискуссия, обсуждение результатов самостоятельной работы).

### **Перечень рекомендуемых средств диагностики**

Промежуточный контроль уровня знаний студентов, полученных в процессе изучения учебной дисциплины проводится с учетом их академической активности на семинарских и практических занятиях и выполнения заданий, выносимых на управляемую самостоятельную работу.

Основными видами контроля, обеспечивающими высокую степень диагностики уровня знаний, умений и навыков студентов по учебной дисциплине, являются:

- корректирующий контроль: экспресс-опрос в письменной форме по пройденному материалу (в рамках семинарских занятий);
- констатирующий контроль: оценка выступлений студентов с докладами и сообщениями на семинарских занятиях, проверка письменных работ (реферат, опорный конспект) или мультимедийных презентаций;
- самоконтроль: осуществляется самим студентом в форме анализа уровня своей подготовки по сравнению с другими студентами академической группы;
- текущий контроль знаний – опрос;
- промежуточный контроль знаний – зачет.

Для оценки качества контролируемой самостоятельной работы студентов осуществляется систематический контроль за ее выполнением путем проверки выполненных заданий в установленные преподавателем сроки.

## **Организация самостоятельной работы студентов**

Самостоятельная работа в высшей школе рассматривается как целенаправленная, внутренне мотивированная, структурированная и корректируемая самим студентом деятельность по поиску профессиональной информации, ее систематизации, анализу, оценке и использованию в учебной деятельности с целью повышения его профессиональных компетенций, формирования конкурентоспособности как субъекта рынка труда.

В процессе изучения учебной дисциплины самостоятельная работа разделяется на управляемую самостоятельную работу студентов, осуществляемую непосредственно под руководством профессорско-преподавательского состава по заранее разработанному плану, и на самостоятельную работу, организуемую самим студентом с учетом своих психологических особенностей и личностной заинтересованности в углубленном изучении проблемного поля данной учебной дисциплины.

Управляемая самостоятельная работа студентов предусматривает внеаудиторное изучение отдельных разделов и тем; выполнение письменных заданий, подготовку сообщений по выбранной теме, составление мини-гlossария, тестовых заданий, написание эссе и т.д.

Выполнение заданий, выносимых на контролируемую самостоятельную работу, предусматривает использование научных трудов отечественных и зарубежных ученых, размещенных в электронных информационных ресурсах открытого доступа («Репозиторий БГУКИ», ЭБС «Университетская библиотека *онлайн*» и «ЛАНЬ», НЭБ «eLIBRARY.RU» и «КиберЛенинка», БД «East View Publications»; периодических изданиях: «Справочник руководителя учреждения культуры», «Дом культуры», «Беларуская думка», «Проблемы управления»).

Для самостоятельного изучения проблемного поля учебной дисциплины студентам рекомендуется воспользоваться тематическими материалами, размещенными на сайтах: «Культура и Креативность» ([culturepartnership.eu](http://culturepartnership.eu)), «Ассоциация менеджеров культуры» ([amcult.ru](http://amcult.ru)), «Благотворительный фонд Владимира Потанина» ([fondpotanin.ru](http://fondpotanin.ru)); посмотреть видеозаписи вебинаров, семинаров по темам, выносимым на семинарские занятия, доступным на YouTube-каналах: «Ассоциация менеджеров культуры», «Третьяковская галерея», «Университет Бизнеса Банка Уралсиб», «Благотворительный фонд Владимира Потанина», «Шанинка Shaninka», «Школа ГенДира. Маркетинг и управление бизнесом».

### Видеоконтент по учебной дисциплине

3. Анастасия Татулова: «Когда я соержу тех, кто мешает мне работать, – это тупик» : [видео] // Скажи Гордеевой : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=Hdh3CvwIeiw&t=227s>.

4. Вебинар: Социальное предпринимательство на малых территориях: вызовы и решения : [видео] // Ассоциация менеджеров культуры : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=cuaySUBwWrY&t=1s>.

5. «Времени, чтобы расплакаться, нет» – Зельфира Трегулова : [видео] // Скажи Гордеевой : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_ypdAi10ERU&t=108s](https://www.youtube.com/watch?v=_ypdAi10ERU&t=108s).

6. Глава Google в России – про блокировку ютуба, рождение ребенка в 45 лет и правила успеха : [видео] // Надежда Стрелец [Стрелец-молодец] : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=zQXtZMNAqAg>.

7. Гузель Санжапова: как спасти деревню и заработать : [видео] // Скажи Гордеевой : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: [https://www.youtube.com/watch?v=ls80mWkg\\_CE](https://www.youtube.com/watch?v=ls80mWkg_CE). – Дата доступа: 12.04.2022.

8. Коуч миллиардеров Марина Мелия – о правилах успешных людей, воспитании наследников и вреде шоу Голос : [видео] // Надежда Стрелец [Стрелец-молодец] : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=h1PjY4nG078&t=1058s>.

9. Культурное лидерство в контексте 2020 года – проблемы и возможности. Лекция Люси Шоу : [видео] // Благотворительный фонд Владимира Потанина : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=pBNxdFfUeTs&t=5021s>.

10. Культурное лидерство. Михаил Швидкой vs сэр Кирон Деван : [видео] // Благотворительный фонд Владимира Потанина : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=n3xOPrntTCI&t=34s>.

11. Мэр здорового человека: глава Якутска Сардана Авксентьева : [видео] // Скажи Гордеевой : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: [https://www.youtube.com/watch?v=Zo4y\\_ta5RUg](https://www.youtube.com/watch?v=Zo4y_ta5RUg).

12. Никола Тернер «Культурное лидерство» : [видео] // Благотворительный фонд Владимира Потанина : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=qTA2d9q930A&t=1695s>.
13. Профессия – культуролог [видео] // Факультет культурологии РГГУ (ФК РГГУ) : [группа рос. соц. сети ВКонтакте]. – Москва, 26 февр. 2021. – Режим доступа: [https://vk.com/video/@fk\\_rgggu?z=video-3462569\\_456239069%2Fclub3462569%2Fpl\\_-3462569\\_-2](https://vk.com/video/@fk_rgggu?z=video-3462569_456239069%2Fclub3462569%2Fpl_-3462569_-2).
14. Серый кардинал Телеграма Кристина Потупчик: анонимные каналы, фейки, покупка блогеров и Лена Миро : [видео] // Надежда Стрелец [Стрелец-молодец] : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=LBRRCJxGhyU>.
15. Ситуативное лидерство. Карина Биберсова-Кржановская. Университет бизнеса : [видео] // Университет Бизнеса Банка Уралсиб : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: [https://www.youtube.com/watch?v=IGc\\_11gH8qI&t=606s](https://www.youtube.com/watch?v=IGc_11gH8qI&t=606s).

