

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК

ПОГОДЖЕНО ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Декан факультету (Директор ННІ) Завідувач кафедри

(назва факультету (ННІ))

(назва кафедри)

“ ” 20 р. “ ” 20 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

НА ТЕМУ: ФОРМУВАННЯ КРОСКУЛЬТУРНИХ ЛІДЕРСЬКИХ  
ЯКОСТЕЙ СТУДЕНТІВ

Спеціальність 011 «Освітні, педагогічні науки»  
Освітня програма «Інформаційно-комунікаційні технології в освіті»  
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

доктор педагогічних наук, доцент

Кучай О. В.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

доктор педагогічних наук, доцент

Сопівник Р. В.

Виконала: Василенко Анастасія Петрівна

НУБІП України

Київ – 2022

ЗМІСТ

<b>НУБІП УКРАЇНИ</b>	3
<b>ВСТУП.....</b>	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КРОСКУЛЬТУРНИХ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ СТУДЕНТІВ.....</b>	6
1.1. Історико-генетичне узагальнення еволюції ідей формування лідерських якостей особистості.....	7
1.2. Сутність і структура поняття «кроскультурні лідерські якості» .....	18
Висновки до першого розділу.....	34
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КРОСКУЛЬТУРНИХ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ СТУДЕНТІВ.....</b>	36
2.1. Узагальнення зарубіжного і національного досвіду формування кроскультурних лідерських якостей студентів.....	36
2.2. Педагогічні умови формування кроскультурних лідерських якостей студентів.....	44
2.3. Методологічні підходи формування кроскультурних лідерських якостей студентів.....	48
Висновки до другого розділу.....	58
<b>РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЇ РОБОТИ З ФОРМУВАННЯ КРОСКУЛЬТУРНИХ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ СТУДЕНТІВ.....</b>	61
3.1. Методика діагностики формування кроскультурних лідерських якостей студентів.....	61
3.2. Реалізація методики формування кроскультурних лідерських якостей студентів.....	67

3.3. Аналіз результатів експерименту..... 80

Висновки до третього розділу..... 82

**ВИСНОВКИ**..... 84

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**..... 87

**ДОДАТКИ**..... 93

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

## ВСТУП

# НУБІП України

У сучасному глобалізованому світі лідерство посідає ключове місце чи не у всіх сферах суспільного життя. У той же час завдяки тісній міжнародній співпраці як у політиці, так і у бізнесі ефективність кроскультурної комунікації виступає на перший план. Відбувається активна інтеграція суспільства у міжнародний простір як на загальнодержавному, так і особистісному рівні. І якщо раніше поняття кроскультурної комунікації розглядалось з боку професійної взаємодії представників різних культур у діловій сфері, то останній рік вимушеної міграції багатьох українців за кордон зробив задачу формування кроскультурних лідерських якостей надважливою незалежно від професії і роду діяльності.

Останні десятиліття відбувається стрімка глобалізація, і будь-яка культура так чи інакше взаємодіє з іншими. Країни активніше співпрацюють у сфері міжнародних відносин, торгівлі, освіти, туризму. Еміграція спонукає осіб до інтеграції в нове суспільство. Завдяки міжнародній співпраці університетів для студентів усього світу відкриваються можливості стажувань за кордоном, що вимагає таких лідерських якостей як відкритість, повага до інших, упевненість і самостійність, вміння вибудовувати комунікацію та соціальні зв'язки.

Важливим моментом є те, що концепції лідерства загалом розглядаються у професійному контексті, що базуються на дослідженнях менеджменту, кар'єрного росту у бізнес середовищі. Натомість дослідженням формування кроскультурних лідерських якостей студентів приділено досить мало уваги.

Питання феномену лідерства вивчається науковцями протягом багатьох десятиліть та у різних дисциплінах: психології, соціології, управлінських науках та соціології. Лідерству присвячено праці С. Кові, Дж. Коллінза, Дж. Поппера, Л. І. Уманського, С. А. Калашнікової, А. І. Кравченко, К. Ю. Левадни.

У розрізі педагогіки вивчається питання виховання і розвиток лідерських якостей учнів та студентів, а також педагогів. Данна тема широко представлена у працях Р. В. Сопівника, Н. Кочубей, В. Заболотної, М. Нестерової.

Кроскультурне лідерство – це лідерство на перетині різних культур. Це поняття глибоко вивчається у менеджменті, здебільшого порівнюючи так звані

Захід, що представлений американською культурою, і Схід - азіатською. Насправді ж, феномен культурних відмінностей набагато ширший, і може розглядатися у розрізі співставлення двох країн, або ж континентів, враховувати релігію, історію, звичаї та мовні особливості.

Кроскультурне лідерство розкрито у працях іноземних дослідників: R. Lewis, R. Henson, К. Левіна, Дж. Адаїра, Р. Коха, Г. Хофстеде, Р. Блейка

В Україні досліджень на тему кроскультурного лідерства проведено відносно мало. З огляду на вищесказане впливає важливість дослідження поняття кроскультурного лідерства, особливостей і характеристик, формування кроскультурних лідерських якостей студентів.

Об'єкт дослідження: Лідерство у кроскультурному контексті.

Предмет дослідження: Методи формування кроскультурних лідерських якостей студентів закладів вищої освіти.

Мета дослідження: Визначити основні методи формування кроскультурних лідерських якостей студентів, шляхом експерименту виділити найефективніші з них.

Гіпотеза: кроскультурні лідерські якості студентів формуються в освітньому просторі завдяки інтерактивним методам навчання.

Завдання:

Проаналізувати наукову літературу з теми лідерства, особливостей кроскультурного лідерства;

Виділити основні кроскультурні лідерські якості та проаналізувати їх;

Дослідити методи формування кроскультурних лідерських якостей та оцінити їх ефективність;

Перевірити ефективність інтерактивних методів навчання у формуванні кроскультурних якостей студентів.

Здійснити кількісний і якісний аналіз результатів дослідження;

За результатами дослідження зробити висновок.

Методи: у процесі дослідницької роботи використовувались методи науково-педагогічного дослідження, такі як теоретичний аналіз наукових джерел, систематизація та узагальнення праць дослідників про лідерські якості студентів, зокрема, кроскультурні, їх формування, педагогічний експеримент, кількісна та якісна обробка отриманих даних у результаті педагогічного дослідження.

Структура дослідження: Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КРОСКУЛЬТУРНИХ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ СТУДЕНТІВ**

У даному розділі:

– описано основні теорії формування лідерських якостей особистості,

НУБІП України

проведено історичний опис ідей формування лідерства, основних стилів управління;  
визначено головні типи і види лідерства;

– ідентифіковано теорії управління та здійснено порівняльний аналіз ключових параметрів;

– обґрунтовано актуалізацію міжкультурного лідерства в сучасних умовах та необхідність розвитку кроскультурного лідерських якостей студентів.

## 1.1. Історико-генетичне узагальнення еволюції ідей формування лідерських якостей особистості

З метою обґрунтування специфіки еволюції лідерства як феномену соціального управління, звернемося до історичного огляду розвитку теорії лідерства та процесу трансформації домінуючих у суспільстві управлінських парадигм.

Питання лідерства хвилювало людство з незапам'ятних часів. Як стверджують психологи, людина – істота соціальна, їй життєво необхідно належати групі, комуні, сім'ї. Традиційно саме лідери очолювали такі групи. З появою держав з'явилися і перші управління.

Аналіз літератури з теми лідерства виявив, що найбільше цьому поняттю приділяється уваги американських дослідників, які вбачають роль лідера однієї із ключових для успішної роботи компанії, розвитку країни та суспільства. Не дивно,

що й слово «лідер» запозичено з англійської, де leader - утворено від to lead – «вести».

Дослідженням феномену лідерства присвячено багато праць таких зарубіжних дослідників як: К. Бланшард, Є. Боргатт, М. Вебер, М. Гантер, А.

Гутерман, Р. Ділтс, Д. Ілджен, Б. Кармел, К. Левін, Д. Макгрегор, Ф. Фідлер та ін.

Серед українських вчених питанням лідерства займалися: О.О. Нестуля, Л. Варламова, М. Гаврилюк, С. Левадна, О. Мороз, Н. Мараховська, В. Приходько, М. Солей, Р. Сопівник, В. Ягоднікова.

Європейська наука бере свої витoki з Давньої Греції. Перші дослідження на тему лідерства знаходимо у працях Платона у трактаті «Держава» та Аристотеля. Але ще задовго до видатних філософів греки оспівували героїв-лідерів у міфах та лігерагурних творах. Як зазначає О. О. Нестуля [22, с. 205], давньогрецький поет кінця VIII – початку VII ст. до н. е. Гесіод в поемі «Труди і дні» пов'язує лідерство з працею і справедливістю, як даними Богом законами людського життя.

Платон у трактаті «Держава» проводить аналіз типології лідера і виділяє три типи: філософ, військовонаачальник та ремісник. Філософом він вважав державного діяча, який управляє країною покладаючись на свій розум і принципи справедливості.

Військовонаачальник – це той, хто підпорядковує народ своїй волі, а ділова людина (ремісник) – забезпечує задоволення матеріальних потреб [36 с. 316].

Аристотель, поділяє владу на монархію, аристократію і демократію. Монархією управляє одна особа, аристократія – це влада небагатьох, а демократія – влада належить народу.

Морально-етичні якості, якими мав володіти лідер, виділили «сім мудреців» стародавньої Греції (Фалес, Солон, Хілон, Біант, Клебул, Піттак, та ін.). Найбільше вони цінували добродішність і розум. На друге місце ставили вміння володіти собою, тримати власні почуття під контролем. Не менш важливим також була повага до інших та дотримання законів [ 22, с. 203-208].

На думку багатьох науковців першим грецьким філософом, який приділяв велику увагу вивченню етико-політичних проблем, був Геракліт (540 р. – сер. V ст. до н. е.) [29, с. 25].

Як зазначає О. Нестуля [22], Геракліт був свідком переходу влади від аристократії до демократії і ставився з презирством до так званої влади народу, яку



порівнює з віслюками. Згодом його погляди софісти називали «темними». На відміну від Гесіода вони прославляли культ розуму, а державу і право вважали результатом єдиної домовленості людей задля справедливості.

Софісти також розвивали ідею рівності всіх людей, даної природою. У політичній сфері дана теза розвинулась у право сильного від природи на владу та лідерські позиції у суспільстві. [22, с. 204].

Однією із «сильних від природи» рис давні греки вважали ораторські здібності. Мистецтво мови високо цінувалося як серед поетів, так і серед державних правителів, бо завдяки силі слова вони впливали на народ, переконували і контролювали. Софіст Горгій називав ораторське мистецтво «великим благом, яке дає людям як свободу, так і владу над іншими». Він визначає ораторське мистецтво як «здібність переконувати словом і суддів в суді, і радників у Раді, і народ у Народних зборах. Володіючи такою силою, ти і лікаря будеш тримати в рабстві, і учителя гімнастики, а щодо нашого дільца, з'ясується, що він не для себе наживає гроші, а для іншого для тебе, який володіє словом і вмінням переконувати натовп» [26, с. 452].

Однак в історії є багато прикладів, коли красномовство використовувалося у власних інтересах, завдяки чому з'явилося поняття «демагог». До середини V ст. до н.е. воно означало народного лідера, але поступово набуло негативного значення користолюбної людини, яка шукає популярності. Звідси демагогія – підлабузництво. Демагоги-політики спекулюють почуттями народу, маніпулюючи ним здобувають владу лише для власних цілей [22, с. 206].

Відомий античний філософ Сократ, вчення якого присвячене людській моралі, висміював софістів, котрі обмежували поняття моралі силою слова і переконливості. На думку Сократа мудрість і знання могли звеличити людину, бо вони дані богами. Роль знання абсолютна: «... немає нічого сильнішого за знання, воно завжди і в усьому переважає і задоволення, і все інше» [27, с. 356].

Філософ вірив, що істина підвладна лише мудрій людині. Аби досягти слави, потрібно стати дійсно хорошим у тому, у чому хочеш таким здаватися. Отже,

люди будуть більш охоче довіряти людині – професіоналу у своїй справі. А шахраєм Сократ тих, хто обдурював інших, прикидаючись вмілим і вправним лідером. [22, с.207]

За Сократом, управляти державою мали ті, хто знали, як це робити. Лише наполеглива робота і відданість своїй справі веде лідера до всенародного визнання:

«Цар обирається не для того, щоб добре турбуватися про себе, але щоб і тим, хто його обрав, завдяки йому жилось добре». [22, с.207]

Таким чином, сократівський лідер не прирівнюється до богів, але служить народу, покладаючись на свою мудрість і розум.

Епоха Середньовіччя характеризується деградацією у всіх сферах суспільства, включаючи і політичний уклад. Як зазначає О. Нестуля [22, с. 209], через християнство відбулася так звана «секуляризація» великого потенціалу лідерської парадигми на користь вузького кола правлячих династій – кожен мав знаходитися на тому щаблі ієрархії, який йому був визначений від народження. Виникає абсолютно новий образ лідера – це наділена божественними якостями духовна людина. Влада зосереджується в руках богообраних, а основою моралі є віра і служіння Єдиному Богу.[2]

На початку XIV ст. ситуація починає змінюватись – в Італії виникає суспільно-політичний рух гуманізму, представниками якого були митці, поети, архітектори і політики, які почали відстоювати цінність людської особистості, її права і свободи. До XVI ст. Гуманізм поширився на всю територію Європи, ознаменувавши цей період епохою Ренесансу, або Відродження. Видатними представниками даного періоду є А. Данте, Ф. Петрарка та К. Садютаті.

Батько італійської мови Данте Аліг'єрі (1265–1321) заявив, що «Світ краще за всіх улаштований, якщо силу в ньому має справедливість». Таким чином, основою відносин у суспільстві має бути саме справедливість, у тому числі й між владою і народом.

Відомий поет Італії Франческо Петрарка (1304–1374) був прихильником античності і ставив на перше місце людську гідність, її совість та відповідальність.

Він надихався видатними римськими полководцями, оспівуючи їх у своїх творах. Найяскравішим виступає Сципіон, якого Петрарка описує як людяного, благочестивого, серйозного, мужнього, далекоглядного військового, який у бою нічого не робив бездумно.

На думку поета ідеальний правитель має дбати не про багатство, а про власні чесноти, перемагаючи людські пристрасті. Бо такий лідер стає невіддільним долі, а творцем свого життя. Істинний лідер не має боятися народу, а навпаки – черпати силу в його підтримці. Люди завжди шанують відкритого для народу лідера [24, с. 61].

Видатний італійський діяч Нікколо Макіавеллі (1469–1527) висунув концепцію ідеального політичного лідера, яка згодом отримала назву «макіавелізм». У праці «Державець» він показав лідера як прагматичного політика, який опинається на історичний досвід боротьби за владу і досягає цілі будь-якими засобами [21, с. 23].

Я. Мотенко узагальнює основні риси ідеального політика Макіавеллі:

- усвідомлення особистої відповідальності за ухвалені рішення і їх наслідки;
- підпорядкування власних бажань державним інтересам;
- аналітичний розум;
- раціональність;
- вміння керувати власними емоціями;
- патріотизм;
- гнучкість у політичних рішеннях;
- рішучість і сміливість;
- відмінне знання військової справи;
- вміння адекватно оцінювати можливості наявних людських ресурсів;
- здатність ігнорувати загальноприйняті норми моралі заради інтересів

держави. [21, с. 25].

Отже, для епохи Відродження лідер – це той, хто виступає в інтересах підданих, спираючись на свої високі моральні чесноти і закони справедливості.

Успішний правитель демонструє добре розвинені особисті якості, розум, людяність, сміливість, завдяки чому завойовує довіру народу.

Незважаючи на довгу історію розвитку лідерства, як наука про управління лідерологія систематизувалася лише у другій половині XIX ст. Період кінця XIX – початку XX ст. ознаменувався яскравим науковим інтересом до феномену управління. Це, у свою чергу, породило великий спектр підходів до його дослідження [10, с.67]. Серед найвідоміших теорій управління наступні:

- *Адміністративний менеджмент*: в основі якого - принцип економічної раціональності.

- *Науковий менеджмент*: розроблені методи ефективно організації роботи колективу, проблема ефективності управління виводиться на перше місце.

- *Теорія бюрократії*: управління розглядається як набір правил для регулювання діяльності, організаціям притаманна ієрархічність і централізм.

- *Концепція якостей*: виявлення набору якостей ідеального керівника.

- *Концепція людських відносин*: головне місце посідає людський фактор, управління набуває соціального змісту, важливим є трудовий колектив.

- *Концепція кількісного менеджменту*: залучення методу кількісного аналізу, акцент на дослідженні та моделюванні операцій і пошуку альтернативних рішень.

- *Системний підхід*: застосування теорії систем до процесів управління.

Як зазначає Калашнікова [10, с.67], наприкінці XX ст. з'явилися наступні теорії управління:

- *Концепція ситуаційного лідерства*. Згідно даної концепції лідер у тій чи іншій ситуації проявляється по-різному. Отже, найкращого єдиного стилю управління не існує, бо лідери під час роботи стикаються з різними ситуаціями, людьми, і повинні покладатись лише на свій вибір між директивним стилем, наставництвом, підтримкою та делегуванням. Для ефективно роботи лідеру необхідно розвивати такі навички як партнерство, гнучкість і діагностика.

Лідерство-служіння розглядає управління перш за все як служіння іншим.

Теорія обміну та трансформаційного лідерства. Лідерство характеризується як функція групи та організації стосунків у групі,

де лідер в рівній мірі опирається на особисті якості, якості групи, і характер ситуації.

Теорія емоційного лідерства. Для успішної роботи необхідною ознакою лідера є добре розвинений емоційний інтелект.

– Теорія об'єднувального лідерства (connective leadership). Лідер уміє

налагоджувати зв'язки між своїми бажаннями, цілями, а також бажаннями та цілями інших.

Теорія опосередкованого лідерства розглядає питання мотивації лідерів.

– Теорія розподіленого лідерства (shared leadership) налагоджує процес передачі лідерства від одного члена групи до іншого.

Теорія якості управління. Покращення якості управлінських процесів висувається на провідне місце [10, с.68].

З приходом XXI ст. наукові дослідження феномену лідерства були зведені до наступних концепцій:

– Теорія внутрішнього стимулювання лідерства. Досліджується процес покращення лідерства через особистісний розвиток, самопізнання, побудові взаємовідносин, прагнення до рівноваги.

Концепція «первинного» лідерства. Вивчається вплив емоційного стану керівника на ефективність роботи його підлеглих.

Теорія лідерства як управління парадоксами. Висуває концепцію балансування лідера між полюсами пар парадоксів: індивідуалізм – колективізм, універсалізм – специфічність, врівноваженість – емоційність, жорсткий – м'який підхід, внутрішній – зовнішній контроль [10, с.70].

Трансформація наукових поглядів на управління відображає розвиток самого управління у процесі суспільних змін. Як зазначає Калашнікова [10, с. 71], внутрішні параметри управління є результатом його налаштування на зовнішні фактори суспільного та організаційного середовищ. Зі змінами у суспільстві невід'ємно приходять зміни в управлінні.

Для характеристики розвитку теорій управління Стівен Кові [12, с. 155] виділяє такі управлінські парадигми:

- *Парадигма наукового управління.* В її основі – економічна стабільність.

Оптимальним стилем управління визнається авторитарний.

- *Парадигма людських відносин.* Соціальна сутність людини не менш важлива за економічну. Головним стилем управління виступає «добррозичливий авторитаризм».

- *Парадигма людських ресурсів.* Акцент зміщується психологічну сутність людини, а стиль управління при цьому орієнтований на розкриття потенціалу людини.

- *Принцип-центричне лідерство.* Розглядає людину як духовне створіння, яке має цілі, що надихають, звертається до вищого «Я». Управління людьми через призму системи принципів, цінностей, ідеалів, а основу такого управління становить довіра [12, с. 155].

Загальноприйнятим є поділ управління на три рівні: адміністрування, менеджмент і лідерство. Як показав аналіз наукових джерел, саме лідерство стоїть на найвищому рівні еволюції управління. Джим Коллінз у своїй праці «Від хорошого до величного» виділяє п'ять рівнів управлінця:

1. **Високопрофесійний співробітник.** Активно використовує свої здібності та знання, опирається на попередній досвід.
2. **Цінний член команди.** Окрім вищезгаданих має добре розвинені організаторські навички.
3. **Компетентний менеджер.** Вміє раціонально розподіляти ресурси у команді з метою виконання поставлених задач.

4. **Ефективний керівник.** Має чітке бачення майбутнього компанії і йде намиченим шляхом.

5. **Лідер.** Завдяки його особистим якостям і високій професійності компанія досягає виняткових і довготривалих результатів. [13, с.42].

Для кращого розуміння спільних та відмінних рис рівнів управління наведемо їх ключові параметри у таблиці 1.1:

Таблиця 1.1  
Параметри рівнів управління

Параметр	Лідер	Менеджер
Значення	Людина, яка надихає.	Особа, яка керує.
Головне завдання	Розвиток людського потенціалу і професійного росту працівників.	Фокус на результат і дохід компанії.
Співробітники	Послідовники.	Підлегли.
Група	Команда.	Колектив.
Рішення	Командне прийняття рішень.	Індивідуальне або колективне прийняття рішень.
Мотивація	Внутрішня.	Зовнішня.
Ключові дії	Допомагати, надихати, вести за собою, підтримувати, розвивати.	Контролювати, оцінювати, делегувати, організовувати.
Відповідальність	Адміністративна та фінансова.	Соціальна.

Отже, з таблиці видно, що існує принципова відмінність за усіма параметрами у визначеннях таких рівнів управління як менеджер і лідер. Головним, на нашу думку, фактором є ставлення до людського капіталу. Для менеджера працівники, який називають кадрами, – це ті, ким потрібно управляти. Для цього зазвичай використовується адміністративний вплив. Для лідера ж головним

завданням є не управління як таке, а розвиток потенціалу всіх членів команди. Саме лідер визначає цінність людського ресурсу як найполювніше для розвитку організації.

Калашнікова С. зауважує [10, с.78], що «наприкінці 1990-х років теорії бізнес-лідерства стали практично ідентичні теоріям політичного лідерства».

Дослідниця зазначає, що поступово у науковій літературі стиль старого управління почали називати адмініструванням або менеджментом, у той час як нове управління знаменується як лідерство.

За Хессенбейном, старому управлінню притаманний максимальний контроль, мінімізація ризиків, бюрократія, ієрархічність керівництва. У той час нове управління характеризується оптимізацією залученості більшої кількості менеджерів, активністю команди, використанням стимулів для мотивації персоналу, створенням глобальної картини ситуації [35, с. 77].

Отже, відбулася інтеграція таких суспільних ланок як бізнес і політика, які представляють державний і приватний сектори. З цього випливає, що розвиток основних лідерських якостей необхідний для спеціалістів різного напрямку!

Беручи до уваги сучасний стан політики і бізнесу, які все більше фігурують на міжнародній арені, можна стверджувати, що розвиток саме кроскультурної компетентності молодих лідерів та управлінців є першочерговою задачею у розвитку лідерських якостей.

Незважаючи на велику кількість досліджень поняття лідерства досить неоднозначне, тому що науковці трактують його по-різному. Американський психолог Р. Стогділл [58, с.37] підкреслив, що “визначень лідерства стільки ж, скільки й науковців, котрі намагалися ним займатися”. Для нього лідер – це член групи, який володіє мистецтвом комунікації, вміє тримати увагу на групових процесах та має власні сильні позиції.

О. Єршов визначає лідера як людину, наділену винятковими організаторськими здібностями, яка посідає провідне місце у структурі міжособистісних відносин та надихає своїм прикладом інших [8, с.134].



Згідно з Р. Кричевським, лідер – це член групи, який створює комплекс групових цінностей і впливає на команду найбільше [15, с. 42].

Отже, незважаючи на велику кількість визначення лідера, незмінним залишається його центральна позиція у групі і його авторитет, позитивний вплив на колектив.

Існує велика кількість підходів до визначення лідера, які змінювались з ходом історії, але загальноприйнятими залишаються політичний, соціологічний і психологічний.

Основоположником психологічного підходу є Зигмунд Фрейд. Він проводив паралель між суспільством і родиною, де людським масам необхідний авторитарний “батько”. Ця точка зору в подальшому досліджувалась В. Фроммом, К. Юнгом та іншими психологами [4, с. 8].

Англійський психолог Френсіс Гальтон сформулював так звану теорію рис, згідно з якою лідерство на рівні з талантом успадковувалось. Він підкріплював це тим, що вожаки наділені такими фізичними якостями, як ріст, витривалість та ін. У своїй праці 1879 р. “Стадні і рабські інстинкти” Ф. Гальтон стверджував, що рабські схильності – такі як ухиляння від відповідальності та безпомічність, характерні для пересічних людей, є результатом їх стадного життя [32, с. 19].

Напротивагу теорії рис виступив Р. Стогділл, який у результаті дослідження зробив висновок, що думка про особливі якості лідера є хибною, тому що не має наукового підґрунтя. Вчений підтримував ситуаційну теорію розвитку лідерства, згідно з якою лідер певного типу з’являється за сприятливих для цього обставин.

Це можуть бути різні життєві ситуації, куди потрапляє група чи індивід. Є. Хартлі зауважив, що для людини, яка у певній ситуації стала лідером, набагато легше повторити цей успіх за нових обставин. Це пояснюється тим, що особа, яка досягла успіху, є більш вмотивованою підтримувати свій статус і надалі. [32, с. 21].

Один із засновників суб’єктивно-психологічного напрямку Габріель Тард звернув увагу на те, що лідерам притаманна чарівність, за допомогою якої вони впливають на групи людей. Вони часто використовують еугестію – психологічний

процес, завдяки якому особа психологічно впливає на рішення, вірування, думки і поведінку інших без використання фізичного примусу [9, с. 175].

На початку XX століття вчені виділяють основні риси, притаманні лідерам.

Список американського психолога К. Берда включав 79 якостей лідера, серед яких основними були комунікабельність, ініціативність, ентузіазм, впевненість у собі, почуття гумору тощо [32, с. 22].

Дж. Каузес і Б. Познер аргументують, що основними лідерськими якостями є лише 4: вміння прогнозувати, здатність надихати людей, компетентність та чесність [32, с. 22].

А. П. Уманський поділяє лідерські якості на загальні та специфічні. На його думку, загальними якостями може володіти будь-хто. Це ті якості, які людина розвиває у процесі становлення себе як частини суспільства, як громадянин і представник певної соціальної ланки. Для лідера ж вони є бустером ефективності.

Специфічними якостями виступають здібності до активної психологічної дії, організаторські задатки та прозорливість [14, с. 45].

Якщо ж говорити про те, хто такий студент-лідер, то І. Краснощок характеризує його як авторитетного члена групи з добре розвинутими комунікативними і організаційними навичками, ініціативного та відповідального як за себе, так і за групу [14, с. 49].

Отже, якщо брати до уваги основну думку ситуаційної теорії лідерства, то можна заключити, що для формування лідерських якостей студентів, у тому числі і просокультурних, важливим елементом є створення сприятливого середовища, у якому потенціал лідера розкриється найповнішою мірою.

## 1.2. Сутність і структура поняття «просокультурні лідерські якості»

Наше суспільство потребує професіоналів, здатних легко орієнтуватися в складних соціокультурних обставинах, ефективно контактувати з представниками інших культур у різних сферах діяльності. Невід'ємною складовою процесу

глобалізації є стрімкий розвиток міжнародного співробітництва. У цьому процесі першочергове місце посідають студенти, які проходять практики та стажування за кордоном.

Існує багато визначень культури з позицій антропології й культурного менеджменту. Дослідник культур Едвард Хол писав, що культура – це ті «загальноприйняті невисловлені переживання, спільні для представників однієї культури, які вони передають несвідомо і які формують те тло, щодо якого оцінюються всі інші події». Дослідник міжкультурної комунікації Г. Хофстеде стверджує, що культура «для людського співтовариства є тим, чим для людини є його індивідуальність». Він називає культуру «програмним забезпеченням розуму».

Визначення поняття культури не є загальноприйнятим, кожна людина може розуміти його по-своєму. Її бачення залежить від обставин у суспільстві, у якому людина формується. Якщо людина говорить про свою культуру, це – тільки її особисте, суб'єктивне уявлення. Культура виразно міняється й від країни до країни. Говорячи про національну культуру, погляди людей часто базується на упередженнях і навіть забобонах.

Дефініція “кроскультурний” у перекладі з англійської означає “перетин культур” (cross - перетинати, перехрещувати; culture – культура). Цікаво, що існує також прикметник “міжкультурний”, що характеризує більш вузьку взаємодію між культурами [50, с. 83].

Як зазначає Левадна К. Ю. [18, с. 31], людина на перетину культур – це новий тип особистості, чиє усвідомлення й бачення світу виходять за межі її власної культури, а ідентичність якої залучена до різних життєвих моделей.

Г. Хофстеде визначає глобальні культурні виміри, які відображаються в усіх сферах життя. Культурні цінності та звичаї не успадковуються, але вивчається людиною в процесі взаємодії з представниками тієї чи іншої культури [50, с. 104].

Незалежно від організаційної структури компанії, існують певні фундаментальні лідерські якості, які визнаються всіма культурами та є ефективними.

Грішам і Волкер [48, с.177] виділяють наступні:

- Довіра.
- Емпатія.
- Комунікація.
- Трансформація.
- Влада.

Вчені зазначають, що бути лідером - означає здатність мотивувати людей слідувати та досягати результатів, які перевершують очікування [48, с.177].

Лідерство можна побачити всюди: від дитячого майданчика, шкільного класу до першокласних стартапів, багатонаціональних підприємств, від економічного зростання країни до війни. Тому лідерство охоплює широке визначення, щоб спростити складний атрибут, але при цьому забезпечити гнучкість застосування.

Дефініція культури є досить комплексною і неоднозначною. Провідне американське видання IGI Global наводить 283 визначення що таке культура [61].

На нашу думку теорія американської антропологині Маргарет Мід наводить якнайточніше визначення поняттю культури у розрізі проблем кроскультурного лідерства. М. Мід стверджує, що «культура - це сукупність засвоєної поведінки, вірувань, звичок і традицій, спільних для групи людей і послідовно засвоєних людьми, які входять у суспільство». Це визначення забезпечує універсальність, необхідну для розгляду культур, організацій або груп [62].

Розвиток фундаментальних людських (емоційних, соціальних і культурних), ділових і культурних здібностей необхідний для успішного лідерства в міжкультурному середовищі. Для визначення у даній роботі ми використовуємо збірне поняття міжкультурний лідерський інтелект (МЛІ). Більшість науковців

сходяться на думці, що лідерство — це набір здібностей, яким навчають, які можна розвинути і успішно застосовувати поза культурними кордонами [48, с. 180].

Як підтверджує огляд наукової літератури з теми МЛЛ, велика частина досліджень була вузько сфокусованою, і тому часто її важко співставляти.

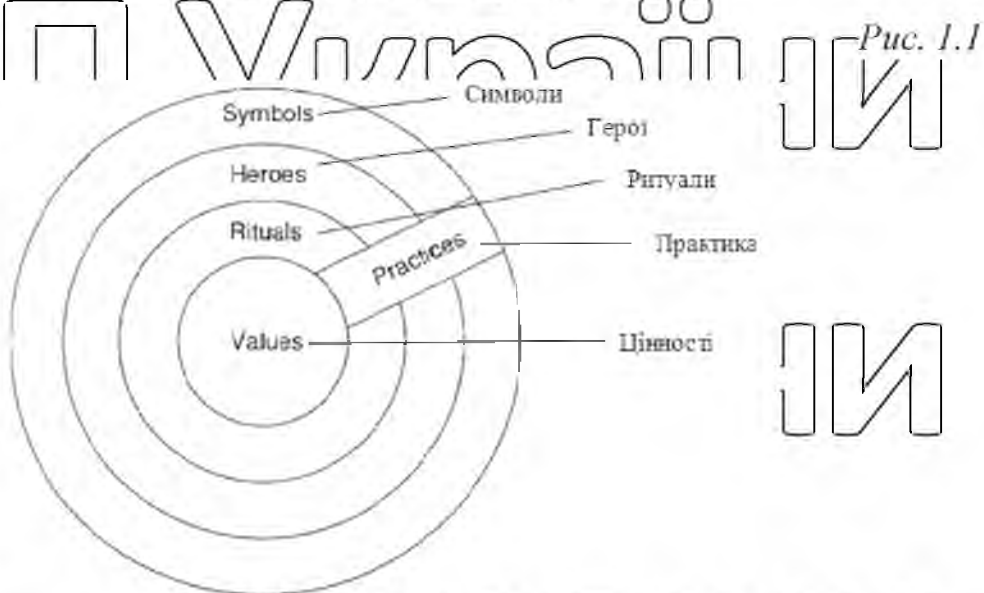
«Заплутаний стан галузі можна пояснити значною мірою великим обсягом

публікацій, невідповідністю підходів, розповсюдженням заплутаних термінів, вузьким фокусом більшості досліджень, перевагою спрощених пояснень та дефіцитом досліджень із використанням сильних методів дослідження», — коротко

висловився Юкл [48, с.182]. Незважаючи на це, існують тенденції в безлічі ідей і

досліджень, які зображують стислий консенсус ключових рис лідерства, описаних вище.

Згідно з ідеєю Хофстеде, представленою нижче у вигляді цибулевої діаграми, основні цінності знаходяться в серці кожної людини, а практики виходять за межі зовнішніх рівнів ритуалів, героїв і символів [ 50, с.194].



Як бачимо, незалежно від походження, виховання, професії, віку людини, цінності складають серцевину культури особистості, на яку накладаються шарами інші поняття. Практика ж напряму залежить від цінностей, та проходить через усі складові діаграми.

На думку Т. Грішама, для того, щоб основні цінності та основні аспекти лідерства працювали разом, лідерські характеристики мають бути продемонстровані через належну культурну призму [48, с.185].

На основі вивчення наявних досліджень, наприклад, довіра є універсальною цінністю та характеристикою лідерства, незалежною від культури.

Довіра – це ідея, комунікація та послідовність поведінки, які заохочують або заспокоюють тривогу людей. Відсутність або подолання страху - це суть довіри. Страх — це складна емоція з багатьма різними проявами, включаючи, але не

обмежуючись цим, смерть, покарання, втрату їжі, втрату обличчя, втрату поваги та

втрату влади. Крім того, це властиво людині в певний період. Однак, щоб

розвинути довіру, потрібно знати, як її бачать у кожній унікальній культурі.

Репутація лідера, безсумнівно, буде добре відома, але кожен день цей лідер

повинен докладати зусиль аби заслужити повагу людей і організацій, яким він

служить. Країни та організації, представники яких працюють спільно, можуть мати

досить різні культури [48, с.186].

Економічне середовище (бізнес-сектор, географічне розташування та особливості ринку), пов'язане з проєктом, який веде лідер, також важливе.

Успішний лідер повинен бути спроможним адаптувати свої комунікативні та

емпатичні якості відповідно до потенційно песимістичних настроїв команди проєкту та зацікавлених сторін.

Отже, при виборі і впровадженні стилю управління для лідера надважливою є належна чутливість до культурних відмінностей, врахування середовища, в якому

працює команда, зовнішні чинники, що можуть мати вплив на роботу і головне – довіру до лідера.

Вважаємо доречним описати головні цінності, притаманні усім культурам, більш детально.

Довіра. За визначенням Грішама і Волкера «Довіра — це психологічний стан, що включає намір прийняти вразливість на основі позитивних очікувань щодо намірів або поведінки іншого [48, с.195]. Бахман (2001) припускає, що влада і

довіра пов'язані. Вчений стверджує, що влада існує на структурному рівні (організаційна структура) і що вона може сприяти розвитку довіри, але домінуючим залишається щось одне. [48, с.195]

Гіллеспі Н. та ін. визначають три елементи, які сприяють рівню довіри: хронічна схильність, ситуаційні параметри та історія відносин [45, с. 161].

Професійні стосунки мають три типи довіри: довіра на основі обчислень, довіра на основі знань та довіра на основі ідентифікації [48, с. 195]. Автори Грішам і Волкер використовують метафору дитячої гри «жолоби та драбини», щоб пояснити, як довіра, заснована на обчисленнях, ґрунтується на потенційних винагородах і покараннях за дотримання або порушення довіри. Основою довіри, заснованої на ідентифікації, є здатність сторін розуміти та співвідносити себе з потребами та бажаннями іншого. На думку авторів, відносини та впевненість в іншій стороні будують довіру, засновану на знаннях [48, с.195].

На жаль, довіра – це перше, що можна втратити під час конфлікту. З іншого боку, для урегулювання конфлікту лідеру важливо вміти вибудовувати довірчі стосунки з колективом.

Левікі та Вітгофф [48, с.197] пропонують наступні стратегії для побудови довіри:

#### **Довіра на основі обчислень:**

- Чітко узгоджувати очікування щодо завдань і термінів виконання з усіма членами групи;
- Узгоджувати процедури моніторингу та продуктивності команди;
- Культивувати альтернативні способи задоволення потреб;
- Підвищувати обізнаність про те, як члени команди бачать результати роботи інших.
- Довіра на основі ідентифікації:
- Вибудовувати з колективом спільні інтереси, спільні цілі та завдання;
- Культивувати спільні цінності;

Розвивати культуру чесності.

Таким чином, вибудова довіри у стосунках як на професійному, так і на особистому рівні, вимагає терпіння, послідовності та часу, тоді як знищення довіри може бути миттєвим. Ми абсолютно згодні з думкою, що довіра є важливою для лідерства у будь – якій організації.

Емпатія. Наступним важливим складником успішних стосунків лідера з командою є здатність до емпатії. З англ. Empathy – співпереживання – це розуміння почуттів, психічних станів іншої особи у формі співпереживання, здатність ставити себе на місце іншої людини з метою зрозуміти її почуття і

погляди. Далай-лама визначає співчуття та любов як «позитивні думки та почуття, які породжують такі важливі речі в житті, як надія, мужність, рішучість і внутрішня сила». У світлі загострення політичних конфліктів психологи виносять емпатію на головне місце у міжособистісних стосунках. Вважається, що недостатньо розвинена чуйність є мотивом до суперечок і неможливості їх вирішення.