**Практико-ориентированные периодические издания  
по учебной дисциплине  
(библиотека университета)**

Беларуская думка.  
Беларусь. Belarus.  
Бренд-менеджмент.  
Краязнаўчая газета.  
Культура.

Мастацтва.  
Музыкальная жизнь.  
Проблемы управления.  
Справочник руководителя  
учреждения культуры.

## 5.2 Учебно-методическая карта учебной дисциплины

(дневная форма получения высшего образования)

Название темы	Количество аудиторных часов		Количество часов КСР	Форма контроля знаний
	лекции	семинарские/пр активные занятия		
Введение	0,5			
<i>Тема 1.</i> Лидерство как объект научного анализа в менеджменте. Теоретические основы лидерства	3,5	4		
<i>Тема 2.</i> Личность и ее характеристики. Теория лидерских качеств	2	2	2	инд. задания
<i>Тема 3.</i> Лидерство как поведение. Концепции лидерского поведения	2	2	2	инд. задания
<i>Тема 4.</i> Ситуационное лидерство. Проблема преемственности лидерства	2	2		
<i>Тема 5.</i> Лидерство и лидер в системе менеджмента организации. Командное лидерство	2		4	кол. задания
<i>Тема 6.</i> Командообразование как ключевая задача лидера. Психологическое влияние лидера на команду	2	4		
<i>Тема 7.</i> Культурное лидерство	2	4	2	тест
<i>Тема 8.</i> Имиджевые технологии формирования организационного лидерства специалиста по управлению и коммуникациям	2	4		
<b>Всего...</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	

### 5.3 Учебно-методическая карта учебной дисциплины

(заочная форма получения высшего образования)

Название темы	Количество аудиторных часов	
	лекции	семинарские/ практические занятия
Введение.	0,5	
<i>Тема 1.</i> Лидерство как объект научного анализа в менеджменте. Теоретические основы лидерства	1,5	2
<i>Тема 2.</i> Личность и ее характеристики. Теория лидерских качеств	1	
<i>Тема 3.</i> Лидерство как поведение. Концепции лидерского поведения	1	
<i>Тема 7.</i> Культурное лидерство	1	2
<i>Тема 8.</i> Имиджевые технологии формирования организационного лидерства специалиста по управлению и коммуникациям	1	2
<b>Всего ...</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

## 5.4 Список литературы

### Основная

1. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. для студентов учреждений высшего образования по специальности «Менеджмент (по направлениям)» / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – С. 61–303.
2. *Беляцкий, Н. П.* Креативный менеджмент : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2018. – С. 207–239.
3. *Быкова, А. В.* Лидерство и управление командами : учеб. пособие / А. В. Быкова. – М. : РТУ МИРЭА, 2020. – 70 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/163921>.
4. *Быкова, А. В.* Лидерство и управление командами : учеб. пособие / А. В. Быкова. – М. : РТУ МИРЭА, 2020. – 70 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/163921>.
5. *Валаханович, С. А.* Дорога к лидерству открыта для всех / С. А. Валаханович // Сацыяльна-педагагічная работа. – 2012. – №12. – С. 3–6.
6. *Кадырова, С. В.* Self-management в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / С. В. Кадырова, Е. А. Немцева, Г. Л. Тульчинский. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2021. – С. 8–103.
7. *Котляров, И. В.* Социология лидерства: теоретические, методологические и аксиологические аспекты : [монография] / И. В. Котляров. – Минск : Беларуская навука, 2013. – 481 с.
8. *Кудряшова, Е. В.* Лидер и лидерство: введение в философию лидерства / Е. В. Кудряшова. – Архангельск : Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова, 2022. – 348 с.
9. *Мень, М. А.* К философии лидерства / М. А. Мень // Личность. Культура. Общество. – 2013. – № 1. – С. 173–181.
10. *Румянцева, Ю. В.* Лидерство / Ю. В. Румянцева. – Липецк : Липецкий государственный технический университет, 2022. – 80 с.
11. *Тульчинский, Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – СПб. : Планета музыки, 2021. – С. 399–481. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/177061>.

12. *Управление деловой репутацией* : учеб. пособие / С. Н. Лебедева [и др.] ; под ред. В. Н. Дорошко. – Минск : Вышэйшая школа, 2020. – С. 7–62.
13. *Управление человеческими ресурсами и деловой карьерой персонала современной организации* : учеб. пособие / сост. К. Е. Гришин [и др.]. – Уфа : БашГУ, 2020. – С. 5–38; 211–370. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/179933>.
14. *Фокина, И. В.* *Лидерство и командная работа* : учеб. пособие / И. В. Фокина, М. О. Цатурян. – Вологда : ВГУ, 2023. – 120 с.
15. *Шейнов, В. П.* *Взаимосвязи эмоционального интеллекта, интернальности и удовлетворенности жизнью* / В. П. Шейнов // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Е, Педагогические науки. – 2020. – № 15. – С. 93–97.

#### *Дополнительная*

1. *Винюкова, А. К.* *Персональный имидж* : учеб. пособие / А. К. Винюкова. – Архангельск : САФУ, 2020. – С. 81–100. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/161938>.
2. *Довгач, Е.* *Дистанция с подчиненными: как управлять, чтобы не потерять авторитет и лидерство?* / Е. Довгач // Кадровик. Управление персоналом. – 2020. – № 12. – С. 61–64.
3. *Клименко, О. Е.* *Дневник лидера* : учеб. пособие / О. Е. Клименко, Н. В. Потехина, И. Ю. Белова. – Чита : ЗабГУ, 2020. – С. 12–131. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/173646>.
4. *Культурное лидерство* [Электронный ресурс] // СправочникАвтора24 : [офиц. сайт]. – Режим доступа: [https://spravochnick.ru/sociologiya/socialnoe\\_liderstvo/kulturnoe\\_liderstvo](https://spravochnick.ru/sociologiya/socialnoe_liderstvo/kulturnoe_liderstvo).
5. *Культурное лидерство в контексте 2020 года – проблемы и возможности. Лекция Люси Шоу* : [видео] // Благотворительный фонд Владимира Потанина : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=pBNxdFfUeTs&t=5021s>.
6. *Культурное лидерство как способ изменить людей* [Электронный ресурс] // Культура и креативность : [офиц. сайт]. – Режим доступа: <https://www.culturepartnership.eu/article/workshop-moldova>.
7. *Культурное лидерство. Михаил Швыдкой vs сэр Кирон Деван* : [видео] // Благотворительный фонд Владимира Потанина : [офиц. аккаунт

на YouTube]. – Режим доступа:  
<https://www.youtube.com/watch?v=n3xOPrntTCI&t=34s>.