Між довірою, емпатією та спілкуванням також існує тісний зв'язок. Довіра вимагає побороти страх, а співчуття є одним із інструментів для досягнення цієї мети. Щоб співпереживати іншій людині, потрібно спочатку зрозуміти її точку зору та вміти активно слухати. Взаємодія між цими атрибутами є одночасно тонкою та

залежною від рівня освіти співрозмовників. Без культурної освіти та деяких мовних навичок було б важко або навіть неможливо зрозуміти точку зору іншої особи. У будь-якій передачі знань має бути явна інформація (діалог, мова тіла тощо), контекст, рефлексія та зовнішнє передавання неявних знань. Знання про інші культури є критичним складником міжкультурного лідерського інтелекту. Загальне розуміння історії, політики, релігії, географії, філософії, етики, мови, звичаїв інших країн є надважливим для повного розуміння людини з іншої культури. На цьому ґрунтується концепція культурних метафор [44, с.55].

Обізнаність і знання про себе та іншу людину є необхідною умовою для емпатії. Здатність ефективно та співчутливо слухати всіма органами чуття також вимагає широкого бажання.



Отже, лідерство потребує створення і підтримки емпатії у стосунках незалежно від культури. На нашу думку, розвиток даної якості у майбутніх спеціалістів має бути одним із першочергових завдань сучасної освіти на всіх рівнях. Це зумовлено тим, що для формування і усвідомлення цінностей потрібен час. Базові цінності починають формуватися в сім'ї, а навчальний заклад закріплює їх.

Трансформація (харизматичність). У теорії транзакцій існує вимога щодо наявності лідера та послідовника. Лідер повинен трансформувати мету, яку потрібно досягти, з розумінням, яке виходить за межі доступної чіткої інформації.

Тобто лідер має більш дальнє бачення, ніж його послідовники, яке допомагає йому ставити довготривалі цілі і розбивати роботу на послідовні кроки для їх досягнення.

Трансформація (або харизматичність) може бути інтуїтивною, надихаючою, вказівною або похідною від влади. Однак, як і у випадку з довірою, потрібна постійність і стійкість, щоб продовжувати трансформацію. Як і з іншими атрибутами, описаними вище, трансформація відіграє важливу роль у створенні та підтримці довіри, оскільки вона може допомогти усунути або зменшити страх [48, с.202].

Грішам і Волкер характеризують трансформацію лідера як демонстрацію харизми (завоювання поваги та довіри), натхнення (високі очікування, використання символів і метафор для вираження важливих принципів і цілей), інтелектуальної стимуляції (сприяння інтелекту, знанням, творчому підходу до вирішення проблем), уважності (особиста увага, коучинг, наставництво) і прагнення до змін [48, с.203].

Хаус та ін. загалом підтвердили концепцію про те, що трансформаційне лідерство є загальноприйнятим (етичне), але що атрибути повинні бути скориговані на основі культури [50]. Кілька культурно обумовлених атрибутів також розглядаються як частина харизматичного/трансформаційного лідерства.

керівництво різними авторами. Приклади включають схильність до ризику, співчуття, унікальність, ентузіазм і чутливість. У своєму дослідженні Грішам і

Волкер виявили, що в деяких культурах ці якості вважаються сприяючими, а в інших – перешкоджаючими видатним лідерам. Однак ці атрибути не тільки залежать від культури, поведінка, що їх відображає, також може набувати різного значення в різних культурах. Те, що в одній країні сприймається як чуйне чи співчутливе, в іншій може розглядатися як слабкість. Подібним чином поведінка, яка є ризикованою, може розглядатися як безрозсудна в одній країні, але може бути абсолютно нормальною, очікуваною поведінкою в іншій [48, с.206]

На успіх трансформації впливає здатність лідера до чіткої комунікації та переконливої міжособистісної взаємодії. Подібним чином на трансформацію, ймовірно, більш суттєво вплинуть риси особистості лідера в проектах, де цілі є інтуїтивно зрозумілими, надихаючими або обов'язковими.

Влада. З англійської мови слово «power» перекладаємо одночасно як «сила» та «влада». Це слово описує й наступні поняття: переконання закон, примус, військова міць, звання, авторитет, матеріальні предмети (гроші, майно), майстерність, соціальний вплив, робота групової динаміки.

У німецькій мові слово «Macht» також означає «влада» і «сила» і походить, як писав Е. Канетті, від готського кореня «magan» – «мати змогу».

Італійський дефінітив potere означає «бути спроможним» і походить від латинської мови. Для римлян слово «potentia» значило здатність однієї особи або речі впливати на іншу.

Варто зазначити, що поняття влади стародавні римляни відмежовували від інших схожих понять, таких як владні повноваження, примус, сила і насильство.

Слово «potestas» означало особливі здатності, які людина набувала спілкуючись і діючи разом з іншими; Цицерон казав: «Potestas in populo, auctoritas in senatu» («Влада — у народу, владні повноваження — в сенаті»).

Існує велика кількість досліджень про владу, що підкріплені історичними прикладами, які сягають корінням до початку появи письма. Аррієн (1993) показує, що існує сила присутності або харизма (ментальна, емоційна, духовна та фізична), сила спілкування та сила позиції. Дослідження Хейфена (1994) описує владу як

надані повноваження виконувати послугу або концепцію лідерства як служіння. [48, с. 206].

Існує також сила винагороди та покарання, сила значення та референтна сила. Влада може бути використана або може зловживатися для підтримки лідерства, але сама по собі не створює чи підтримує лідерство. Деспоти та диктатори володіють владою, а люди підкоряються встановленим правилам і вимогам. Так само в організаціях не впливає, що люди, які мають владу, визнаються лідерами. Влада є важливою частиною лідерства. Влада, якою послідовник добровільно наділяє лідера є найпотужнішою та довготривалою формою влади. Як приклад, у війні послідовники можуть надати військовому лідеру владу над власним життям і смертю – надзвичайну довіру та жертву. Довіра може створити силу, але влада сама по собі не може виробляти довіру. [48, с. 195].

Басс і Стогділл [58] попереджають, що влада не є синонімом впливу, хоча воно часто використовується як синонім, але що будь-яка влада дає вплив. Виходячи з цього дослідження, владу можна розглядати на метафоричній основі як паливо, яке рухає лідерство.

У даному дослідженні ми розглядаємо владу як можливість впливати на думки і дії інших. Вона є універсальною лідерською якістю, яка притаманна представникам різних культур.

Комунікація. Комунікативні навички є однією з головних компетенцій, які вимагаються від сучасного спеціаліста будь-якої сфери діяльності. Бо так чи інакше, наше життя невід'ємно пов'язане з іншими людьми. Спілкування вибудовує стосунки – позитивні чи не дуже – буде залежати від навичок комунікації.

Багато науковців сходяться на думці, що ефективний комунікатор – це той, хто уміє слухати. Лідер має бути насамперед ефективним слухачем і має вміння надихати до цього послідовників.

Пірс стверджує, що «здатність керувати вимірюється тим, що ви знаєте і що робите, але ваша здатність керувати вимірюється не тільки вашою компетентністю, але й вашою здатністю донести, хто ви є і що ви відстоюєте» [55, с. 191].

Автор зазначає, що лідерські комунікації повинні пропонувати довіру, надійність, впевненість, пристрасть, факти та віру – компетентність і довіру. Щоб зробити це, дослідник виділяє чотири принципи, які повинні бути використані:

- виявлення того, що має значення,
- застосування сміливості та дисципліни,
- рішення керувати,

- зв'язок з іншими (резонанс).

На думку вченого, для побудови ефективної комунікації потрібно встановити впевненість, зміцнити довіру, максимально усунувши страхи та

підозри, встановити мету, створити спільний контекст. Це полегшує прийняття рішення змінитися, представляє ширший контекст і створює довіру. Пірс наводить

цитату видатного французького письменника Сент-Екзюпері: «Якщо ви хочете побудувати корабель, не змушуйте людей збирати дрова, розподіляти роботу та віддавати накази. Замість цього навчіть їх прагнути до величезного і нескінченного

моря. Що стосується майбутнього, то ваше завдання не передбачити його, а задіяти» [55, с. 194].

Відданість – наступна складова ефективної взаємодії лідера і підлеглого. Вона включає організаційну підтримку, особисту відданість (лідер повинен діяти), залучення інших через надихання власним прикладом [55, с. 194].

Джон Бальдоні стверджує, що ефективні повідомлення будуються на довірі: «Довіра – це не те, що ми вільно надаємо нашим лідерам, ми очікуємо, що вони це зароблять – як? Демонструючи лідерство думками, словами та ділом. Лідери, які заслуговують на довіру, — це ті, хто своїми вчинками та поведінкою демонструє, що вони дбають про найкращі інтереси організації» [39, с.12].

Автор зазначає, що рисами лідерського спілкування є:

Значущість. Повідомлення стосуються великих проблем, які відображають сьогодення та майбутнє організації (наприклад, продуктивність, люди та послуги).

Цінності. Повідомлення відображають бачення, місію та культуру.

Послідовність. Повідомлення демонструють заявлені цінності та поведінку.

Ритм. Повідомлення з'являються регулярно та часто. [39, с.19].

У своїй книзі «Великі секрети мотивації для великих лідерів» [38] Д. Бальдоні дає практичну пораду лідерам: «Чи розуміють люди, що від них очікують? - це питання, яке повинен постійно задавати собі кожен лідер. Дії та завдання, які

виконують ваші підлеглі, дають відповідь. Питання вирішено, якщо вони роблять

те, що мають робити, і наслідують ваш добрий приклад. Якщо цього не відбувається, потрібно повторити те саме запитання. Крім того, ніколи не припиняйте спілкуватися та ставити запитання, навіть коли справи йдуть добре.

Лідерство вимагає постійного спілкування, тому лідери повинні моделювати його на всіх рівнях бізнесу. Від першого рівня фабрики до найвищого поверху керівники повинні шукати можливості говорити, слухати та вчитися в інших. Відносини будуються лідерами через спілкування» [38, с. 74].

Варто також зазначити що комунікація буває вербальною і невербальною.

Вербальна комунікація представлена мовленням і у контексті кроскультурної

комунікації велике значення відіграє мовна освіченість. У сучасному світі англійська мова стала мовою міжнародного спілкування, і зазвичай використовується щодня з різних культур для комунікації.

Окрім вербальної, велике значення має невербальна мова, тобто мова тіла.

Багато дослідників погоджуються, що ця мова є універсальною, бо люди незалежно від їх походження виражають емоції однаково. Ми легко можемо зрозуміти, що відчуває особа, яка сміється, або плаче, піднімає брови, чи опускає погляд.

Всесвітньо відомий психолог емоцій, автор праць з теми емоцій і теорії брехні Пол

Екман під час своїх досліджень у міжнародних групах виявив, що природа, а не

виховання пояснює етичний набір проявів людини. Тести підтверджують, що існує різниця між тим, що він називає керованими виразами, і окремими виразами.

Наприклад, японці та американці реагують на фільми про нещасні випадки однаково, коли вони наодинці, але коли японці в публічному оточенні – вони посміхаються [43].

П. Екман розробив систему кодування дій обличчя (FACS), яка зараз широко використовується вченими для вимірювання виразу обличчя [43].

Одним із популярних наразі засобів комунікації є сторітелінг (у перекладі з англійської «story» – історія, а «telling» – розповідати; storytelling – це розповідь історій). Стівен Деннінг [41] вважає, що сторітелінг – це спосіб передачі бачення,

цінностей, знань, згуртованості групи тощо. Автор визначає дев'ять кроків для побудови того, що він називає «історією трампліна», яка дає змогу аудиторії зробити стрибок у розумінні:

- a) Лідер визначає конкретну ідею змін, яка має бути впроваджена в організації.
- b) Лідер визначає подію (всередині або за межами організації чи групи), коли ідея змін була повністю або частково успішно реалізована.
- c) подія розповідається з точки зору одного головного героя, типового для цільової аудиторії.
- d) В оповіданні уточнюється, коли і де стався інцидент.
- e) Розповідаючи історію, лідер гарантує, що історія повністю втілює ідею змін.
- f) Історія пояснює, що б сталося без ідеї змін.
- g) Історія має бути позбавлена будь-яких зайвих деталей.
- h) Історія має щасливий кінець.
- i) Наприкінці розповіді оповідач пов'язує історію з ідеєю змін за допомогою фраз, на кшталт «А що, якщо...» або «Тільки уявіть...» [41, с.73].

Сторітелінг – це творчий процес. Завдяки цьому прийому лідер та його послідовники розвивають уяву, підвищують креативність, логіку викладу. Даний метод також активно використовується педагогами для представлення нового

матеріалу. Вченими давно було доведено, що історії запам'ятовуються набагато краще, ніж сухий набір фактів. У Новій Українській Школі вчителі гуманітарних дисциплін будують заняття прибігаючи до захопливих розповідей. Це підвищує інтерес учнів, підбурює їх цікавість до предмету, мотивує до навчання.

Видатний український педагог Василь Сухомлинський казав: «Словесна творчість – це могутній засіб розумового розвитку людини, перед якою відкривається світ. З того часу, як слово стає для дитини інструментом, за допомогою якого твориться нова краса, дитина піднімається на нову сходинку бачення світу, досягає якісно нового етапу у своєму, духовному розвитку. Їй хочеться у слові виразити своє захоплення, свій подив перед красою світу» [34].

Як зазначають Грішам і Волкер, ефективне слухання, яке є запорукою взаєморозуміння, включає читання мови тіла, інтонації, культурних сигналів, професійних сигналів, корпоративної мови та терпіння. Це вимагає, щоб той, хто слухає, відмовився від упереджених уявлень і думок і почув точку зору іншого. У міжкультурних взаємодіях необхідно також враховувати питання мови. Навіть розмовляючи спільною мовою, люди мають надзвичайно різні рівні здібностей. Легко припустити, що людина має глибший рівень розуміння мови, ніж існує насправді. Якщо використовується перекладач, то слухач повинен значною мірою покладатися на інші підказки та сигнали, які потрібно правильно інтерпретувати [48, с.202].

Спілкування ведеться по-різному в різних культурах (корпоративних і соціальних). У той час як представники одних культур є більш відкритими до спілкування, як, наприклад, в іспаномовних країнах, інші ж навпаки, будуть зберігати дистанцію, як от народи Скандинавії чи Японії, віддаючи перевагу логіці та намірам. Деякі займаються більшою формальністю, а інші – меншою – культури з високим і низьким контекстом. Лідеру, який має справу з кроскультурною взаємодією, необхідно розробити систему комунікацій, яка враховує потреби кожної групи-учасника (корпоративної чи соціальної) і збалансовує очікування. покладатися на інші підказки та сигнали, які потрібно правильно інтерпретувати.

Кожна група вимагатиме іншого підходу, і лідер повинен покладатися на свої навички, здібності та міжкультурний лідерський інтелект, щоб створити систему, яка досягне балансу. Більш повсякденні проблеми включають системи управління знаннями, щоб переконатися, що кожен знає кожного, і що кожен знає те, що всі знають. Віртуальні команди значною мірою залежать від частих контактів і потребують способу розвитку рівня особистого розуміння за відсутності фізичної взаємодії. Крім того, люди в командах повинні знати, коли інша людина не працює [48, с.202].

Під час вибору ефективної стратегії взаємодії вирішується конфлікт ціннісних систем на принципах толерантності. Міжкультурний діалог потрібен для подолання мовних, етнічних, релігійних, духовних та гендерних бар'єрів шляхом конструктивної взаємодії через ідентичності на основі спільних універсальних цінностей [18, с.46].

Левадна К. Ю. пояснює міжкультурний діалог як «процес, створений з відкритого міжкультурного обміну поглядами індивідумів з різними етнічними, релігійними і мовними походженнями на основі взаєморозуміння і поваги». [18, с.46].

Левадна виділяє чотири типи крос-культурних взаємодій:

- 1) предмет інтересу складає конкретний соціокультурний простір, а порівняння виступає інструментом для виявлення специфіки вибраного об'єкта;
- 2) контекстом комунікації є порівнювані культури, які орієнтуються на виявлення, перевірку та обґрунтування спільності культурної характеристики;
- 3) За одиницю аналізу цілісних соціальних систем беруться культурні характеристики;
- 4) окремі культури розглядаються як елементи однієї системи, і їх взаємодія має транснаціональний характер [18, с.50].

Солодка А. К. наголошує, що структура крос-культурної комунікації складається із трьох компонентів – комунікації як такої, інтеракції та перцепції. Комунікація – це обмін інформацією між особами під час спілкування. Інтеракція



представляє собою організаційний компонент взаємодії між її учасниками, а перцепція допомагає встановити взаєморозуміння на базі психологічного сприйняття і визнання співрозмовниками один одного [31, с. 15].

Для здійснення ефективної комунікації професор Уітонського коледжу Гріффін Ем виділяє такі складові: чуйність і впевненість в собі, розуміння поведінки та мислення інших, та «вміння висловити свою власну думку ясно і чітко з метою бути зрозумілим і залишаючись настільки гнучким, наскільки це можливо і настільки прозорим, наскільки це необхідно» [47, с. 31].

Крос-культурна компетентність є складовою трансверсальних компетентностей. За Левадною, трансверсальна компетентність – це універсальна компетентність яка включає в себе навички міжособистісної та міжкультурної комунікації, креативне мислення, професійну мобільність та цифрову грамотність. [18, с.56].

Левіт Р. зазначає, що кроскультурна компетентність – це сукупність форм поведінки і відносин, які дозволяють ефективно взаємодіяти у системі міжнародних відносин. На практиці крос-культурна компетентність проявляється через виявлення індивідуальних особливостей представника культури та їх врахуванні для кращого розуміння при комунікації. [54, с. 1].

Головними складовими крос-культурної компетентності є знання, мотивація, вміння та емпатія. Знання представлені необхідною інформацією для ефективної взаємодії, мотивацію складає позитивне відношення до іноземної культури, а вміннями є особисті навички комунікації [47, с. 64].

Отже, аналіз наукових праць з лідерства підтверджує, що ефективна комунікація є складовою лідерства незалежно від культури. Для міжкультурної комунікації лідерів необхідно розвивати міжкультурний лідерський інтелект, підтримувати спілкування з усіма співробітниками незалежно від їх посади, місцезнаходження і культурних відмінностей. Варто пам'ятати, що комунікація буває вербальною та невербальною, і важливо враховувати це. Крос-культурна комунікація окрім комунікації як такої має ще два важливих складники - інтеракцію

та перцепцію. Покращення навичок комунікації позитивно впливає на ефективність роботи колективу і компанії в цілому.

### Висновки до першого розділу

Здійснений ретроспективний аналіз праць, присвячених феномену лідерства, сучасних науково-теоретичних досліджень на тему формування кроскультурних лідерських якостей засвідчує великий інтерес до теми лідерських якостей особистості з незапам'ятних часів. Перші записи на цю тему знаходимо у філософів Стародавньої Греції.

Наведено основні риси ідеального політичного лідера (притаманні певній історичному періоду). Так, для епохи Відродження лідер – це той, хто виступає в інтересах підданих, спираючись на закони справедливості та моральні чесноти. Він мав бути наділений такими якостями, як розум, людяність, сміливість, завдяки чому завойовує довіру народу.

Як наука, лідерологія досить молода – систематизувалася лише у другій половині XIX ст і активно вивчається у сьогоденні.

Описано і порівняно основні рівні управління - адміністрування, менеджмент і лідерство. З порівняння доведено, що лідерство є найефективнішим і одночасно найважчим рівнем управління людськими ресурсами.

Наприкінці минулого століття відбулася інтеграція бізнесу і політики, які представляють державний і приватний сектори. Як наслідок, активізувалася потреба розвитку основних лідерських якостей для спеціалістів різних напрямів діяльності. Беручи до уваги сучасний стан політики і бізнесу, які все більше фігурують на міжнародній арені, було доведено, що саме розвиток кроскультурної компетентності молодих лідерів та управлінців є першочерговою задачею розвитку лідерських якостей.

Розглянуто і детально описано поняття культури та фундаментальні кроскультурні лідерські якості: довіра, емпатія, комунікація, трансформація, влада.

Проведено детальний аналіз видів і засобів комунікації, наголошено на їх ефективному застосуванні у міжкультурному просторі. Огляд наукових праць з лідерства підтверджує, що ефективна комунікація є складовою лідерства незалежно від культури. Для міжкультурної комунікації лідерів необхідно розвивати міжкультурний лідерський інтелект, підтримувати спілкування з усіма співробітниками незалежно від їх посади, місцезнаходження і культурних відмінностей. Комунікація буває вербальною та невербальною, і важливо враховувати це. Крос-культурна комунікація окрім комунікації як такої має ще два важливі складники - інтеракцію та перцепцію. Покращення навичок комунікації позитивно впливає на ефективність роботи колективу і компанії в цілому.

Досліджені зарубіжні та вітчизняні наукові праці з лідерства характеризуються спрямованістю на сферу бізнесу і менеджменту, управління підприємством. Характерною рисою вітчизняних і зарубіжних досліджень з управлінської освіти є підтвердження факту формування нової освітньої парадигми професійної підготовки управлінців як відповіді на сучасні виклики та трансформації суспільства.

Проаналізовано велику кількість підходів до визначення лідера. Загальноприйнятими залишаються політичний, соціологічний і психологічний.

Здійснений аналіз літератури з підготовки майбутніх лідерів міжкультурного середовища дає підстави до напрямів, що потребують більш детального дослідження з метою обґрунтування методології формування лідерських якостей студентів у сьогоденних умовах, віднести такі: розкриття сутності кроскультурного лідерства студентів; визначення методів дослідження підготовки лідерів у закладах вищої освіти; специфіка педагогічних умов для формування стійких кроскультурних якостей лідерів.

## РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КРОСКУЛЬТУРНИХ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ СТУДЕНТІВ

У даному розділі:

– Узагальнено зарубіжний і національний досвід формування кроскультурних лідерських якостей;

– описано методологічні підходи та педагогічні умови формування кроскультурних лідерських якостей студентів;

– ідентифіковано основні педагогічні методи формування кроскультурних лідерських якостей студентів у педагогічному середовищі.

### 2.1. Узагальнення зарубіжного і національного досвіду формування кроскультурних лідерських якостей студентів

На розвиток лідерських якостей людини впливає багато факторів, у тому числі й культура. Цей вплив настільки сильний, що деякі вчені, як ег Діксон, виділяють кроскультурне лідерство як відокремлену галузь. Кроскультурні дослідження спрямовані насамперед на вивчення впливу культурних цінностей на лідера, зокрема його особистісні якості, авторитет в очах інших, міжособистісні відносини [42].

Крос-культурні дослідження розпочалися лише в 90-их роках ХХ століття. Як зазначає Л. В. Шинкарчук, значна кількість інтелектуальних і практичних надбань теорії кроскультурного лідерства - 90% усіх виконані в межах однієї культури (європейсько-американської), де проживає лише 7% населення планети [36, с. 318].

На сьогодні найбільшим кроскультурним дослідженням лідерства є проєкт GLOBE (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness project). Це дослідження, задумане у 1991 році Робертом Дж. Хаусом з університету Пенсільванія, було проведене 170 науковцями в області соціології та менеджменту

з різних країн і базувалось на опитуванні 17 тисяч менеджерів 951 організацій банківської, харчової та телекомунікаційної сфер із 62 культур з різних куточків планети, які були залучені до розробки дослідження з самого початку та проводили індивідуальні та фокус-групові інтерв'ю з менеджерами у своїх країнах: всі місцеві слідчі отримали анкети та надали звіти про їхню культурну відповідність, розуміння та обґрунтованість. Пункти були змінені на основі цих оцінок і були представлені нові питання. Збережені інструменти було перекладено та перекладено назад на мову кожної країни, а в кількох країнах було проведено пілотні випробування, щоб емпірично підтвердити, чи в остаточному проекті пунктів було враховано загальну помилку джерела культурних аспектів. Об'єкти пройшли ретельний психометричний процес для розробки інструментів. У плані дослідження було враховано загальну помилку джерела для культурних вимірів, були використані статистичні методи (HLM), щоб підтвердити, що вихідні дані є надійними та одновимірними, а також для перевірки відмінностей [46].

Беззаперечні ідеї, що демонструють зв'язок між культурою та лідерством, які існують на корпоративному чи інституційному рівні, а не на особистому рівні. Статистичні докази того, що соціальні та організаційні фактори взаємодіють підтверджено багаторівневим аналізом, мультиметодичним аналізом за багатьма ознаками. [53, сс 905-914]

У результаті було визначено 9 вимірів культури [51]:

1. *Уникнення невизначеності*: ступінь, що характеризує готовність суспільства до непередбачуваності майбутніх подій, намагання їх уникнути;

2. *Відстань влади*: міра, до якої представники культури очікують і приймають неправомірний розподіл влади.

3. *Колективізм I (соціальний колективізм)*: рівень, до якого організаційні та соціальні інституційні практики заохочують колективний розподіл ресурсів і колективні дії.

4. *Колективізм II (внутрішньо-груповий колективізм)*: рівень, до якого люди виражають лояльність і згуртованість у своїх організаціях або сім'ях.

5. *Гендерний егалітаризм*: ступінь, до якої суспільство мінімізує гендерно-рольові відмінності та дискримінацію.

6. *Асертивність*: Ступінь, в якій індивіди є наполегливими, конфронтаційними та агресивними в соціальних відносинах.

7. *Орієнтація на майбутнє*: Ступінь, в якій окремі індивіди або суспільство займаються орієнтованою на майбутнє поведінкою, як-от затримка задоволення, планування та інвестиції в майбутнє.

8. *Орієнтація на результативність*: ступінь, до якої суспільство чи організація заохочує та винагороджує членів групи за підвищення ефективності та відмінну роботу.

9. *Гуманна орієнтація*: Ступінь, до якої індивіди в організації чи суспільстві заохочують і винагороджують людей за справедливість, альтруїзм, доброзичливість, щедрість, турботу чи добре ставлення до інших.

Зараз проводиться третя фаза проєкту GLOBE для перевірки гіпотези випадковості між культурно схваленими неявними вимірами лідерства та фактичною поведінкою лідера та ефективності організації. Дані третьої фази надійшли з 20 різних країн і складаються з оцінок поведінки приблизно 40 генеральних директорів. Наразі планується четвертий етап GLOBE.

Роберт Дж. Хаус [51, с. 39] характеризує лідерство як здатність мотивувати, впливати, давати можливість іншим робити вклад в успіх своєї організації. Респонденти оцінили 112 різних якостей лідера. Ці пункти були об'єднані в 21 первинну шкалу лідерства, які були зведені до шести глобальних вимірів. Виміри глобального лідерства такі:

*Харизматичне/ціннісне лідерство*. Лідер надихає, мотивує та очікує, що високі результати є похідними від інших міцних цінностей.

*Командно-орієнтоване лідерство*. Лідер наголошує на побудові команди та реалізації спільної мети або мети серед членів команди.

*Лідерство за участі*. Лідер залучає інших до прийняття рішень і виконання рішень.

**Гуманно-орієнтоване лідерство.** Лідер уміє підтримувати, уважний до потреб команди і кожного її учасника, співчутливий і щедрий.

**Автономне керівництво.** Лідер незалежний і індивідуальний.

**Самозахисне лідерство.** Лідер зосереджується на забезпеченні власної безпеки.

Шкала лідерства GLOBE була розроблена для вимірювання неявних лідерських переконань, які поділяють окремі люди в культурі. Таким чином, ці шкали називаються вимірами теорії неявного лідерства (CLT), схваленої культурою.

Другий етап GLOBE був присвячений тестуванню частини інтегрованої моделі. Було проаналізовано зв'язки між суспільною культурою, організаційною культурою та вимірами лідерства CLT. У результаті було виявлено:

Деякі якості лідерства були загально визнаними. Такими, зокрема, є надійність, планомірність, динамічність та комунікабельність.

Натомість асоціальність, дратівливість, егоїзм і диктаторські задатки є прикладами властивостей, які універсально оцінюються як перешкоди видатному лідерству [50, с. 137].

Цей етап проекту GLOBE також перевіряв, чи вплинула ширша суспільна культура на організаційні практики. Згідно з інтегративною моделлю, організаційні практики були пов'язані з суспільними культурними цінностями. Однак величина цього зв'язку була пом'якшена типом галузі. Так, найбільший вплив зазнала практика організацій громадського харчування, тоді як фінансові організації зазнали найменшого впливу ширшої суспільної культури [50, с. 140].

Багатонаціональні дослідження були використані щодо ряду проблем, відмінних від тих, які розглядали Хофстеде та дослідники GLOBE, щоб перевірити ширшу застосовність висновків у попередніх дослідженнях однієї країни.

Дослідник Басс був давнім прихильником трансформаційного лідерства і часто стверджував, що трансформаційне лідерство застосовується у багатьох культурних контекстах. Однак не всі погоджувалися з ним, адже на основі його аргументу щодо

міжкультурної популярності трансформаційне лідерство проти транзакційного лідерства базувалося головним чином на дослідженнях однієї країни, що здійснюються в єдиному культурному контексті. Згодом такі дослідники, як Олександр Ардичвілі, збирали дані з багатьох культур, які можна проаналізувати з точки зору трансформаційно транзакційного лідерства Басса та інших культурних вимірів [37].

Незважаючи на значний прогрес, який представляють ці дослідження, у багатьох з них все ще є значні обмеження. Як зазначає Діксон, більшість науковців розглядає відносно небагато культур або зосереджуються на певному регіоні світу.

Одні вимірюють культуру, інші просто застосовують оцінки культурного виміру, знайдені Хофстеде або іншими. Виміри лідерства також відрізняються. Деякі зосереджуються на певній поведінці або аспекті поведінки, інші - на ідеології та стилях лідерства. Треті взагалі не називають лідерство як таке, а перевіряють ставлення та поведінку, які мають відношення до розуміння лідерства в різних культурах. Багато досліджень спираються на опитування, як єдиний метод [42].

Отже, як бачимо досліджень на тему кроскультурного лідерства проведено досить мало. Проект GLOBE чітко дослідив питання універсальності лідерських форм поведінки; однак інші дослідження також внесли свій внесок у дискусію, і розумно очікувати, що обсяг досліджень продовжуватиме зростати в наступні роки, особливо дослідження конкретної ролі та впливу культурних відмінностей на стилі лідерства та поведінку.

Це пояснюється складністю їх проведення, потребою в залученні величезної кількості учасників та іншими чинниками. Загалом кроскультурні дослідження фокусуються на порівнянні двох культур, а тому надають дуже обмежену інформацію, яку важко окреслити у ширшому контексті [49, с. 18].

Говорячи про стан розвитку кроскультурного лідерства майбутніх спеціалістів, варто зазначити, що освітній процес у закладах вищої освіти часто обмежується списком запропонованих дисциплін, таких як «Міжкультурний менеджмент», «Лідерологія», «Міжкультурна комунікація», «Англійська мова».



Показовим є те, що цьому питанню здебільшого приділяється увага на факультетах з підготовки майбутніх фахівців у сфері готельно-ресторанного, туристичного бізнесу, менеджменту, міжнародних відносин та міжнародної економіки. Також особливості культур інших країн глибоко вивчаються на філологічних спеціальностях, факультетах іноземних мов, історичному та юридичному. На наш погляд, це дуже сильно обмежує коло осіб, які можуть розвинути кроскультурні лідерські якості під час навчання у закладі вищої освіти.

З іншого боку, завдяки активній інтеграції у європейське суспільство, стрімкій глобалізації університети, у тому числі й українські, будують мережу міжнародних зв'язків в освітньому просторі. Результатом такої співпраці закладів освіти є широкі можливості, які відкриваються для студентів: стажування закордоном, навчання по обміну, участь у міжнародних конференціях, конкурсах тощо.

Так, наприклад, Національний Університет Біоресурсів і Природокористування України у м. Київ має 34 партнери по всьому світу, включаючи не лише Європейські країни, а й Азійські, такі як Туреччина, Таджикистан, Японія, Китай, Американські – Канада, США, Домініканська Республіка. Студентам-аграріям пропонуються закордонні стажування на підприємствах у Німеччині, Франції, Бельгії, Данії, Норвегії та Швейцарії. Як зазначено на сайті університету, метою практичного навчання в країнах з розвиненим аграрним сектором економіки є сприяння інтеграції національної аграрної освіти до світового освітнього простору на основі закріплення теоретичних знань студентів та вивчення практичного досвіду ведення сільського господарства використовуючи сучасні технології [19].

НУБіП України безпосередньо бере участь у більше ніж 50 проєктах і освітніх програмах. Основними з них є Еразмус+, Темпус, Співробітництво з ФАО ООН, Проєкт DAAD «Діджиталізація навчального процесу в українських аграрних університетах». Також студентам надається можливість отримати "подвійний

диплом" – НУБіП України та університету-партнера, які представляють 9 вищих навчальних закладів Європи.

Окрім студентів, близько 300 викладачів та науковців НУБіП України щорічно виступають на міжнародних конференціях, симпозіумах, відвідують семінари, читають лекції у вузах-партнерах [19].

На нашу думку, активна міжнародна діяльність університету – одна із головних складових успішного процесу формування кроскультурних лідерських якостей студентів. Завдяки практичному досвіду закордоном здобувачі освіти знайомляться з особливостями іноземних культур, вивчають мову, взаємодіють з людьми з інших країн. Окрім того, викладачі, які їдуть на стажування до університетів-партнерів покращують навички міжкультурної комунікації, переохоплюють міжнародний досвід викладання і в подальшому використовують його в роботі, тим самим удосконалюючи освітній процес.

Вважаємо доцільним також більш детально описати програму Еразмус+. Erasmus+ – це програма ЄС для підтримки освіти, навчання, молоді та спорту в Європі. Вона діє у 28 країнах Європейського Союзу, 4 країнах, які входять до партнерства як частини Європейської економічної зони – Ліхтенштейн, Норвегія, Ісландія, Швейцарія та країни, які претендують на членство в Європейському Союзі – Північна Македонія, Туреччина та Сербія. ЄС активно працює над позицією світового лідера в освіті. Еразмус+ ставить за мету сприяння взаєморозумінню між культурами, побудові міжкультурного діалогу, збереження і розвиток національної та регіональної специфіки у сфері вищої освіти. Це програма Європейського союзу, яка надає такі можливості як міжнародна кредитна мобільність для студентів та викладачів, спільні магістерські програми, молодіжні обміни, волонтерські проекти, які з 2019 року виокремлені в окрему програму – Європейський корпус солідарності (European Solidarity Corps). Програма Erasmus – це розширення кругозору, обмін досвідом, вивчення іноземних мов і часто це пригода на все життя.

Окрім вищезгаданої програми в Україні протягом багатьох років працюють й інші організації, які популяризують іноземні культури: Британська Рада, Г'юте Інститут, Американський Дім, Інститут Конфуція, Японський Культурний Центр та багато інших. Усі вони роблять великий вклад у розвиток міжкультурних зв'язків, знайомлячи з історією, мовою, традиціями інших країн.

Британська Рада (British Council) в Україні працює з 8 грудня 2015 р. як офіційне представництво Великобританії у сфері освіти, навчання та викладання англійської мови в загальноосвітніх та професійно-технічних і вищих навчальних закладах.

European Training Foundation – агенція Європейського Союзу, яка допомагає країнам, що розвиваються, у розвитку їхнього людського потенціалу реформуючи систему освіти, перш за все професійно-технічної, в контексті зовнішньої політики Європейського Союзу. Організація базується у Турині (Італія) і діє з 1994 р.

DAAD – німецька служба академічних обмінів, яка забезпечує мобільність студентів, дослідників та викладачів й надає можливість обдарованій молоді усього світу пройти наукове стажування або підвищити кваліфікацію у Німеччині. Вже більше 15 років Україна залучена до даної програми.

Goethe-Institut співпрацює з Україною з 2013 р. з метою підтримки німецької мови в Україні. Організація надає підтримку у сфері реформування української системи освіти в галузі викладання іноземних мов, забезпечення якості викладання німецької мови в українських навчальних закладах, педагогічного зростання німецької мови [6, с. 3].

Таким чином, для формування кроскультурних якостей студентів важливим є знайомство молоді з іншими культурами через вивчення мови, відвідування культурних заходів, а також закордонні стажування. В Україні такі можливості надають іноземні представництва та університети, які проводять активну співпрацю з закордонними закладами та установами.

## 2.2. Педагогічні умови формування кроскультурних лідерських якостей студентів

Процес розвитку кроскультурних лідерських якостей студентів потребує цілісного педагогічного процесу закладу вищої освіти і має базуватися на особливих умовах, що забезпечують його найбільшу ефективність. Формування кроскультурних лідерських якостей здобувачів вищої освіти - це системний, складний за своєю структурою процес, що потребує цілеспрямованого та спеціально організованого підходу до його реалізації.

Аналіз наукових джерел засвідчив, що педагогічними умовами є зовнішні обставини, які забезпечують розвиток, організацію і функціонування освітнього процесу. Добре продумана організація забезпечує їх стійкість у часи невизначеності [11].

У педагогічному словнику слово «умова» визначено як «сукупність змінних природних, соціальних, зовнішніх і внутрішніх впливів, що діють на фізичний, психологічний, моральний розвиток особистості, її поведінку, виховання, навчання, формування особистості» [28, с.36].

Педагогічні умови є компонентом педагогічної системи і становлять сукупність можливостей матеріального, просторового та освітнього середовища, забезпечують ефективне формування системи. Вони визначають результати навчання, виховання та розвитку студентів та забезпечують їх досягнення.

На думку А. В. Зоріної, для реалізації педагогічних умов, які обумовлені змістом майбутньої професійної студента та специфікою навчання, вони мають містити сукупність об'єктивних можливостей змісту, форм, методів, що забезпечать позитивний результат вирішення завдань. Додатково, педагогічні умови повинні враховувати зовнішні чинники (соціально-економічні, соціально-культурні) й внутрішні (психологічні, дидактичні); містити організаційний, мотиваційний, змістовий, контрольний-оцінний аспекти [11, с. 67].