8. *Лапина, С. В.* Лидерство в структуре социально-управленческих стратегий / С. В. Лапина // Проблемы управления. – 2021. – № 1. – С. 34–40.

9. *Морозов, И. В.* Тайм-менеджмент : учеб.-метод. пособие для студентов специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям) / И. В. Морозов. – Минск : БГУКИ, 2022. – 99 с.

10. *Никола Тернер* «Культурное лидерство» : [видео] // Благотворительный фонд Владимира Потанина : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа:  
<https://www.youtube.com/watch?v=qTA2d9q930A&t=1695s>.

11. *Петренко, Е. С.* Современные практики принятия управленческих решений: лидерство и саморазвитие=Modern management decisionmaking practices: leadership and self-development : учеб. пособие / Е. С. Петренко, Л. В. Шабалтина, А. В. Варламов. – М. : Креативная экономика, 2019. – 102 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599622>.

12. *Починок, Т. В.* Культурно обусловленные и универсальные лидерские качества современного руководителя / Т. В. Починков // Известия Гомельского гос. ун-та им. Ф. Скорины. – 2021. – № 5. – С. 44–48.

13. *Профессия – культуролог* [видео] // Факультет культурологии РГГУ (ФК РГГУ) : [группа рос. соц. сети ВКонтакте]. – Москва, 26 февр. 2021. – Режим доступа: [https://vk.com/video/@fk\\_rgggu?z=video-3462569\\_456239069%2Fclub3462569%2Fpl\\_-3462569\\_-2](https://vk.com/video/@fk_rgggu?z=video-3462569_456239069%2Fclub3462569%2Fpl_-3462569_-2).

14. *Чегринцова, С. В.* Лидерство и командообразование в организации : учеб. пособие / С. В. Чегринцова. – Тверь : ТвГУ, 2020. – 115 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/165733>.

15. *Что такое культурное лидерство?* [Электронный ресурс] // Культура и креативность : [офиц. сайт]. – Режим доступа: <https://www.culturepartnership.eu/article/what-is-cultural-leadership>.

## 5.5 Видеоматериалы по учебной дисциплине

1. Анастасия Татулова: «Когда я содержу тех, кто мешает мне работать, – это тупик» : [видео] // Скажи Гордеевой : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=Hdh3CvwIeiw&t=227s>.
2. Вебинар: Социальное предпринимательство на малых территориях: вызовы и решения : [видео] // Ассоциация менеджеров культуры : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=cuaySUBwWrY&t=1s>.
3. «Времени, чтобы расплакаться, нет» – Зельфира Трегулова : [видео] // Скажи Гордеевой : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_ypdAi10ERU&t=108s](https://www.youtube.com/watch?v=_ypdAi10ERU&t=108s).
4. Глава Google в России – про блокировку ютуба, рождение ребенка в 45 лет и правила успеха : [видео] // Надежда Стрелец [Стрелец-молодец] : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=zQXtZMNAqAg>.
5. Гузель Санжапова: как спасти деревню и заработать : [видео] // Скажи Гордеевой : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: [https://www.youtube.com/watch?v=ls80mWkg\\_CE](https://www.youtube.com/watch?v=ls80mWkg_CE).
6. Коуч миллиардеров Марина Мелия – о правилах успешных людей, воспитании наследников и вреде шоу Голос : [видео] // Надежда Стрелец [Стрелец-молодец] : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=h1PjY4nG078&t=1058s>.
7. Кристина Тихонова об IT-рынке, новых трендах в управлении и корпоративной программе для женщин : [видео] // АНТИхрупкие : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_STS6tExHf8](https://www.youtube.com/watch?v=_STS6tExHf8).
8. Культурное лидерство в контексте 2020 года – проблемы и возможности. Лекция Люси Шоу : [видео] // Благотворительный фонд Владимира Потанина : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=pBNxdFfUeTs&t=5021s>.
9. Культурное лидерство. Михаил Швыдкой vs сэр Кирон Деван : [видео] // Благотворительный фонд Владимира Потанина : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=n3xOPrntTCI&t=34s>.

10. Мэр здорового человека: глава Якутска Сардана Авксентьева : [видео] // Скажи Гордеевой : [официальный аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: [https://www.youtube.com/watch?v=Zo4y\\_ta5RUg](https://www.youtube.com/watch?v=Zo4y_ta5RUg).

11. Никола Тернер «Культурное лидерство» : [видео] // Благотворительный фонд Владимира Потанина : [официальный аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=qTA2d9q930A&t=1695s>.

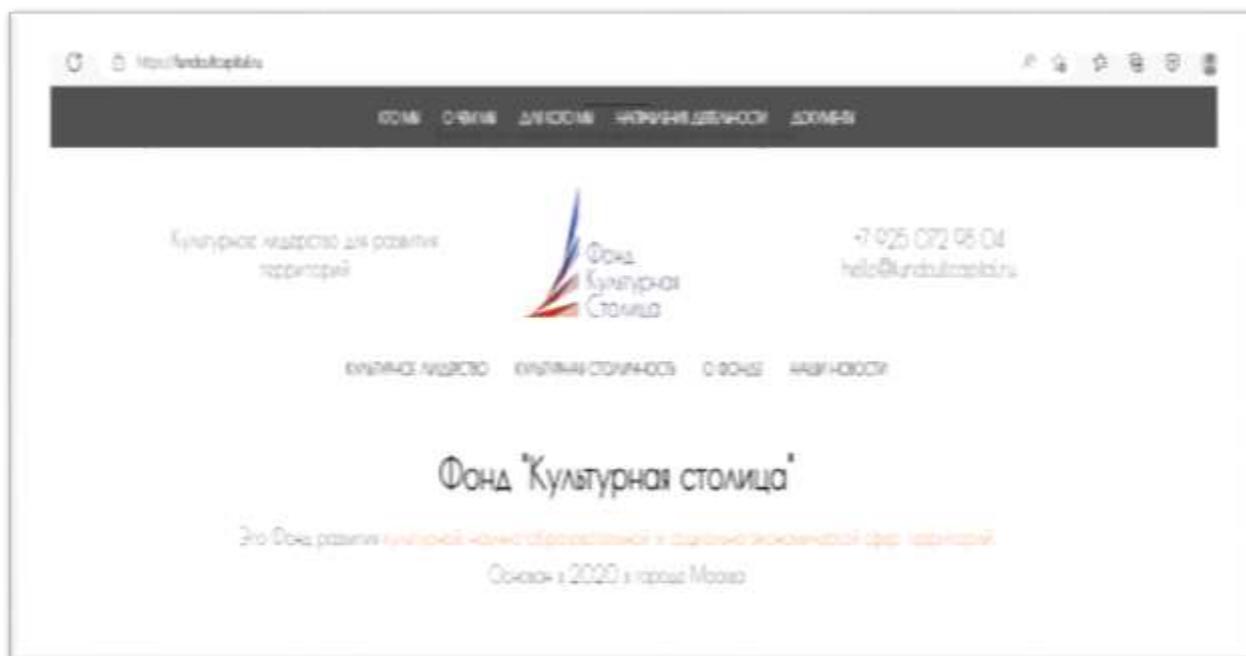
12. Профессия – культуролог [видео] // Факультет культурологии РГГУ (ФК РГГУ) : [группа в социальной сети ВКонтакте]. – Москва, 26 февр. 2021. – Режим доступа: [https://vk.com/video/@fk\\_rgggu?z=video-3462569\\_456239069%2Fclub3462569%2Fpl\\_-3462569\\_-2](https://vk.com/video/@fk_rgggu?z=video-3462569_456239069%2Fclub3462569%2Fpl_-3462569_-2).

13. Серый кардинал Телеграма Кристина Потупчик: анонимные каналы, фейки, покупка блогеров и Лена Миро : [видео] // Надежда Стрелец [Стрелец-молодец] : [официальный аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=LBRRJCJxGhyU>.

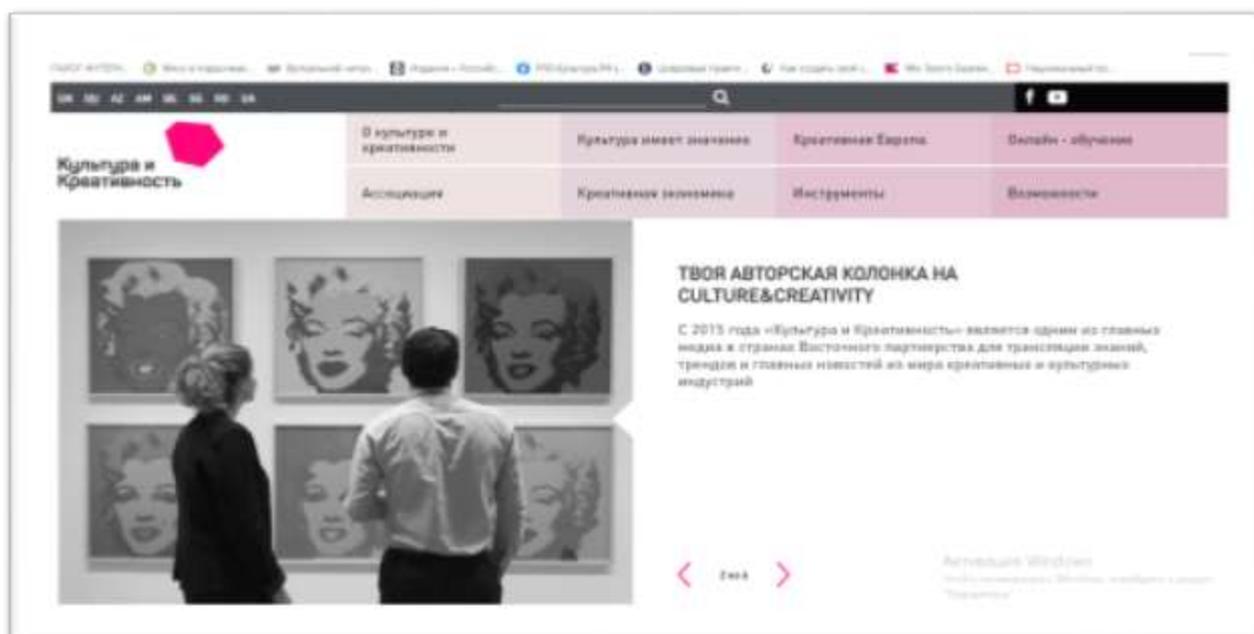
14. Ситуативное лидерство. Карина Биберсова-Кржановская. Университет бизнеса : [видео] // Университет Бизнеса Банка Уралсиб : [официальный аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: [https://www.youtube.com/watch?v=IGc\\_11gH8qI&t=606s](https://www.youtube.com/watch?v=IGc_11gH8qI&t=606s).

## 5.6 Информационные ресурсы по учебной дисциплине

*Фонд развития культурной, научно-образовательной  
и социально-экономической сфер территорий|  
(fundcultcapital.ru)*



*Сайт «Культура и Креативность» был создан для поддержки вклада культуры  
в социально-экономическое развитие стран Восточного партнерства  
(www.culturepartnership.eu)*