На думку А. Куриця [16, с. 7], умовами за яких забезпечуються цілісність і різноманітність лідерських якостей у студентів перш за все є особистісно-

орієнтований навчальний процес, гуманістичні підходи виховання, активна виховна робота, яка закриває потребу самореалізації студентів, мотивація до самовдосконалення.

В. Карманенко [11, с. 78] виділяє основні положення формування лідерських якостей у студентів-економістів: бачення особистості студентів як базову ціннісну основу; створення освітнього середовища для підготовки студентів до активної участі у житті суспільства та особистісно-професійній сфері; заохочення співпраці викладачів і студентів для підтримки процесу самореалізації особистості студентів, утвердження їх індивідуальності; залучення студентів до участі у дискусіях, бесідах, тренінгових заняттях на тему лідерства у особистій та професійній сфері.

Отже, головною задачею системи педагогічних умов - сприяння підвищенню ефективності організації процесу формування кроскультурних лідерських якостей студентів.

На думку В. Карманенка першою педагогічною умовою формування кроскультурних лідерських якостей студентів є створення відкритого освітнього середовища університету, де кожен студент матиме індивідуальний освітній шлях, що враховуватиме специфіку професійної діяльності здобувача освіти.

Відкрите освітнє середовище характеризується такими ознаками як:

- відповідність міжнародним стандартам якості вищої освіти;
- інноваційні технології в навчанні, які включають активні та інтерактивні методи, матеріально-технічне забезпечення закладу;
- умотивованість викладачів до активної навчальної роботи зі студентами;
- використання інформаційно-освітніх ресурсів;
- перманентне розширення освітніх ресурсів завдяки самоорганізації середовища;
- наявність в освітньому середовищі університету механізмів колективної роботи [11, с. 80].

Другою педагогічною умовою, на думку вченого, є формування міжкультурних лідерських якостей у студентів завдяки створенню розвивального особистісно-орієнтованого середовища для студентів. Дане середовище створюється з допомогою методів і прийомів, які мають спрямованість на підтримку індивідуального розвитку особистості, діалогічність, діяльнісно-творчий характер, надають студенту необхідного простору для самореалізації, творчості, свободи для прийняття рішень. Для організації взаємодії «студент – викладач» або «студентська група – викладач» застосовуються педагогічні технології, які сприяють мають на меті формування міжкультурних лідерських якостей студентів. Це, наприклад, організація навчання, що включає залучення студентів у спільну з викладачами або іншими студентами творчу діяльність; реалізація професорсько-викладацьким складом педагогічної підтримки лідерських проявів студентів, встановлення особистісно-орієнтованої взаємодії в діалозі «студент – викладач», «студентська група – викладач», заснованої на повазі індивідуальності, прийнятті поглядів, цінностей та інтересів [11, с. 82].

Наступною педагогічною умовою формування міжкультурних лідерських якостей студентів є ініціювання лідерської парадигми через організацію інтерактивних форм роботи, як от, тренінгів, які містять групові та індивідуальні завдання для отримання, розвитку та вдосконалення особистих лідерських якостей.

Як зазначає Несгуля С. на прикладі студентів з менеджменту, дидактична система формування лідерської компетентності складається з наступних підсистем: структурно-змістової, мотиваційної, концептуально-цільової, процесуально-технологічної, та діагностико-результативної [25, с.5].

Отже, педагогічні умови для ефективного формування міжкультурних лідерських якостей передбачають комплексний підхід, який включає мотиваційний компонент, концептуально-цільовий, та змістовний. При використанні методологічних підходів педагога повинні мати чітку систему проведення занять для досягнення позитивних результатів.

Останніми роками в Україні з'являється все більше так званих Шкіл Лідера. Зазвичай школа лідера працює на базі загальноосвітньої школи, коледжу або закладу вищої освіти і представляє собою серію тренінгів для учнів та студентів, метою яких є розкриття їх лідерського потенціалу, культури спілкування та побудови міжособистісних стосунків у колективі, здатності до самоаналізу, самооцінки, формувати здатність об'єктивно оцінювати себе і роботу інших; розвиток уміння та навичок організації оптимального спілкування, конструктивної взаємодії. Під час занять у школі лідера можуть бути застосовані такі інтерактивні методи роботи з групою як ділова гра, психологічні вправи, навчальні практикуми і майстер-класи, проекти, презентації, виступи.

В Університеті НУБіП України також діє власна Школа лідерства для студентів 2-4-го курсу. Завданням школи є надання студентам інструментів для саморозвитку, які дозволять розкрити себе, свої можливості, обрати свій шлях та стати частиною змін університету, країни та світу на краще.

Складовими програми школи лідерства НУБіП є: отримання нових знань, досвіду командної роботи, навичок проєктного менеджменту та підприємництва, розвиток критичного мислення та навичок ораторського мистецтва, професійне самовдосконалення.

Навчання проходить у формі відкритих лекцій, на які запрошуються політики та експерти, відвідування урядових інституцій та підприємств, тренінгів з комунікації, ділових ігор [30].

Отже, школа лідерства виконує низку важливих функцій у формуванні лідерських якостей студентів, у тому числі й культурних, як от: виховує майбутнє покоління успішних фахівців, збільшує самоусвідомлення, самоповагу і впевненість; актуалізує ціннісно-мотиваційну сферу студентів на досягнення успіху; навчає знаходити вихід у скрутних ситуаціях, вирішувати проблеми, приймати рішення; розвиває навички ефективного спілкування; стимулює толерантне ставлення до інших.

### 2.3. Методологічні підходи формування кроскультурних лідерських якостей студентів

Підготовка студентів та розвиток їх лідерських якостей, у тому числі й кроскультурних, повинна здійснюватися згідно з вимогами реформування національної освіти та сприяти розвитку креативної, самодостатньої особистості, здатної мислити незалежно і самостійно приймати рішення. Як було виявлено з аналізу наукової літератури, в умовах традиційних форм і методів навчання, де студенти зазвичай виступають пасивними слухачами, отримані знання, вміння та навички не застосовуються ефективно в реальних життєвих умовах. Тому педагоги, як у школі, так і у закладах вищої та неформальної освіти, все більше прибігають до використання інтерактивних методів навчання.

Питання активізації пізнавальної діяльності здобувачів освіти широко досліджене у працях великих вітчизняних педагогів-новаторів В. О. Сухомлинського та А. С. Макаренка, В. Ф. Шаталова, та зарубіжних – Я. А. Коменського, М. Монтесорі, Ш. О. Амонашвілі. Багато науковців висвітлюють це питання у своїх працях: В.В. Ягоднікова, В.Д. Мороз, І. А. Динківська, В. І. Лозова, В.П. Безпалько та багато інших.

Існує декілька підходів для формування навичок кроскультурної взаємодії.

Одним із основних є діяльнісний підхід, де способом пізнання навколишнього світу є активна діяльність, яка є невід'ємною складовою розвитку індивідуума. Даний підхід досліджений у працях Р. Майборода, О. Дем'яненко, А. Солодкої.

Отже, студент з об'єкта, якого навчають, перетворюється на суб'єкт, який активно навчається і через діяльність і спілкування формуються його знання, навички й уміння.

На думку Левадної, діяльнісний підхід є одним із оптимальних у створенні найкращих педагогічних умов для формування у студентів крос-культурної компетентності. Завдяки застосуванню різних видів діяльності (проектної, ігрової,



практичної, дослідницької), даний підхід створює навчальні ситуації максимально наближені до реальної професійної діяльності майбутніх фахівців. [18, с. 59].

Наступним є **компетентнісний підхід**, який дозволяє усунути розрив між когнітивним, діяльним і особистісним рівнями розвитку студента. Цей підхід значно розширює систему освіти як такої, охоплюючи цілісний індивідуальний досвід студента щодо вирішення проблем, як особистих, так і творчих. Як зазначає Левадна, компетентнісний підхід припускає формування нового змісту освіти, який би виходив за рамки орієнтованого на знання компоненту. Вчена також наголошує, що саме цей підхід широко застосовується у системі освіти країн Європейського Союзу. Це пояснюється тим, що перехід до інформаційного суспільства, де замість інформації як такої на перше місце висувується вміння застосовувати її, зумовив таку трансформацію. Завдяки цьому запроваджуються високі стандарти як в освіті, так і в інших сферах життя, а кордони між країнами стираються. Це є бустером для інтеграції освітніх систем окремих країн до світового освітнього простору.

Важоме місце посідає також **культурологічний підхід**. А. Солюшка стверджує, що культурологічний підхід зосереджений на значущості культури, як рідної, так і чужої, і дає можливість сприймати іншу культуру з її особливостями і неповторністю.

Через призму даного підходу сутність освітнього процесу сприймається як соціокультурний феномен, а світогляд людини чітко ідентифікує поняття «Я – Інший». Вчена стверджує, що будь-який індивід здатен вступати у діалог з іншими «культурами», створюючи власні норми та правила осмислюючи їх та з часом удосконалюючи [31, с. 42].

На думку Левадни К. Ю. [18, с. 67], структура крос-культурної компетентності студентів є сукупністю взаємопов'язаних та взаємодоповнювальних компонентів - емоційно-мотиваційного, комунікативно-діяльносного та фасилітаційного. Емоційно-мотиваційний компонент складає мотивація особистості на досягнення крос-культурної компетентності через систему цінностей та переконань, здібностей, потреб, емоційного стану, які

представляють іншу культуру, а також навички контролю та гнучкості в комунікативній взаємодії. Вчена стверджує, що для реалізації емоційно-мотиваційного компоненту необхідно сформувати у компанії корпоративну систему цінностей, яка підтримується усіма працівниками, незалежно від їх посади та національної приналежності [18, с. 68].

Звідси витікає важливість створення професійної корпоративної культури, яка має базуватись на основі національних ділових культур, гармонійно переплітаючи різні аспекти культур.

Проводячи паралель з організацією освітнього процесу у закладах вищої освіти варто підкреслити важливість включення емоційно-мотиваційного компоненту. Майбутнім фахівцям важливо розвивати здатність адаптуватися до нового середовища, вчитися поважати і приймати різні точки зору, зокрема і представників інших культур, ефективно взаємодіяти і співпрацювати з ними. На нашу думку, для досягнення даної мети найкраще використовувати комплексний підхід, який поєднує різні компоненти в однаковій мірі.

Іншим важливим компонентом є фасилітаційний, завдяки якому діалог будується конструктивно, базується на засадах демократії, людиноцентризму, толерантності й емпатії. Включення даного компоненту сприяє не лише професійному вдосконаленню, але також розвиває особисті якості людини, так звані *soft skills*.

Незамінним є і комунікативно-діяльсний компонент. Це комплекс теоретичних і практичних знань, про культурні відмінності, який активно розвиває крос-культурну компетентність. Його можна визначити за наявністю у здобувачів вищої освіти певного рівня інтегрованих знань, сформованих на основі міждисциплінарних зв'язків.

Таким чином, формування кроскультурних лідерських якостей та навичок студентів відбувається завдяки застосуванню різних підходів. Педагог має враховувати цілі навчання і підбирати найбільш сприятливий дидактичний підхід для конкретної ситуації.

*Інтерактивні методи навчання.* При виборі методу навчання педагогу потрібно враховувати час, відведений на опрацювання певної теми та значущість навчального матеріалу для подальшої професійної діяльності студента. Вирішення таких завдань сприяє активне навчання, яке представляє перехід від програмованих форм і методів організації навчального процесу до розвивальних, дослідницьких, пошукових, проблемних, що забезпечує розвиток творчості, вмотивованості студентів у навчанні [3, с. 4].

Приклади застосування активних та інтерактивних форм навчання можна зустріти ще у Давній Греції. Так, відомий філософ Сократ використовував прийом питань і відповідей для пошуку істини. Платон підкреслював, що дітей потрібно розвивати за допомогою ігор, казок, бесід тощо. Ідеї Ж. Ж. Руссо та Й. Песталоцці відображені в групових видах роботи учнів.

Інтерактивні методи, на відміну від активних, орієнтовані на більшу взаємодію студентів не тільки з викладачем, але й один з одним, на домінування активності слухачів. Як зазначає Н. М. Стовпник [33, с. 15], сьогодні інтерактивні методи навчання реалізуються перш за все через спілкування, яке має чітко визначені мету, завдання, тему. Таке цілеспрямоване спілкування у результаті має привести учня або студента до розв'язання проблеми, знаходження найкращих шляхів вирішення завдання. Завдяки такому обміну між учителем і учнем активізується інтелектуальна діяльність останніх, формується вміння використовувати теоретичні знання з різних дисциплін в реальній ситуації, аналізуючи вплив і результати прийнятих рішень. Важливим при цьому є розвиток навички активного слухання інших, врахування посторонньої точки зору, роботи в парі або в команді.

Отже, інтерактивні методи вирішують ключові завдання педагогіки: навчати, виховувати, та розвивати особистість.

Дослідниця Н. М. Стовпник розділяє інтерактивні методи навчання на дві групи:

- 1) методи, де однією зі сторін взаємодії виступає викладач;

2) спілкування відбувається між студентами.

До першої групи можна віднести лекції з включеними дискусіями, бесідами, семінари-обговорення, семінари «питання-відповідь», консультації

До другої – дискусії, бесіди, ситуаційні задачі, тренінги, круглі столи, ділові та рольові ігри, мозковий штурм, проекти [33, с. 15].

Для ефективного результату використання інтерактивних методів Н. Стовпник підкреслює важливість врахування деяких закономірностей:

а) Мотивація навчальної діяльності. Якщо предмет і процес навчання не викликає цікавості у студента або розумова діяльність не приносить задоволення – будь-які методи інтерактивного навчання будуть неефективними.

б) Поступове введення інтерактивних методів у навчальний процес. Студент повинен вміти виражати думки, спілкуватися, дискутувати, працювати в групі. Для формування даних навичок потрібен час, тому викладачам радять послідовно додавати інтерактивні методи до занять не перенавантажуючи різноманіттям.

в) Інтерактивні методи не призначені для оволодіння основними теоретичними знаннями. Теорію студенти зазвичай отримують з лекцій, роботи з рекомендованою літературою, підручником та іншими джерелами інформації. При відсутності цих знань інтерактивні методики, такі як бесіди, втрачають сенс, адже студентам нема чого обговорювати.

г) Використання інтерактивних методів навчання має бути систематичним. Це пояснюється тим, що формування та закріплення навичок, наприклад, аналізування та критичного мислення не відбувається при епізодичному застосуванні таких методів. Педагогам рекомендують планувати навчальний процес таким чином, щоб включати різні інтерактивні методи навчання на різних етапах роботи зі студентами.

е) обов'язково включеним має бути принцип актуалізації знань та збереження зв'язок знань з сьогоденням. Це позитивно впливає на розуміння студентами мети вивчення даної теми.

ф) Для ефективного впровадження методик інтерактивного навчання викладач має добре володіти ними сам. Від педагогічної майстерності, глибини знань вчителя, його зацікавленості залежить успішне застосування новітніх методів навчання.

г) Наявність довіри між викладачем і студентами. Невід'ємним елементом ефективної навчальної роботи є партнерство викладача і студента, відсутність авторитарного стилю спілкування [33, с. 18].

Таким чином, перш ніж звертатися до інтерактивних методів навчання педагогу слід враховувати рівень мотивації слухачів, дбати про підвищення інтересу до дисципліни, що вивчається. Інтерактивні методи повинні комбінуватися з іншими методами навчання для попереднього забезпечення студентів необхідними знаннями та навичками. Викладач також має бути високо зацікавленим у вдосконаленні педагогічного процесу, налагоджувати довірливі стосунки зі слухачами, зв'язувати отримані знання з життям.

О. Р. Андріяшик зазначає, що інтерактивні методи навчання значно розширюють та активізують пізнавальні здібності студентів, виконуючи навчальну, виховну, розвивальну функції. Адже інтерактивні методи – це не лише передача всім відомих фактів, а пер за все пошук відповідей, рішень певної проблеми. Спільне обговорення стимулює студентів до пошуку нестандартних рішень, активізує розумовий процес [33, с. 24].

Разом з тим, реалізація навчальної, виховної, розвивальної функції може відрізнятись в залежності від того, наскільки викладач задіяний у спілкуванні. Коли викладач – активний учасник діалогу, то студенти поступово звикають до такої форми роботи. Слухачі навчаються формувати власну думку та висловлювати її, використовуючи термінологію і науковий стиль мовлення. О. Андріяшик

наголошує на важливості цього етапу саме для студентів початкових курсів навчання, оскільки вимоги школи і університету відрізняються [33, с. 28].

Розвиток професійної мови та культури спілкування, повага до співрозмовника і відстоювання власних поглядів – основні вимоги до майбутніх фахівців будь-яких спеціальностей. Дані навички також є базою для формування культурних лідерських якостей студентів. У першому розділі ми розглянули фундаментальні лідерські якості, такі як довіра, емпатія, влада, комунікація, трансформація, що є складовими кроскультурної компетентності особистості. На нашу думку, інтерактивні методи навчання є прекрасним засобом для розвитку вищезазначених якостей.

Одним із популярних інтерактивних методів навчання в закладах вищої є *ділова гра*. Під час ділової гри моделюються умови і відносини професійної діяльності. Це у свою чергу сприяє розвитку професійних навичок, формує вміння взаємодії з партнерами, ділові риси майбутніх спеціалістів, стимулює розумову діяльність, творчий підхід, нестандартне мислення. Як зазначає О. Башкір [3, с. 39], особливість ділової гри полягає в тому, що дидактичний процес максимально наближається до реальної практичної діяльності, сприяючи активізації та закріпленню теоретичних знань формуванню практичних навичок.

Іншим ефективним інтерактивним методом навчання є *Рольова гра*, яка передбачає розігрування її учасниками ситуації за розподіленими ролями з метою оволодіння певними поведінковими й емоційними якостями. Рольова гра зазвичай проводиться у групах до 3-4 осіб. Студенти отримують завдання на картках, розподіляють ролі й показують ситуацію усій групі [3, с. 40].

*Метод «шість капелюхів мислення»* (*Six Thinking Hats*), розроблений британським психологом Едвардом де Боно, через виконання лише однієї розумової дії у певний час передбачає вироблення автономних умінь з вирішення проблемної ситуації. Кожній такій дії умовно відповідає певний колір капелюха мислення: білий капелюх передбачає мислення, яке спонукає до з'ясування інформаційних відомостей про об'єкт через його кількісні характеристики; жовтий

спонукає мислити з позиції позитивних очікувань від наслідків рішення проблеми; чорний капелюх означає критичний аналіз об'єкта з позиції його недоліків (що може не спрацювати тощо). Червоний капелюх використовується для виявлення емоцій, почуттів та інтуїції. Зелений капелюх мотивує студента на зміни, які будуть початком чогось нового. Синій капелюх визначає, що повинно відбуватися і в якій послідовності [3, с. 42].

*Світлове кафе (The World Cafe)* також є чудовим методом роботи у невеликих групах, метою якого є обмін досвідом, думками та ідеями. Даний метод був створений Девідом Айзексом та Хуанітою Браун. Учасники поділені на групи.