## 5.7 Электронные информационные ресурсы библиотеки университета

<div style="text-align: center;">  <h3>ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ, ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ</h3> </div> <p><b>LIBRARY.RU</b></p> <p>крупнейшая в России электронная библиотека научных публикаций, обладающая богатыми возможностями поиска и анализа научной информации</p> <p>более 26 млн. научных публикаций</p> <p>Язык: русский</p> <p>в открытом доступе</p> <p>более 5700 российских научных журналов оформлена подписка</p> <p>На 33 журнала (полные тексты)</p> <p>Тематика:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Культурология</li> <li>• Философия</li> <li>• Искусствоведение</li> <li>• Педагогика и др.</li> </ul> <p><b>elibrary.ru</b></p> <p>Библиотека интегрирована с Российским индексом научного цитирования (РИНЦ)</p> <p>Тематика: Многопрофильная</p> 	<div style="text-align: center;">  <h3>ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ, ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ</h3> </div> <p><b>biblioclub.ru</b></p> <p>«Университетская библиотека онлайн»</p> <p>это электронная библиотека, обеспечивающая доступ внешним и внутренним учебным заведениям, публикация библиотек и корпоративные пользователи к наиболее востребованным материалам учебной и научной литературы по всем отраслям знаний от ведущих российских издателей</p> <p>Университетская библиотека ONLINE</p> <p>Язык: русский</p> <p>более 70000 наименований электронных книг</p> <p>Доступ откроется после авторизации на сайте под логином и паролем.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• безлимитный постраничный просмотр</li> <li>• создание закладок и комментариев</li> <li>• 10% копирования текста в день</li> </ul> 
<div style="text-align: center;">  <h3>ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ, ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ</h3> </div> <p><b>dlib.eastview.com</b></p> <p><b>EastView</b> – это полнотекстовая база данных</p> <p>Тематика: Библиотечное дело и информационное обслуживание</p> <p>Предназначена для библиотекарей, библиографов, специалистов служб информации и аналитиков</p> <p>База постоянно пополняется новыми номерами</p> <p>27 библиотекведческих журналов России и Украины</p> <p>Язык: русский</p> <p>Есть архив</p> 	<div style="text-align: center;">  <h3>ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ, ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ</h3> </div> <p><b>search.ebscohost.com</b></p> <p>платформа, предоставляющая доступ к мировой научной периодике в электронном формате</p> <p>всего 11 баз данных</p> <p>2 подключенные базы</p> <p>Academic Search Premier</p> <p>4600 журналов (полнотекстовая)</p> <p>Тематика: Многопрофильная</p> <p>Library, Information Science &amp; Technology</p> <p>Тематика: Библиотечное дело, библиометрия, информационный менеджмент и др.</p> <p>Язык: английский</p> <p>Доступ возможен по ссылке либо через виртуальный читальный зал ИББ</p> 
<div style="text-align: center;">  <h3>ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ, ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ</h3> </div> <p>издательский дом ЛАНЬ®</p> <p>книги и журналы сотен издательства России и ближнего зарубежья по разным областям знаний</p> <p><b>www.e.lanbook.com</b></p> <p>электронно - библиотечная система</p> <p><b>КНИГИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Экономика и менеджмент</li> <li>- Языковедение и литературоведение</li> <li>- Балет, Танец, Хореография</li> <li>- Музыка и театр</li> <li>- Психология, Педагогика</li> <li>- Социально-гуманитарные науки</li> <li>- Художественная литература</li> <li>- Искусствоведение</li> </ul> <p><b>ФУНКЦИИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• безлимитный постраничный просмотр</li> <li>• создание закладок и комментариев</li> <li>• 10% копирования текста в день</li> <li>• цитирование текстовых фрагментов</li> <li>• генерация библиографической записи</li> </ul> <p>Язык: русский</p> <p>Тип ресурса: полнотекстовый</p> 	<div style="text-align: center;">  <h3>ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ, ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ</h3> </div> <p>издательский дом ЛАНЬ®</p> <p>книги и журналы сотен издательства России и ближнего зарубежья по разным областям знаний</p> <p><b>www.e.lanbook.com</b></p> <p>электронно - библиотечная система</p> <p>более 700 научных журналов в открытом доступе</p> <p>500 журналов в открытом доступе</p> <p><b>ФУНКЦИИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• безлимитный постраничный просмотр</li> <li>• создание закладок и комментариев</li> <li>• 10% копирования текста в день</li> <li>• цитирование текстовых фрагментов</li> <li>• генерация библиографической записи</li> </ul> <p>+ БЕСПЛАТНЫЙ ДОСТУП к классическим трудам по гуманитарным наукам и художественной литературе</p> <p>Язык: русский</p> <p>Тип ресурса: полнотекстовый</p> 

## *ЛитРес*

*(электронная библиотека лицензионных книг)*

Онлайн-проект «ЛитРес: Библиотека» (*biblio.litres.ru*) позволяет студентам университета (которые подключены к «ЛитРес») получать бесплатный доступ к размещенным в проекте электронным и аудиокнигам. Читать/слушать книги можно как на *официальном сайте проекта*, так и посредством установки мобильного приложения «ЛитРес».

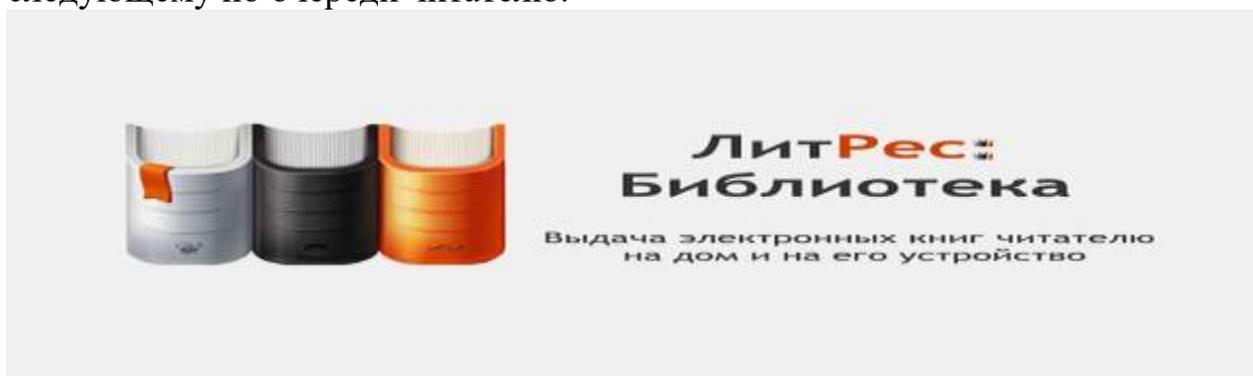
**Для подключения и бесплатного использования** контента библиотеки «ЛитРес» студентам *БГУКИ* необходимо прислать на электронную почту библиотеки университета (*biblioteka.bguki@gmail.com*) свои персональные данные для *последующей их регистрации как резидентов университета*:  
✦ имя и фамилию; ✦ адрес электронной почты; ✦ дата, месяц, год рождения;  
✦ номер *студенческого* билета.

Если студент не был до этого зарегистрирован в «ЛитРес», то ему на почту с электронного адреса университетской библиотеки придет персональный логин и пароль, позволяющий ему заказывать книги в «ЛитРес».

### **Как взять книгу для чтения?**

Студент имеет возможность заказать в «ЛитРес» для чтения/прослушивания книги, которые ему необходимы для освоения образовательных программ. Для этого необходимо найти интересующую книгу, запросить ее в библиотеке (нажав на соответствующую кнопку) и некоторое время подождать, пока библиотекарь одобрит запрос на покупку и выдачу. Когда запрос будет одобрен, студент будет оповещен об этом путем отправки соответствующего уведомления на указанный им e-mail.