Кожна група займає свій столик в умовному кафе, де проводить обговорення проблеми і після закінчення певного часу (зазвичай від 5 до 30 хвилин) переходять до інших учасників, де проводять обговорення проблеми. Таким чином, у кожного учасника є можливість протягом заходу висловитися з декількох чи навіть усіх запропонованих тем. Метод світлове кафе використовують для активізації колективної діяльності, для вивчення студентами питань, що мають важливе значення під час розв'язання поставлених проблем, для виявлення неординарних ідей, для обміну досвідом і думками [60].

*Кейс-метод (метод case-study)* – метод проблемно-ситуаційного аналізу, що базується на вирішенні конкретних задач – практичних ситуацій з урахуванням специфіки професійної діяльності. Метою методу є аналіз ситуації групою студентів і виробити практичне рішення, після закінчення – оцінка запропонованих дій і вибір найкращого рішення поставленої проблеми. Часто даний метод використовують як педагогічний прийом, щоб спровокувати дискусію. Основною його перевагою є можливість поєднувати теорію й практику у навчальному середовищі [3, с. 43].

Однією з передових дидактичних умов формування лідерської компетентності студентів є *провайдинг тренінгових технологій* в освітнє середовище університету. Дані технології досліджені у працях С. Нестулі, С. Володіна, В. Борисова, М. Артюшиної [23].

Підґрунтям забезпечення тренінгових технологій у закладах вищої освіти є зміна наукової парадигми, яка зараз відбувається. Наразі формується інноваційна освіта з використанням новітніх технологій та неординарних підходів.

За визначенням І. Осадченко [23, с. 4], тренінг – це спеціальний вид заняття у вищій школі або курсах підвищення кваліфікації спеціалістів, який складається зі спеціально підібраних взаємодоповнювальних структурних компонентів і спрямований на відпрацювання передбачуваних схем поведінки завдяки повторенню і тренування учасників. Дефініція «тренінг» походить з англійської мови від слова «training» й розглядається як виховання, навчання, та тренування.

Іншими словами, тренінг – це спеціально організований вид взаємодії студентів у навчальному процесі, який базується на методах групової роботи. Тренінг поєднує у собі спілкування, навчання та пізнання, виступає формою розширення професійного, кроскультурного та лідерського досвіду.

Українська дослідниця С. Нестуля [23] підставі досліджень Л. Бондаревої, Р. Адамса, О. Керик виділяє такі особливості тренінгу як активного навчання студентів:

- 1) *Інтерактивність.* Тренінги за своєю організацією є інтерактивними методами навчання, де відбувається активне спілкування між усіма учасниками, у тому числі й викладача. Кожен учасник тренінгу відчуває себе частиною групи, а тому ефективно включається в процес, під час якого може вільно висловлювати свої ідеї та думки.
- 2) *Робота в команді.* Робота в групі допомагає студентам покращити навички співпраці з іншими, самовираження і комунікації. Група є зменшеним макетом суспільства або компанії, у якому майбутньому спеціалісту потрібно вміти проявляти себе.
- 3) *Запитання- пошук відповідей.* Особливість навчальних тренінгів заключається в тому, щоб поставити запитання та знаходити відповіді, розкриття лідерського потенціалу, навичок саморегуляції. Інтерактивність даного методу перетворює студента з пасивного слухача в активного діяча та



носія інформації. Дана особливість готує майбутніх лідерів до здатності вирішувати будь-які проблеми, знаходити вихід у ситуації будь-якої складності.

4) *Неформальна атмосфера.* Зазвичай для проведення тренінгу обираються аудиторії чи зали, де учасники формують коло або півколо, групи, використовуються сучасне технічне забезпечення для комфортної роботи та уникання монотонності.

5) *Принцип «тут і зараз».* Даний принцип базується на імітації проблемних ситуацій з реального життя, що уповноважує учасників «прожити тут і зараз» конкретну подію, сприйняти та осмислити її, проаналізувати моделі поведінки та обрати найбільш ефективну для вирішення задачі.

6) *Індивідуальні стилі.* Поєднання різних інтерактивних методів (мікрофон, інтерв'ю, прес-конференція, дискусія, рольова гра, мозковий штурм, експертні групи тощо), стилів спілкування, прийомів і технік подання інформації (ментальні карти, плакати, презентації, відео, аудіо, словесні засоби тощо) в разі підвищують ефективність тренінгу.

7) *Синергетичний ефект.* Коли учасники мають працювати разом над вирішенням поставленого завдання забезпечується злагоджена командна робота в оптимальному режимі, усвідомлюється важливість команди і тим самим розвивається корпоративна культура і лідерська компетентність майбутніх фахівців.

8) *Принцип поступовості.* Тренінг складається з кількох етапів: вступ, представлення суті проблеми, постановка задач, виконання задач або вправ, презентація, імітація, обговорення, підсумки. Загалом тренінг триває 6-16 годин, тому кожен наступний етап має послідовно впливати з попереднього.

Отже, тренінг як інтерактивний метод формування лідерської компетентності, у тому числі й корпоративної, є ефективним способом навчального процесу, який може бути використаний педагогами. Однак варто пам'ятати про його особливості, ретельно проводити підготовку і планування.

Задля практичної реалізації провайдингу тренінгових технологій в освітнє середовище університету С. Нестуля дає наступні рекомендації:

– Створення в університеті команди тренерів. Це можуть бути як науково-педагогічні працівники, так і керівники успішних підприємств, організацій тощо.

– Підготовка команди тренерів до практичної діяльності. Науково-педагогічні працівники мають пройти базовий етап підготовки щодо організації і проведення тренінгів.

– Розробка програми тренінгів, яка включає тематику, завдання і цілі, зміст та реалізацію.

– Розробка дидактичних матеріалів, як от посібники, електронні курси з лідерології, тестові завдання, практикуми «Тренінг кроскультурних лідерських якостей» тощо.

– Організація і проведення тренінгу. Автор рекомендує скласти графік проведення, обрати методи тренінгу (дискусії, ролєві ігри, системний аналіз тощо), підготувати необхідне матеріальне забезпечення (ватмани, маркери, проектор тощо) [23].

– Таким чином, використання тренінгових технологій в освітньому просторі є ефективним дидактичним засобом для формування кроскультурної лідерської компетентності здобувачів освіти, але потребує комплексної підготовки, розробки і організації.

### **Висновки до другого розділу**

У 2 розділі більш детально було розглянуто дослідження кроскультурного лідерства, яке деякі вчені, як от Діксон, виділяють як відокремлену галузь лідерології. Кроскультурні дослідження спрямовані на вивчення впливу культурних цінностей на лідера, зокрема його особистісні якості, авторитет в очах інших, міжособистісні відносини з командою.

Кроскультурні дослідження розпочалися лише в 90-их роках ХХ століття, а тому, на жаль, їх було проведено досить мало, і переважна більшість з них виконані в межах однієї культури (європейсько-американської).

Описано найбільше кроскультурне дослідження лідерства - проєкт GLOBE.

Під час даного дослідження було залучено 17 тисяч менеджерів 951 організацій банківської, харчової та телекомунікаційної сфер із 62 культур з різних куточків планети, у результаті чого було дев'ять вимірів культури:

1. Уникнення невизначеності,
2. Відстань влади,
3. Колективізм I (соціальний колективізм),
4. Колективізм II (внутрішньо-груповий колективізм),
5. Гендерний егалітаризм.
6. Асертивність.
7. Орієнтація на майбутнє.
8. Орієнтація на результативність.
9. Гуманна орієнтація.

Проаналізовано сто дванадцять кроскультурних якостей лідера, які були зведені до шести глобальних вимірів.

Під час аналізу досліджень кроскультурного лідерства було виявлено, що більшість науковців розглядає відносно небагато культур або зосереджуються на певному регіоні світу. Це пояснюється складністю їх проведення, потребою в залученні величезної кількості учасників та іншими чинниками. Загалом кроскультурні дослідження фокусуються на порівнянні двох культур, а тому надають дуже обмежену інформацію, яку важко окреслити у ширшому контексті. Одні вимірюють культуру, інші просто застосовують оцінки культурного виміру, знайдені Хофстеде або іншими. Звідси вищиває актуальність проведення кроскультурних досліджень і глибшого вивчення даної теми.

У 2 розділі також було узагальнено методологічні підходи та педагогічні умови, головним завданням яких є сприяння підвищенню ефективності організації

процесу формування кроскультурних лідерських якостей студентів. Серед методологічних підходів було визначено основні, які позитивно впливають на розвиток кроскультурних лідерських якостей студентів. Це діяльнісний, компетентнісний та культурологічний.

Ідентифіковано та проаналізовано основні інтерактивні методи, такі тренінг, як ігрові технології, кейсметод, дискурс, ситуаційні задачі, інформаційно-комунікаційні технології, школа лідерства.

В ході проведення дослідження було виявлено, що позитивним чинником на розвиток кроскультурних якостей студентів є міжнародна діяльність університету та іноземних представництв, які надають освітні послуги, проводять культурні заходи та міжнародні стажування здобувачів освіти.

Передовою у цій сфері є програма Європейського Союзу Еразмус+, яка співпрацює з українськими освітніми закладами і фінансує закордонні стажування студентів, викладачів та наукових співробітників. Міжнародну діяльність закладів освіти було представлено на прикладі НУБІП України.

# НУБІП України

## РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЇ РОБОТИ З ФОРМУВАННЯ КРОСКУЛЬТУРНИХ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ СТУДЕНТІВ

У 3 розділі описано методику діагностики формування кроскультурних лідерських якостей студентів; висвітлено організацію та хід формувального етапу педагогічного експерименту; реалізовано на практиці зі студентами та проаналізовано вихідні дані педагогічного експерименту.

### 3.1. Методика діагностики формування кроскультурних лідерських якостей студентів.

З метою дослідження формування кроскультурних лідерських якостей студентів було розроблено програму і методику наукового пошуку, визначено провідні ідеї та основні педагогічні підходи до розв'язання поставлених завдань, визначені етапи проведення. Мета й завдання педагогічного експерименту обумовлені висунутою гіпотезою. Метою експерименту була перевірка ефективності інтерактивних методів навчання у формуванні кроскультурних лідерських якостей студентів в освітньому просторі.

Як зазначає Г. Лаврентьєва [17, с. 21], експеримент – це метод збору педагогічних даних у спеціально створених умовах, які дають можливість перевірити і дослідити педагогічний вплив стосовно проблеми дослідження.

Структуру експерименту докладно описують В. Шейко та К. Левадна. На їх погляд, складовими експерименту є:

– гіпотеза, що передбачає формулювання предмета експериментального дослідження;

– розробка програми експериментального дослідження (обґрунтування методики й розробка плану створення експериментальних ситуацій);

реалізація програми через створення експериментальної ситуації, спостереження і контроль);  
аналіз отриманих результатів та його оцінка [18, с. 155].

Важливою складовою експериментальної перевірки ефективності організаційно-педагогічних умов формування кроскультурних лідерських якостей студентів є діагностичне вимірювання і визначення рівня їх сформованості. З цього випливає необхідність пошуку перевірених діагностичних інструментів, використання яких забезпечить достовірність отриманих даних. Рівень застосування набутих знань під час поведінки в ситуації кроскультурної

комунікації діагностується за допомогою таких показників як толерантність, прояв поваги, емпатія, управління взаємодією, позиція взаємодії, використання знань, гнучкість, які представлені у «Оцінній шкалі поведінки» Б. Рубена [50].

Для оцінювання форм вербальної і невербальної комунікації дослідники Г.

Чен та В. Староста запропонували модель діагностики вмій міжкультурного спілкування, яка включає оцінку наступних параметрів: здатності неупереджено сприймати ціннісну систему іншої культури, отримувати нові знання щодо іноземних культур; знань норм і правил поведінки в ситуації кроскультурної взаємодії; вмій інтерпретувати культурні коди; рівня розвитку критичного мислення [40, с. 5].

Українська дослідниця А. Солодка [31, с. 154] для оцінювання готовності учасників педагогічного процесу до кроскультурної взаємодії застосовує методики, які включають метод самооцінювання таких особистісних якостей, як толерантність, емпатія, гнучкість, терпимість, мотивація до спілкування, почуття гумору, сприйнятливості; та тестовому оцінюванню рівня кроскультурної компетентності.

Отже, наукова спільнота зробила вагомий внесок у діагностику формування кроскультурних якостей. Проте, при виборі методики, варто враховувати специфіку досліджуваних культур і соціальних груп.

Виходячи з нашого розуміння системи якостей кроскультурного лідерства студентів та ґрунтуючись на проведеному аналізі існуючих підходів щодо діагностики різних складових кроскультурної взаємодії, нами було відібрано адаптовано комплекс методів оцінки рівня сформованості вмінь кроскультурної компетентності студентів.

Концептуальну основу нашого дослідження формують системний, історичний, функціональний, гуманістичний та компетентнісний науково-методологічні підходи.

Методологічну основу дослідження становлять:

наукові парадигми (гуманістична та людиноцентризм);  
 наукові підходи (системний, функціональний, особистісно орієнтований, компетентнісний).

Організація експериментальної роботи відбувалась відповідно до завдань дослідження та передбачала визначення його етапів і методів, розробки програми експерименту, встановлення критеріїв формування кроскультурних лідерських якостей студентів, проведення експерименту, а також перевірку результатів.

Експериментально-дослідницька робота проводилась протягом 2022 року під час стажування за програмою Erasmus+ в університеті міста Фоджа, Італія.

Учасниками експерименту були студенти по обміну у віці 19-25 років з таких країн: Польщі, України, Італії, Греції, Туреччини, Чорногорії та Румунії.

Педагогічний експеримент здійснювався у чотири етапи:

Пошуково- теоретичний (грудень 2021 – лютий 2022)

Діагностико – констатувальний (березень – квітень 2022)

Формувальний (травень – червень 2022)

Аналітико- узагальнювальний (вересень – жовтень 2022)

На першому етапі дослідження здійснювався теоретичний аналіз науково-дослідницьких джерел з лідерства, кроскультурного лідерства, інтерактивних методів навчання, вивчалися статистичні дані ефективності освітньої діяльності закладів вищої освіти України. У результаті було сформовано об'єкт, предмет,

мету, завдання та гіпотезу даного дослідження, підбрано методи дослідження, ідентифіковано поняття «лідерство», визначено основні кроскультурні якості лідера та шляхи їх формування у студентів, підготовлено навчально-методичні матеріали для проведення педагогічного експерименту.

Даний педагогічний експеримент проводився за допомогою комплексного методу, який включав бесіди, анкетування, проведення занять з використанням інтерактивних методів навчання, статистичну обробку здобутих результатів.

Протягом другого етапу було проведено констатувальний експеримент, у ході якого вирішувалися такі завдання:

обґрунтувати критерії та показники сформованості кроскультурної лідерської компетентності студентів закладів вищої освіти;  
здійснити аналіз стану сформованості кроскультурної лідерської компетентності студентів закладів вищої освіти;

провести педагогічну діагностику рівнів сформованості кроскультурної лідерської компетентності здобувачів вищої освіти.

Згідно з гіпотезою, зазначеною у вступі даної роботи, даний педагогічний експеримент має на меті підтвердити або спростувати твердження, що кроскультурні лідерські якості студентів формуються в освітньому просторі завдяки інтерактивним методам навчання. Аналіз наукової літератури підтвердив позитивний вплив активних та інтерактивних педагогічних методів на формування лідерських якостей студентів, у тому числі й кроскультурних.

Докладно етапи організації експериментального дослідження формування крос-культурної компетентності за допомогою інтерактивних методів навчання наведено у таблиці 3.1:



# НУБІП України

Таблиця 3.1

Організація експериментального дослідження формування крос-культурних якостей студентів за допомогою інтерактивних методів навчання

# НУБІП України

№	Мета	Метод	Зміст проведеної роботи
<b>I етап експерименту: пошуково- теоретичний</b>			
1.	Визначити теоретико-методологічні засади формування кроскультурних якостей студентів закладу вищої освіти	Аналіз, синтез, індукція	Аналіз наукових джерел з питань лідерства, формування кроскультурної компетентності студентів дозволив довести актуальність проблеми і визначити наявний стан в Україні. Узагальнення та систематизація наукової літератури визначили зміст, завдання, план структури ключових понять дослідження.

## II етап експерименту: діагностико – констатувальний

2.	Розробити методологію педагогічного експерименту зі змістовим наповненням формування кроскультурних лідерських якостей	Аналіз документів, логічні операції, спостереження; анкетування, тестування	1) Виокремити та науково обґрунтувати педагогічні умови формування кроскультурних лідерських якостей студентів, 2) розробити модель формування кроскультурних лідерських якостей, 3) визначити критерії показників кроскультурних лідерських якостей студентів та рівні їх сформованості. 4)Визначити початковий рівень знань і навичок крос-культурного лідерства учасників експерименту.
----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### III етап експерименту: формувальний

3. Отримати результати педагогічного експерименту, опрацювати їх.	Проведення занять з використанням інтерактивних методів навчання.	Апробація моделі формування кроскультурних лідерських якостей студентів. Перевірка рівня сформованості кроскультурних лідерських якостей студентів шляхом здійснення контрольного зрізу
		Оброблення результатів дослідження.

### IV етап експерименту: аналітико- узагальнювальний

4. Сформулювати висновки щодо результатів педагогічного експерименту	Логічні операції	Застосування методів аналізу, узагальнення, систематизації, порівняння, інтерпретації та статистичних методів для формулювання висновків. Літературне оформлення результатів експерименту.
----------------------------------------------------------------------	------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Під час другого етапу експерименту було застосовано анкетування. З метою визначення обізнаності і початкового стану розвитку кроскультурної лідерської компетентності учасники мали відповісти на питання:

- 1) На ваш погляд, хто такий лідер?
- 2) Кого з відомих людей ви вважаєте успішним лідером?
- 3) Які якості мають бути притаманні лідеріві?
- 4) Що таке культурні лідерські якості?
- 5) Навіщо вони потрібні?
- 6) Оцініть від 1 до 5 наскільки важливими є кроскультурні лідерські якості для студента (1 – неважливі, 5 – вкрай важливі).

7) Як у вашому навчальному закладі розвивають кроскультурні лідерські якості студентів?

8) На вашу думку, які умови сприяють розвитку кроскультурні лідерські якості?

У ході дослідження використовувалися такі інтерактивні методи, як:

метод конкретних ситуацій (вдосконалення знань через вивчення та обговорення конкретних проблемних ситуацій), метод світового кафе (неформальні обговорення питань у невеликих групах), рольова гра, метод групових проєктів (творче створення презентації власного бачення предмету).

Для перевірки експерименту на практиці було виділено такі інтерактивні методи навчання як анкетування, метод кафе, рольова гра, робота в групах.

Для вирішення вищезазначених завдань було розроблено анкету для інтерв'ю учасників експерименту (додаток А), програми інтерактивних занять, які описані у наступному підрозділі.

На основі досліджень К. Ю. Левадни [18], залежно від особливостей прояву критеріїв і показників було окреслено рівні сформованості крос-культурних лідерських якостей, а саме: творчий, достатній, елементарний.

Для окреслення кроскультурних лідерських якостей для даного дослідження ми обмежились фундаментальними лідерськими якостями, виділеними вченими Грішамом і Волкером та описаними у розділі 1 даної роботи. Даними якостями є довіра, емпатія, комунікація, трансформація (харизматичність), влада.