«ЛитРес» работает по принципу библиотеки, поэтому книги выдаются на 14 дней. По истечению 14 дней можно продлить срок пользования книгой или она автоматически будет возвращена в библиотеку и передана следующему по очереди читателю.



## 5.8 Глоссарий

Тезаурусная грамотность составляет стержень профессиональной компетенции любого специалиста. Поэтому освоение любой учебной дисциплины во время обучения строится на освоении системы понятий каждой конкретной сферы деятельности.

Понятие – это смысловая конструкция, образ объекта, раскрывающий его общую сущность. Это осмысленное представление объекта в речевой сфере, представленное в знаковой форме. Понимание слов представляется наиболее элементарной операцией декодирования высказывания. Недопонимание может исказить информацию, поэтому так важна точность слова (термина).

Авторитарность – это личностная характеристика, которая может проявляться у лидеров и у последователей. Люди, в значительной степени, обладающие этой характеристикой, склонны следовать общим правилам, уважать авторитеты и власть и сдерживать выражение личных чувств.

Авторитарный стиль отношений складывается между лидерами и последователями в том случае, когда эти отношения строятся на власти и подчинении.

Атрибуция (от англ, attribute – приписывать, наделять) – приписывание социальным объектам (человеку, группе, социальной общности) характеристик, не представленных в поле восприятия. Необходимость атрибуции объясняется тем, что информация, которую может дать человеку наблюдение, недостаточна для адекватного взаимодействия с социальным окружением и нуждается в «дистраивании». Основным способом такого «дистраивания» непосредственно воспринимаемой информации и является атрибуция.

Барьер отбора – предвзятое отношение к женщине на этапе отбора на работу в организацию.

Власть авторитета (экспертная) – основана на убеждении в том, что человек имеет ценный навык или способность.

Власть вознаграждения – основана на способности и возможности контролировать и распределять ценные для подчиненных организационные вознаграждения и финансовые ресурсы.

Власть наказания – основана на контроле над различными наказаниями.

Власть – это способность человека или подразделения организации влиять на других людей или другие подразделения, чтобы достичь желаемых результатов.

Влияние – это воздействие человека на установки, ценности, убеждения и поступки других людей.

Гендер – социальный пол, определяющий поведение человека в обществе и то, как это поведение воспринимается обществом. Это те аспекты мужского и женского, которые задаются обществом как некий социальный норматив.

Глобальный менеджер – специалист, в функционал которого входят разработка стратегии, планирование и координирование транзакции компании за пределами страны. Главная его цель – достижение эффективности и конкурентоспособности компании в мировом масштабе.

Делегирование – «контракт», или сделка, между руководителем и подчиненным, носит временный характер и может быть обусловлен различными причинами: развитие подчиненных, освобождение собственного времени или простота задания.

Деловая глобальная образованность – это умение мобилизовать организацию в условиях постоянных изменений.

Диалог – это тип коммуникации, который предполагает:

- уникальность каждого партнера, их принципиальное равенство друг другу, различие и уникальность их точек зрения;
- ориентацию каждого на понимание и активную интерпретацию точки зрения партнера;
- ожидание ответа и его предвосхищение в собственном высказывании;
- взаимную дополнительность позиций участников общения, соотнесение которых является целью диалога.

Дилемма «теплицы» – это барьер, который создается тщательным, жестким контролем и оценкой работы женщин, может поставить под угрозу ее будущую карьеру, заставляет испытывать неуверенность в своих силах.

Инновационное лидерство – это явление, возникающее в организациях, способных постоянно изменяться и адаптироваться (в «обучающихся организациях»), и связанное с деятельностью менеджеров, в обязанности которых входят разработка и реализация корпоративных концепции введения инновации, с мотивацией и поддержкой подчиненных в период сложных преобразований.

Когнитивный интеллект – это способность понимать сложные идеи, эффективно адаптировать их к окружающей обстановке, учиться

на собственном опыте, делать различные умозаключения, преодолевать препятствия путем тщательного анализа.

Компетенция – совокупность знаний, умений, навыков, мотивов, индивидуальных черт, способов деятельности и готовности к ней.

Контекст – так называется информация, окружающая определенное событие.

Кросс-культурное исследование – сравнительное исследование, предполагающее анализ и сопоставление поведенческих и психологических особенностей выборки индивидов из двух или более культурных групп.

«Крушение» – невольный отход от дел в результате таких событий, как увольнение, сокращение штатов, перевод на другую работу, выбор ранней отставки, поручение «специального проекта» или достижение так называемого организационного плато без какого-либо шанса на дальнейшее продвижение.

Культура – динамическая система правил, эксплицитных и имплицитных, установленных группами с целью обеспечить свое выживание, включая установки, ценности, представления, нормы, модели поведения, общие для группы и реализуемые различным образом каждым специфическим объединением внутри группы, передаваемые из поколения в поколение, относительно устойчивые, но способные изменяться во времени.

Культурная глобальная образованность – это знание о культурных различиях и их поддержка. Лидер должен понимать особенности национальных культур, уметь устанавливать коммуникацию с представителями других культур, применять знания о культурах в своей работе.

Легитимная власть – основана на убеждении, что человек имеет общепризнанное право управлять другими благодаря своему положению в организации.

Лидер (leader) – это человек, воплощающий в себе основные атрибуты лидерства: идеи, видение, ценности, влияние на других людей и принятие непростых решений в отношении людей и других ресурсов.

Лидерские качества – качества, которые позволяют человеку реализовывать лидерские функции, исполнять роль лидера.

Лидерство – это процесс, при котором человек влияет на других членов группы ради достижения целей группы или организации.

Личная глобальная образованность – это умение лидера правильно понимать и оценивать себя. Кроме того, глобальный лидер должен постоянно повышать свой образовательный уровень.

Менеджер (manager) – человек, который направляет работу других людей и несет ответственность за результат. Эффективные менеджеры вносят в работу людей порядок и слаженность.

Менеджмент – процесс управляющего взаимодействия: планирования, подбора персонала, руководства и контроля за распределением ресурсов для достижения корпоративных целей наиболее эффективным путем.

Миф – повествование, передающее представление людей о мире, месте человека в нем. «Миф является выражением некоторого смысла» (Плутарх).