### 3.2. Реалізація методики формування кроскультурних лідерських якостей студентів

Формування крос-культурних лідерських якостей у студентів відбувалося поетапно, що дозволило простежити динаміку її формування в учасників педагогічного експерименту.

Після опрацювання наукової літератури з теми кроскультурного лідерства, дидактичних підходів до формування кроскультурних лідерських якостей,

визначення педагогічних методів дослідження, початковим етапом проведення експерименту було створення анкети і проведення анкетування учасників. Як зазначено вище, респондентами була молодь з семи країн віком від 19 до 25 років, яка проходила закордонне стажування в італійському університеті міста Фоджа.

Після відбору бажаючі взяти участь в нашому педагогічному експерименті отримали анкету (додаток А) на електронну адресу. Для надання відповідей вони мали 3 дні. Після цього ми отримали відповідь і проаналізували їх.

У результаті обробки результатів діагностико-констатувального етапу засвідчено актуальність порушеної проблеми і практичну потребу в

цілеспрямованому формуванні крос-культурних лідерських якостей у студентів.

Аналіз результатів діагностико-констатувального експерименту на основі запропонованих методик дав змогу зробити висновок, що у майбутніх спеціалістів переважає достатній рівень сформованості кроскультурної компетентності. Таким

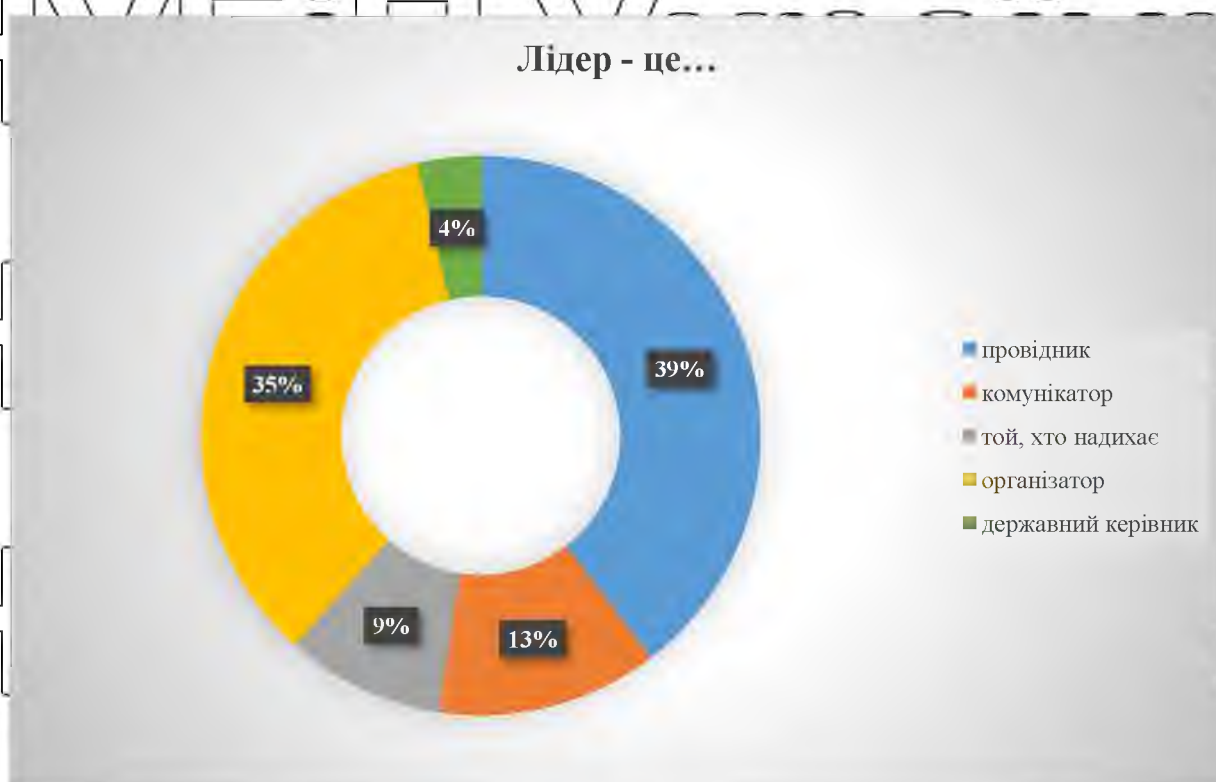
чином, з 36 учасників експерименту лише 9 респондентів (25%) виявили творчий, 19 респондентів (52,7%) – достатній, 8 (22,2%) – елементарний рівні сформованості крос-культурних лідерських якостей.

На перше питання, хто такий лідер, найбільше було відповідей на кшталт «це людина, яка веде за собою інших». Шестеро респондентів зазначили, що лідер

– це відмінний комунікатор, який легко будує товариські відносини з іншими.

Двоє описали лідера як керівника держави. Відповіді на перше питання анкети представлені у вигляді діаграми (рис. 3.1):

Рис.3.1



Як бачимо, студенти зазнають труднощів у визначенні поняття «лідер». Загалом вони ідентифкують його як людину, наділену організаторськими та комунікативними здібностями, яка веде інших. Загалом, це правильне твердження, але на нашу думку, досить обмежене.

Друге питання анкети звучало як «кого з відомих людей ви вважаєте успішним лідером». Найбільше відповідей було присвоєно політичним діячам, які вплинули на хід історії – Нельсон Мандела, Володимир Зеленський, Ганді, Ангела Меркель, Беніто Муссоліні. На друге за чисельністю відповідей місце потрапили відомі бізнесмени-винахідники – Ілон Маск, Стів Джобс, Марк Цукерберг. Не менш помітними також виступили сучасні блогери із соцмереж.

Відповіді на 2 питання представлені у діаграмі (рис. 3.2).

Рис.3.2



З даних результатів видно, що вплив соціальних мереж на думку молоді є досить сильним, адже блогери, яких часто називають інфлюенсерами (від англ. influence – впливати) складають 18% від загальної кількості перерахованих відомих лідерів.

Наступне питання під номером 3 – «які якості мають бути притаманні лідерові?» загалом отримало багато позитивних відповідей, які включають добре розвинені комунікативні навички, відкритість до людей та нових ідей, креативність, оптимізм, хоробрість, віру в себе, командний дух, рішучість, стійкість. Відповіді представлені у вигляді піраміди на рисунку 3.3.



Рис.3.3

Метою наступних двох питань (4 і 5) було визначити рівень обізнаності респондентів у феномені кроскультурних лідерських якостей. Тут відповіді здебільшого розділились на дві частини: одні пояснювали їх як якості, притаманні лідерів незалежно від його походження (46% відповідей), інші ж вважали, що кроскультурні лідерські якості – це вміння та навички взаємодіяти з представниками інших культур (54% відповідей). Отже, студенти відповіли правильно, бо і перша, і друга відповіді характеризують кроскультурне лідерство з різних сторін. Дане поняття було детально описано у другому розділі нашого дослідження.

Далі учасники експерименту повинні були оцінити наскільки важливим є розвиток кроскультурних лідерських якостей для них особисто (питання 6 і 7). Тут варто підкреслити, що студенти, які брали участь в опитуванні, навчаються різними спеціальностями, такими як Політологія, Менеджмент, Журналістика, Логістика, Соціальні науки, Психологія, Філологія, Фінанси та кредит. Можна зробити логічний висновок, що для професійної діяльності здобувачів освіти важливість кроскультурних лідерських якостей буде неоднаковою. Так, найменш важливим вони виявились для студентів спеціальності Фінанси та кредит, а найважливішими – для майбутніх політологів, менеджерів та соціологів. Філологи зазначили важливість розуміння культурних особливостей перш за все країн, мову яких вивчають.

Показовим також є те, що молодь з країн-членів ЄС (Польща, Італія) оцінили наявність добре розвинених кроскультурних лідерських якостей якнайвище.

Це пояснюється тим, що у межах Європейського Союзу міжкультурна комунікація є важливою складовою системи освіти, де учням та студентам змалечку прищеплюють загальноєвропейські цінності.

Наступні питання 8 і 9 мали на меті визначити педагогічні умови в закладах вищої освіти представлених країн задля розвитку кроскультурних лідерських якостей студентів. Відповіді респондентів наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Країна або заклад вищої освіти	Педагогічні умови для розвитку кроскультурних лідерських якостей
Туреччина: Босфорський Університет	Університет пропонує велику мережу студентських клубів за інтересами. Респонденти є членами літературного клубу, Клубу верхової їзди, Клубу дебатів. Клуб дебатів був високо оцінений як місце для розвитку особистих та професійних лідерських якостей. Дебати проводяться за моделлю ООН (MUN). Це гра – імітація засідання комітетів членів Організації Об'єднаних Націй, під час якої формуються медіаційні, аналітичні та лідерські навички учасників.
Греція: Університет Фессалії	Для розвитку кроскультурних лідерських якостей на заняттях застосовуються інтерактивні методи навчання: робота в команді, підготовка проєктів, стартапів.
Чорногорія: Університет Монтенегро	Організація дебатів на різні актуальні теми. Також в університеті діє Бізнес Хаб для студентів останніх років навчання, який забезпечує зустрічі з відомими діячами та успішними бізнесменами і підприємцями. Це підвищує мотивацію студентів, їх професійні якості, а також відкриває можливість для працевлаштування.
Польща: Сілезький університет Катовіце	Має широку мережу міжнародних відносин з університетами по всьому світу, що надає можливість студентам поїхати на закордонні стажування та взяти участь у літніх школах.
Італія: Університет м. Фоджа	До університету постійно приїжджають лектори з європейських та азіатських країн, проводячи лекції, семінари та конференції, на яких обговорюються



НУБІГ	глобальні питання. Також в університеті діє центр іноземних мов, де студенти можуть вивчати мову та культуру інших народів.
Румунія: Університет Андрея Шагуна	Має активну міжнародну діяльність, забезпечуючи академічну мобільність студентів закордоном.
Україна: Національний Університет біоресурсів і природокористування	Задля формування лідерських якостей студентів заохочується членство у студентському самоврядуванні, організації заходів.  Крім того, студенти вивчають дисципліни «Лідерологія»,
НУБІГ	«Кроскультурний менеджмент», «Міжнародні відносини та світова політика». Семінари проходять з застосуванням інтерактивних методів та ігрових технологій.
НУБІГ	Міжнародний відділ забезпечує студентів та викладачів можливістю закордонних стажувань та навчання за схемою подвійних дипломів. Також в університеті діє центр іноземних мов для усіх бажаючих.

Отже, з вищезазначених відповідей респондентів випливає, що формування кроскультурних лідерських якостей є важливою складовою освітнього процесу сучасних університетів. Широко розвинена міжнародна співпраця закладів вищої освіти забезпечує можливість академічної мобільності студентів в інших країнах, що позитивно впливає на формування та розвиток кроскультурної лідерської компетентності молоді, а освітнє середовище виступає чинником розвитку особистості студента завдяки використанню активних та інтерактивних методів навчання.

Після визначення початкового рівня знань і навичок крос-культурного лідерства учасників наступним етапом експерименту був формувальний, під час якого протягом двох тижнів проводились заняття із застосуванням інтерактивних

методів навчання з метою формування кроскультурних лідерських якостей студентів. Далі ми приведемо детальний опис інтерактивних технологій, які використовувались задля доведення гіпотези нашого дослідження.

*Інтерактивні методи навчання:*

### 1) Культурний проєкт: міжкультурна гра [52].

Цілями гри є:

- отримати досвід нової культури,
- виховати відкритість до іноземців,
- мотивувати активне мислення стосовно питання інтеграції,

оцінити власну культуру, характерну поведінку і звичаї.

Час гри: 1 год. 30 хв.

Умови: потрібні дві кімнати (аудиторії), де групи не зможуть чути і бачити одне одного.

Матеріали: папір, олівці, щось для поділення на групи (пов'язки різних кольорів).

Опис: У цій грі-симуляторі дві або три групи створюють свої абсолютно власні культури. Вони мають час для обговорення поведінки, спілкування та взаємодії, характерної для створеної ними

Мета відвідувачів з інших груп – ознайомитися з усіма правилами та вміти пояснювати іншу культуру своїм групам. Потім відбудеться другий обмін, але цього разу відвідувач уже знає деякі правила з розповідей першого відвідувача. Відвідувачі матимуть кілька соціальних ролей, таких як простий студент, бездомна особа або високопоставлений політик, про що не знатиме інша група, тому, ймовірно, реагуватиме інакше.

Хід гри:

Гра-симулятор складається з п'яти кроків:

1) Пояснення: Ведучі гри пояснюють правила та хід гри і розділяють учасників на три групи.

2) Підготовка групи: протягом 20-25 хвилин групи мають скласти правила своєї нової культури. Це може бути будь-що, починаючи від простих привітань до

різної позиції чоловіків і жінок у суспільстві. Ведучі гри протягом цього часу доступні для запитань.

3) **Моделювання обміну:** одна особа з кожної групи залишає свою групу та відвідує іншу, щоб дізнатися про їхні правила і спробувати взаємодіяти з людьми нової культури. Через десять хвилин відвідувачі повертаються до

своєї групи і розповідають про свій досвід. Потім інша особа відвідує іншу групу і намагається вписатися.

4) **Презентація:** Ще через десять хвилин групи об'єднуються та представляють інші культурні правила та манери на основі досвіду відвідувачів. Інша

культура може виправити або сказати те, що вони насправді мали на увазі.

5) **Рефлексія:** на останньому етапі ведучі гри ставлять запитання, щоб почати обговорення про значення цієї імітаційної гри та її цілі:

- Що ви відчували, коли приходили до іншої культури не знаючи правил?
- Яке у вас було відчуття, коли хтось із іншої культури поведився не по правилам вашої?

- Іноді важко зрозуміти, що ваш власний спосіб поведінки є культурний. Зазвичай ми думаємо, що те, що ми робимо, є загальноприйнятою нормою. Чи можете ви навести приклади культурних речей вашої власної

поведінки?)

Які неочевидні правила й очікування існують у вашій культурі?

Чи є у вас досвід непорозумінь через культурні відмінності?

- Як ви можете допомогти людині, яка не звикла до вашої культури, почувати себе комфортно?

2) **Робота в парах: малювання спиною до спини** [59]

Цілі: робота в команді, покращення навичок комунікації.

Кількість учасників: 26

Матеріали: Блокнот або папір і ручка для кожного учасника.

Хід гри: Ведучий просить учасників сісти парами спиною до спини. Вони можуть використовувати лише папір/блокнот і ручку. Ведучий видає аркуш паперу кожному учаснику із зображенням предмета/людини/місця тощо. Це елементи, які необхідно описати іншому члену пари, не показуючи його.

У першому раунді один член пари починає описувати те, що він/вона отримав, а інший має намалювати це відповідно до того, що він/вона чує. Через певний проміжок часу ролі міняються місцями.

Рефлексія: обговорення досвіду, обмін із запитаннями та говорити про досвід.

### 3) Комунікативна гра «Вижити в Пустелі»

Ця гра допомагає зрозуміти, як ми спілкуємося невербально, вирішуємо проблеми в спілкуванні та розуміємо один одного.

Ціль: розвинути комунікативні навички, способи вираження, читання мови тіла та співпрацю в групі.

Час: 30-60 хвилин.

Матеріали: Ручки, папір.

Хід гри:

Ведучий поділяє учасників на команди. Кожна команда обирає лідера. У даній грі учасникам заборонено розмовляти, тому кожна група має отримати спосіб спілкування. Це можуть бути жести, малюнки, танець тощо.

Після цього Ведучий запрошує 1 лідера команди, дає йому повідомлення, яке він має передати своїй команді за допомогою попередньо обраного способу спілкування. Коли команда зрозуміла повідомлення, вона має передати його наступній групі, користуючись тим способом спілкування, який був визначений на початку гри. Так, один за одним команди передають повідомлення, остання група озвучує його ведучому і перевіряє, чи правильна інформація.

Рефлексія: обговорення відчуттів, складнощів розуміння, самовираження без слів.

#### 4) Психологічна гра «Reflection» (Рефлексія, відображення)

У назві даної гри на англійській мові приховане завдання гри: слово reflection в українській мові має два значення: рефлексія, вдумливість, та відображення.

Ціль: розвивати самосвідомість і самооцінку, навчитись приймати себе та інших, розвивати здатність бачити позитивні речі в собі та інших.

Матеріали: коробочка, дзеркало.

Підготовка: до початку гри ведучий має покласти дзеркало у коробочку і закрити її.

Хід гри: Учасники формують коло. Ведучий запрошує учасників по черзі заглянути в коробочку. Коли усі учасники подивились, вони повертаються до кола. Ведучий просить бажаючих описати, що вони побачили. Головним правилом є не називати слово «дзеркало» та говорити потрібно лише позитивні речі.

Рефлексія: учасники діляться своїми думками.

#### 5) Рольова гра «Де моє взуття?» [56]

Назва гри має зв'язок з англійським виразом «to put yourself in someone's shoes», який означає поставити себе на місце іншого, взути його взуття.

Ціль: навчити учасників ставати на місце іншого, поважати його звичаї, традиції і норми. Підвищити обізнаність про стереотипи та упередження, які ми маємо щодо різних релігій та соціальних статусів.

Матеріали: папір, ручки. Ведучому заздалегідь потрібно підготувати картки з ролями (представники різних релігій: мусульманин, католик, індуїст, синтоїст; соціальних прошарків: людина з обмеженими можливостями, матір-одиначка, дитина-сирота тощо) та список питань.

Хід гри: Учасники поділяються на невеликі до групи 5 осіб, отримують картки з ролями та лист з запитаннями. Далі починається обговорення в групах.

Кожна особа з групи має обговорювати лише з точки зору ролі, яку вона отримала.

Після 15-20 хвилин обговорення в групах ведучий просить кожну групу пояснити тему та ролі і озвучити свої висновки іншим.

Рефлексія: Загальне обговорення теми і цілей гри, відчуттів під час обговорень, досвіду з власного життя.

### 6) «Світове кафе» [60]

Ми описували даний метод у підрозділі 2.3 другого розділу даної роботи. Нагадаємо, що це простий у використанні метод для створення живої розмови навколо актуальних питань. Під час нашого дослідження ми організовували Кафе

Лідерства.

Учасники розсідаються за окремими столами, як у кафе, по 3-7 осіб. За кожним столиком одна людина бере на себе роль «господаря» столу, а решта – «запрошені гості»

Для фіксації результатів бесіди на кожному столі лежать аркуші паперу, краще – ватмани, та різнокольорові олівці чи маркери. Висловлені ідеї занотовуються у зручний спосіб – схема, мапінг, теза.

Через кожні 15 хвилин «гості» переходять за інші столики, а «господарі» залишаються на своєму місці, щоб розповісти новоприбулим «гостям» про те, що обговорювала попередня група. Новоприбулі доповнюють уже сказане своїми коментарями.

Таким чином, усі «гості» кафе ознайомлюються з пропозиціями та ідеями один одного, кожен може висловитися та дізнається думки колег. Після цього відбуваються презентації від кожного столика з подальшим обговоренням.