Наделение полномочиями – это философия управления, в основе которой – предоставление нижестоящим сотрудникам организации большей ответственности и свободы принятия решений.

Обратная связь – оценка лидером деятельности последователя и налаживание общения с ним с целью организации обучения и достижения улучшений.

Одобрение (приверженность) – поведение, в рамках которого сотрудники признают взгляды лидера и с энтузиазмом выполняют его инструкции.

Ответственное лидерство – многоуровневое явление, вовлекающее в себя отдельных людей, группы и организации и заключающееся в стремлении к лидерской эффективности, этичному поведению и уважению по отношению ко всем заинтересованным лицам, имеющим отношение к организации (акционерам, сотрудникам, клиентам и т. д.), предполагающее соблюдение базовых экономических, общественных и экологических законов.

Ответственность – отношение зависимости человека от чего-то, что воспринимается им в качестве определяющего основания для принятия решений и совершения действий.

Поведенческий подход в лидерстве – подход к пониманию лидерства, который направлен на описание поведения, стиля лидера, позволяющего быть эффективным.

Подчинение (согласие) – это поведение, в рамках которого люди следуют указанному лидером направлению вне зависимости от того, считают ли они это направление правильным.

Последователи – это группа людей, активно взаимодействующая с лидером для совместного решения поставленных задач, оказывающая

влияние на лидера посредством своих установок, поведения, отношения к лидеру и результату совместной деятельности.

Потребность – нужда в чем-либо, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, человеческой личности, социальной группы, общества.

Практический интеллект – это способность решать практические задачи в повседневной жизни наиболее рациональным путем.

Практическое сообщество – сообщество людей, объединяющихся ради рассмотрения схожих проблем и поиска совместных решений.

Референтная власть – основана на хороших, дружеских, уважительных отношениях между подчиненными и обладающим властью человеком.

Ситуационный подход в лидерстве – подход, в котором исследуются факторы эффективного лидерства и зависимость предпочтительного стиля лидерства от ситуации.

Соппротивление – это поведение, в рамках которого последователи непроизвольно стараются избежать выполнения распоряжений и инструкций либо просто не подчиняются приказам.

Сотрудничество – тип взаимоотношений людей в процессе деятельности, который характеризуется согласованностью, слаженностью мнений и действий.

Социальная глобальная образованность – это социальная поддержка представителей различных социальных групп. В условиях технологической революции, ускорения темпа жизни, лидеру необходимо налаживать сотрудничество, находить талантливых специалистов и направлять их усилия на достижение общих целей.

Способность – это интеллектуально-психологическая особенность человека, позволяющая ему успешно решать различные задачи.

Стейкхолдер – человек или группа людей, которые имеют отношение к компании и своими действиями, поведением, решениями могут оказывать влияние на процессы, происходящие в компании, на ее прибыль.

«Стеклянный потолок» – система взглядов, согласно которой женщины не должны допускаться к высшим должностям. Это тонкие, почти невидимые, но в то же время очень сильные барьеры, мешающие женщинам продвигаться к высшим уровням менеджмента лидерства.

Транзакционное лидерство (transactional leadership) – мотивирующее и управляющее воздействие на последователей преимущественно методом вознаграждения пропорционально заслугам.

Трансформационное лидерство – это процесс, в котором лидеры и последователи поднимают друг друга на более высокие уровни моральных принципов и мотивации.

Успех – это конкретное достижение человека в какой-либо деятельности.

Успешность – субъективное чувство, переживание, связанное с достижением успеха.

Харизма – особый тип отношений между лидером и последователями, результат определенной реакции последователей, который обусловлен характеристиками личности лидера, его поведением в конкретной ситуации.

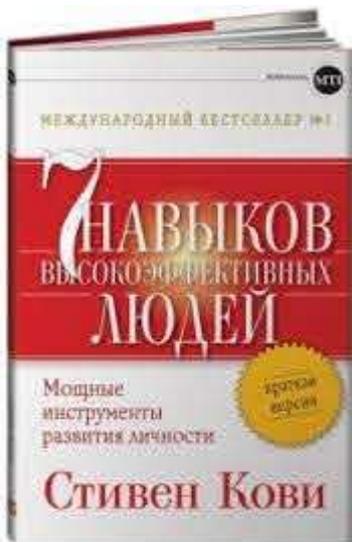
Черта – устойчивое качество личности, проявляющееся в разнообразных ситуациях.

Эмоциональный интеллект – группа навыков и умений, связанных с эмоциональной стороной жизни человека.

Этнос – это общность людей, связанных единой системой отношений к природе, к членам своей и чужой общности, к самому себе, к идеям, ценностям, совместно выработанным людьми в процессе этногенеза.

## 6. ПРИЛОЖЕНИЕ

### **СЕМЬ НАВЫКОВ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ. МОЩНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ**



*Кови, Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности / Стивен Р. Кови. – 6-е изд. – М. : Альпина Паблишерз, 2011. – 374 с. – Режим доступа: [www.litres.ru](http://www.litres.ru).*

***Книга С. Кови издана в 73 странах мира на 38 языках, тиражом более 15 миллионов экземпляров. Газета «New York Times» назвала ее «международным бестселлером №1», а бывший президент США Билл Клинтон – настольной книгой каждого человека, стремящегося к успеху.***

Как утверждают издатели, все, о чем говорит С. Кови, рождено и проверено практикой. Ежегодно по программе «Семь навыков высокоэффективных людей», проводимой сотрудниками и партнерами компании FranklinCovey, во всем мире обучается около полумиллиона человек, половина участников рейтинга Furtun 500 и тысячи средних и малых компаний из разных стран мира считают необходимым ознакомить своих сотрудников с философией эффективности от С. Кови.

*Краткое изложение семи навыков:*

- **будьте проактивны.** Автор считает, что слово проактивность означает нечто большее, чем просто активность. Оно означает, что, будучи людьми, мы несем ответственность за свою собственную жизнь. Наше поведение зависит от наших решений, а не от нашего окружения. Мы можем подчинять наши чувства нашим ценностям. Мы иницилируем происходящее и несем за это ответственность;

- **начинайте, представляя конечную цель;** жизнь будет складываться совсем иначе, если мы действительно поймем, что для нас является самым важным, а затем будем удерживать этот образ в своем сознании и в соответствии с ним будем изо дня в день делать только то, что действительно имеет для нас большое значение. Если мы приставим лестницу совсем не к той стене, куда хотели бы взобраться, то каждый шаг по ее ступеням будет приближать нас совсем не к тому месту, куда мы стремимся.

Значит, основа эффективности – ясное понимание конечной цели. Иначе у нас ничего не получится, как бы упорно мы ни работали. Ведь вместо того, чтобы жить по сценариям, переданным вам родителями, обществом, генами, вы живете по сценарию, который написали сами. Достаточно определить два-три важнейших результата, которых вы хотели бы достичь, чтобы продвинуться вперед, – и уже этот простой акт откроет перед вами общую перспективу вашей жизни и укажет направление развития;

- **сначала делайте то, что необходимо делать сначала;** важно уделять первоочередное внимание ключевым проблемам, наиболее важным в данный момент. Многие совершают ошибку, бросая усилия на самое срочное, а следует концентрироваться на самом важном, а затем поддерживать равновесие между ростом своей результативности и развитием своих ресурсов и средств. Эффективный человек мыслит не проблемами, а возможностями, подчеркивает автор. Эффективные люди подпитывают возможности и морят голодом проблемы;

- **думайте в духе «выиграл/ выиграл»** (стремление к партнерству) – это особый настрой сердца и ума, направленный на постоянный поиск взаимной выгоды во взаимодействии с другими людьми. Это очень непросто – подбирать обоюдовыгодные решения и договоренности, удовлетворяющие обе стороны. Однако это необходимо, иначе в долгосрочной перспективе обе стороны проиграют. Построение взаимовыгодного взаимодействия – большой труд. Чтобы добиться такого качества партнерства, от вас потребуются упорство в достижении своих целей и внимательное отношение к чужим интересам. С. Кови советует развивать в себе менталитет достаточности – парадигму, в соответствии с которой в мире всего хватит на всех. Насколько для рынка важна конкуренция, настолько же для организации важно сотрудничество на рабочем месте. А бесцельное соперничество может быть опасно и губительно;

- **сначала стремитесь понять, потом - быть понятым;** парадоксально, но факт: четко и убедительно излагает свои идеи не тот, кто хорошо говорит, а тот, кто хорошо слушает. Кови советует овладеть навыками эмпатического слушания – слушания с намерением понять, а не с намерением высказать свою точку зрения или переубедить. Суть его не в том, что вы с кем-то соглашаетесь, а в том, что вы пытаетесь понять вашего собеседника глубоко – как умом, так и сердцем, как на рациональном, так и на эмоциональном уровне.

Прежде чем поднимать проблему, прежде чем оценивать ситуацию и сделать выводы, прежде чем излагать свои идеи, постарайтесь увидеть

позицию другой стороны. Настройте себя на открытость и доверие. Если вы приучите себя так поступать, вы перестанете быть постоянным участником двух монологов. Наиболее комфортным состоянием для вас станет диалог, представляющий собой обмен мнениями. А дальше будет уже совсем не сложно убеждать собеседника в плодотворности своих идей. В режиме диалога неизмеримо больше шансов попасть в цель, задеть за живое и получить поддержку. Будьте терпеливы. Будьте тактичны. Не ждите, что люди откроются вам, прежде чем вы сами откроетесь им;

- **достигайте синергии.** Суть синергии, утверждает автор, заключается в том, чтобы ценить различия - уважать их, совершенствовать сильные стороны и компенсировать слабые; Синергия, по Кови, – это строительство команды, работа в команде, развитие сплоченности и творческого взаимодействия с другими людьми. В человеческих отношениях целое может стать больше суммы его частей. Успешно работающий синергетический процесс позволяет получать решения, намного превосходящие индивидуальные.

По-настоящему эффективный человек обладает трезвой самооценкой, чтобы признать ограниченность собственного восприятия проблем, и проницательностью, чтобы увидеть новые возможности, которые дает взаимодействие с сердцами и умами других людей. Такой человек ценит различия между людьми, поскольку эти различия пополняют его знание об окружающей действительности.

Хотя вы и не можете контролировать парадигмы других людей и сам синергетический процесс, главные факторы синергии лежат внутри вашего круга влияния. Вы способны ценить то, что отличает вас от других людей. Вы не обязаны соглашаться с другой точкой зрения – достаточно лишь признать за ней право на существование. И вы можете постараться понять ее. Если вы видите лишь два варианта решения – ваш и «неправильный», – то не сможете приступить к поискам третьей альтернативы и, скорее всего, не сумеете найти решение, которое окажется для всех наилучшим;

- **затачивайте пилу.** Этот принцип означает, что все мы должны регулярно и последовательно развивать собственные ресурсы и средства, иными словами, самого себя. Чтобы читателю проще было понять суть седьмого навыка, Стивен Кови предлагает метафору. Представьте себе человека, который пилит дерево уже пять часов, но когда вы советуете ему прерваться на пару минут, чтобы заточить пилу, он отвечает: «Нет у меня времени пилу точить! Мне пилить надо!».

Седьмой навык замыкает в кольцо все остальные навыки, ведь именно благодаря ему, их применение становится возможным. Этот навык поддерживает и развивает ваш самый ценный ресурс – вас самого. Он заключается в постоянном обновлении четырех измерений вашей натуры – физического, духовного, интеллектуального и социально-эмоционального. Он и есть ваши личные ресурсы и средства (РС).

Расходование времени на «затачивание пилы» – действие, требующее от нас инициативы. Наши РС находятся в центре нашего круга влияния, и никто, кроме нас самих, не сможет обеспечить их развития. Мы должны заботиться о себе сами.

Процесс обновления становится эффективным только тогда, когда он сбалансирован и затрагивает все четыре измерения. Пренебрежение одним из них окажет негативное влияние на все остальные. Так, говоря о соотношении физических и духовных ресурсов, Стивен Кови советует ежедневно выделять как минимум 30 минут своему телу, чтобы развивать выносливость, силу и гибкость. Если же не будет времени для размышлений о смысле жизни, о своей миссии на земле – ни за что не удастся стать настоящим лидером. Для регулярной подпитки своего интеллекта Кови советует читать хорошие книги. А другой отличный способ затачивания интеллектуальной пилы – ведение дневника: формулируя на его страницах свои мысли и открытия, вы будете постепенно добиваться ясности, точности и содержательности своего мышления.

Издание, по сути, представляющее собой руководство по автотренингу, снабжено большим количеством иллюстраций, схем, таблиц и касается практически всех сторон жизни человека: семьи, денег, работы, удовольствий, друзей, врагов и даже церкви.