Для нашого дослідження під час даного заняття обговорювалися теми кроскультурного лідерства. Перший столик створював лавутинку зі слів, яка характеризувала сучасного лідера. Другий столик думав над найкращими умовами та способами розвитку кроскультурних лідерських якостей. Третій столик

працював над ідеями, як кроскультурне лідерство може покращити світ вже зараз. Четвертий – моделював освітнє середовище, яке виховувало успішних лідерів

майбутнього. Таким чином, всі учасники заняття обійшли столики за 60 хвилин. Потім у спільному колі кожен столик презентував ідеї, які знайшли своє вираження під час роботи кафе.

Після заняття завданням учасників було написати письмовий відгук, відмітивши, що нового вони дізнались завдяки даному формату роботи, що їх надихнуло, чому навчилися.

Тут варто зазначити, що даний інтерактивний метод можна перетворити на мозковий штурм, обмеживши команди у часі, щоб активізувати мислення та енергію учасників.

Таким чином, застосування зазначених вище інтерактивних освітніх технологій сприяло забезпеченню результативної взаємодії теоретичної та практичної підготовки учасників дослідження, розвитку рефлексивних здібностей студентів, їх креативності, самостійності в прийнятті рішень, стимулювало розвиток позитивної мотивації, інтерес до кроскультурного лідерства, діяльності в міжкультурному середовищі, дозволило набуття досвід реальної кроскультурної взаємодії.

На завершальному етапі експерименту ми провели повторну діагностику рівня сформованості кроскультурних лідерських якостей студентів з метою аналізу динаміки і оцінки ефективності запропонованих інтерактивних методів шляхом порівняння отриманих показників за когнітивним, діяльнісним і особистісним критеріями.

Отже, з метою перевірки ефективності інтерактивних методів навчання у формуванні кроскультурних лідерських якостей здобувачів освіти було проведено педагогічний експеримент, який мав на меті спростувати або підтвердити гіпотезу нашого дослідження щодо результативності формування зазначених якостей за умови реалізації комплексу визначених організаційно-педагогічних методів.

Експеримент проходив у три етапи: діагностико – констатувальний, формувальний, аналітико-узагальнювальний, яким передувало пошуково-теоретичне дослідження, з метою визначити актуальність нашої наукової роботи.

### 3.3. Аналіз результатів експерименту

Для перевірки гіпотези нашого дослідження щодо ефективності інтерактивних методів навчання у формуванні кроскультурних лідерських якостей здобувачів освіти ми маємо проаналізувати отримані дані під час проведення експерименту. Всього до експериментального дослідження було залучено 36 студентів з різних країн, що здобувають освіту за різними спеціальностями. Як було зазначено вище, діагностування рівня обізнаності учасників дослідження у темі кроскультурного лідерства та наявності у них розвинених лідерських якостей відбувалось за допомогою анкетування, відповіді на яку проаналізовані та описані у підрозділі 3.1 третього розділу даного дослідження. Узагальнюючи, можна відзначити загалом середній рівень обізнаності респондентів у темі дослідження.

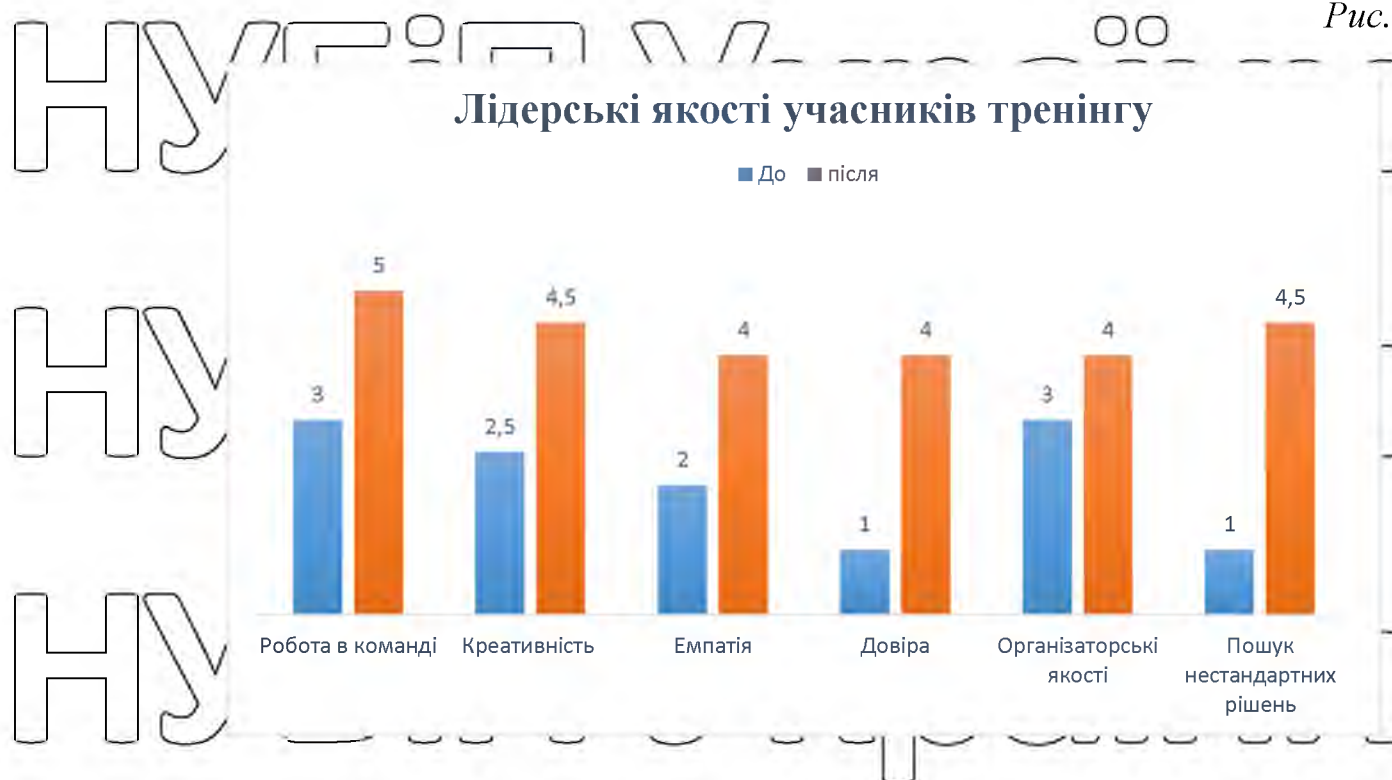
Наступним кроком було проведення занять з використанням інтерактивних методів навчання, які включали ігрові технології, бесіди, дискусії, творчі завдання.

Після кожного такого заняття ми отримували зворотній відгук від учасників, запитуючи їх, наскільки ефективним, цікавим було заняття, що нового вони дізнались, чому навчилися, як проявились.

Після останньої спільної роботи завданням респондентів було надати письмовий відгук щодо проведених занять та оцінити, наскільки змінився рівень їх обізнаності щодо кроскультурних лідерських якостей, їх важливості та способів формування і застосування. Усі відповіді учасників експерименту підтвердили позитивний вплив інтерактивних методів роботи на їх лідерські якості: розвинулись навички спілкування та взаєморозуміння, командної роботи, творчості, підвищилась мотивація, довіра, емпатія і розуміння інших, активізувався емоційний інтелект, навички вирішення проблемних ситуацій. Більш детально відповіді студентів представлені на графіку (рисунок 3.4).



Рис.3.4



На рисунку графічно зображено порівняння рівня володіння такими кроскультурними лідерськими якостями як робота у команді, креативність, емпатія, довіра, організаторські здібності, вирішення проблем (нешаблонне мислення) до проведення тренінгу та після. Очевидно, що всі показники підвищились в середньому на дві позиції. Найбільший стрибок показали такі якості як довіра та пошук нестандартних рішень – вони піднялись на 3 і 3,5 позицій відповідно. Найменше коливання показали результати організаторських здібностей. Ми пояснюємо це тим, що учасниками експерименту була активна європейська молодь з високою академічною успішністю та активним позакласною діяльністю, що підтверджує вже добре сформовані організаторські здібності на доекспериментальному етапі.

Підсумовуючи, можна зробити заключення, що кроскультурні лідерські якості студентів успішно формуються завдяки використанню інтерактивних методів навчання в освітньому середовищі, що й підтверджує гіпотезу нашого дослідження. Експериментальна перевірка підтвердила, що реалізація комплексу

розроблених інтерактивних методів навчання сприяє розвитку кроскультурних лідерських якостей студентів.

### Висновки до третього розділу

У третьому розділі на основі наукових праць з проведення педагогічного експерименту описано організацію та процес експериментальної перевірки результативності формування кроскультурних лідерських якостей здобувачів вищої освіти за умови реалізації комплексу визначених інтерактивних методів навчання. Окреслено концептуальну та методологічну основу нашого дослідження.

Проаналізовано отримані в ході дослідження результати, які підтвердили гіпотезу нашого дослідження – кроскультурні лідерські якості студентів формуються завдяки застосуванню інтерактивних методів навчання.

Детально описано діагностичне вимірювання і визначення рівня сформованості кроскультурних лідерських якостей студентів. Для цього використовувався метод анкетування. Результати проведеної діагностики засвідчили необхідність формування кроскультурних лідерських якостей студентів.

Експериментально-дослідницька робота проводилась протягом 2022 року і

здійснювалась у чотири етапи:

- 1) Пошуково-теоретичний
- 2) Діагностико – констатувальний
- 3) Формувальний
- 4) Аналітико-узагальнювальний

Детально етапи організації експериментального дослідження формування кроскультурної компетентності за допомогою інтерактивних методів навчання наведено у таблиці 3.1.

Учасниками експерименту були студенти у віці 19 – 25 років з таких країн:

Польщі, України, Італії, Греції, Туреччини, Чорногорії та Румунії.

У ході дослідження використовувалися такі інтерактивні методи, як

Анкетування, метод конкретних ситуацій (вдосконалення знань через вивчення та обговорення конкретних проблемних ситуацій), метод світового кафе (неформальні обговорення питань у невеликих групах), рольова гра, метод групових проєктів (творче створення презентації власного бачення предмету) дискусії та обговорення.

У таблиці 3.2 зібрано та узагальнено педагогічні умови для розвитку кроскультурних лідерських якостей в різних університетах, студенти яких були учасниками експерименту. З отриманих даних випливає, що формування кроскультурних лідерських якостей є важливою складовою освітнього процесу сучасних університетів. Широко розвинена міжнародна співпраця закладів вищої освіти забезпечує можливість академічної мобільності студентів в інших країнах, що позитивно впливає на формування та розвиток кроскультурної лідерської компетентності молоді, а освітнє середовище виступає чинником розвитку особистості студента завдяки використанню активних та інтерактивних методів навчання.

Наводиться детальний опис програм інтерактивних методів, які були застосовані в ході нашого експерименту. Організована інтерактивна взаємодія у мікрогрупах призвела до активної пізнавальної діяльності всіх респондентів, їх мотивації до формування кроскультурних лідерських якостей, рефлексивної оцінки власних здібностей, готовності до міжнародної співпраці та активної соціальної позиції. Переваги використання інтерактивних вправ різного спрямування полягало в тому, що в процесі професійної підготовки респондентів комплексно реалізовувалися всі визначені педагогічні умови формування кроскультурних лідерських якостей студентів.

# НУБІП України

# НУБІП України

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі теоретично досліджено та експериментально перевірено інтерактивні методи навчання, які забезпечують ефективність процесу формування кроскультурних лідерських якостей студентів, викладено результати

узагальнення теоретичних аспектів, збагачено практичний досвід розв'язання порушеної проблеми в освіті. Результати наукового пошуку аргументовано у загальних висновках.

Виявлено, що лідерство є має одночасно статичний і динамічний (процесний) аспект, в основі якого – прояв лідерських якостей особистості.

Інтеграція сутності лідерства дає змогу розглядати лідерство і як провідне положення особистості чи соціального утворення, що обумовлене наявністю відповідних лідерських якостей, які спричиняють якісну та ефективну діяльність, і як процес впливу особистості на власну діяльність чи діяльність інших на основі особистих лідерських якостей.

Обґрунтовано, що лідерство є новою управлінською парадигмою, сутність якої відповідає сучасним реаліям. Лідерство є вищим та якісним рівнем управління у порівнянні з адмініструванням і менеджментом еволюційним. Наявні глобальні суспільні трансформації та міжнародні конфлікти актуалізують потребу у кроскультурному лідерстві. Імплементация парадигми кроскультурного лідерства в

# НУБІП України

освітню систему має здійснюватися шляхом модернізації параметрів існуючої системи у контексті міжособистісної і міжкультурної взаємодії здобувачів освіти.

Аналіз стану досліджуваної проблеми у світовій та вітчизняній педагогіці та практичній діяльності означив теоретико-методологічні засади формування кроскультурних лідерських якостей студентів: виокремлено закономірності цього процесу (моделювання навчально-методичного забезпечення з урахуванням сучасних тенденцій організації освітнього процесу у закладах вищої освіти; проектування освітніх траєкторій з урахуванням індивідуальних здібностей і потреб особистості) та методологічні підходи до організації професійної підготовки (системний, діяльнісний, особистісно-розвивальний, компетентнісний). З метою забезпечення належної якості професійної підготовки здобувачів освіти інтеграція в європейське освітнє середовище визначено особливості формування кроскультурної компетентності.

Розкрито сутність понятійного апарату дослідження. Формування кроскультурної компетентності студентів розглядається як процес набуття необхідних якостей, поглядів, усвідомлень, знань та умінь для готовності до взаємодії культур, завдяки оволодінню алгоритмом міжособистісних взаємодій для результативної професійної діяльності в майбутньому. Теоретично обґрунтовано структурні компоненти кроскультурної компетентності здобувачів освіти, до яких віднесено: емоційно-мотиваційний, фасилітаційний, комунікативно-діяльнісний. Обґрунтовано критерії та їх показники визначено рівні (елементарний, достатній і творчий) сформованості крос-культурної компетентності студентів. Показниками за ціннісно-мотиваційним критерієм є: соціальна активність, організованість, оптимізм, внутрішній мотив, довіра інтуїції, ініціативність. Показниками за когнітивно-усвідомлюваним критерієм є: креативність, гнучкість, ерудованість, уважність, справедливість, здатність до конструктивного вирішення конфліктних ситуацій, лідерство, здатність брати на себе відповідальність за прийняття і реалізацію рішень, здатність до конструктивної взаємодії. Показники за професійно-діялісним критерієм є: здатність до професійної рефлексії, високої

ефективності праці, підприємницькі задатки, орієнтація на самовдосконалення, творчий підхід до професійної діяльності.

Розроблено модель формування кроскультурних лідерських якостей студентів з використанням інтерактивних методів навчання, яку подано в єдності її цільової, теоретико-методологічної, процесуальної та результативної складових.

Описано і проведено діагностичне вимірювання і визначення рівня сформованості кроскультурних лідерських якостей студентів, результати якого засвідчили необхідність формування кроскультурних лідерських якостей студентів.

Результати педагогічного експерименту засвідчують позитивну динаміку формування кроскультурних лідерських якостей студентів з використанням інтерактивних методів навчання. За допомогою використаних статистичних методів встановлено достовірність одержаних результатів. Таким чином, було підтверджено гіпотезу нашого дослідження – кроскультурні лідерські якості студентів формуються завдяки застосуванню інтерактивних методів навчання.

Перспективу подальших наукових досліджень вбачаємо у поглибленому вивченні шляхів формування кроскультурних компетентностей здобувачів освіти, необхідних для професійної діяльності; запровадженні в освітню практику методик і технологій для оцінювання та розвитку кроскультурних лідерських якостей студентів.

# НУБІП України

# НУБІП України

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Адаїр Д. Психологія лідерства. – 2007.
- 2 Аквінський Тома. Коментарі до Арістотелевої «Політики»/Аквінський Тома; пер. з лат. О. Кислюк; авт. передмова В. Котусенко. 2-ге вид. – Київ: Основи, 2003. – 796 с.
- 3 Башкір О. І. Активні й інтерактивні методи навчання у вищій школі //EDUCATIONAL CHALLENGES. – 2019. – №. 60. – С. 33-44.
- 4 Волківська, Д. А. (2014). Сучасні підходи до визначення лідерства. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер.: Педагогічні науки, (115), 45-47.
- 5 Волкова Н. П. Інтерактивні технології навчання у вищій школі: навчально-методичний посібник / Н.П. Волкова. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. – 360 с
- 6 Гальцова, О. Л.; Дмитриченко, М. І. Міжнародна співпраця України з країнами Європи в галузі освіти. Причорноморські економічні студії, 2019, 44: 21-26.
- 7 Головешко, Б. Р. (2012). Про деякі проблеми розвитку лідерських якостей у студентів вищих навчальних закладів.
- 8 Ершов А.А. Лидер и авторитет / А.А. Ершов. – Л., 1991. – 102 с
- 9 Запорожец, А. В., & Ломов, Б. Ф. (1983). Психологический словарь. В. В. Давыдов (Ed.). Педагогика.

# НУБІП України

10 Калашнікова, С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій. Дис. Київ. ун-т ім. В. Грінченка, Київ, 2011. 462 с.

11 Карманенко В. (2019). Педагогічні умови формування лідерських якостей у студентів економічних університетів. Витоки педагогічної майстерності, (21), 90-95.

12 Кові С. Р. Лідерство основанное на принципах / С. Р. Кови. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2021. – 302 с.

13 Коллінз, Джим. Від хорошого до величного. В: Від хорошого до величного. Наш Формат, 2017.

14 Красношук, І. П. (2021). Формування лідерських якостей студентів як завдання виховної діяльності куратора студентської групи. Науков. записки. Серія: Педагогічні науки, (194), 144-150.

15 Кричевский, Р. Л. (2016). Психология лидерства. In Лидерство и малая группа (pp. 50-78).

16 Куриця, А. І., & Куриця, Д. І. (2014). Психолого-педагогічні умови розвитку лідерських якостей студентів. Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології", (26).

17 Лаврентьєва Д. П., Шишкіна М. П. Методичні рекомендації з організації та проведення науково-педагогічного експерименту. – 2007.

18 Левадна К. Ю. Педагогічні умови формування крос-культурної компетентності майбутніх менеджерів готельного бізнесу: дис. – Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова, 2021. – С. 280.

19 Міжнародні програми практичного навчання НУБІП веб-сайт. URL: <https://nubip.edu.ua/node/1755> (дата звернення: 16.09.2022)

20 Мороз, В. П. (2019). Формування лідерських якостей студентів закладів вищої освіти в процесі діяльності органів студентського самоврядування.



21 Мотенко, Я. В. & Шишкіна, Є. К. (2021). Концепція ідеального лідера Н. Макиавеллі як дидактична складова процесу оновлення політичної еліти України.

22 Нестуля О. О. Лідерство за уявленнями давньогрецьких мислителів (від Гомера до Сократа) //Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки – 2011 – № 3 – С. 203-208.

23 Нестуля С. І. Провайдинг тренінгових технологій як дидактична умова формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту.

Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. Запоріжжя: КПУ. 2018. № 60. Т. 2. С. 129–133.

<http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/9309>

24 Нестуля, О. О. (2019). Лідерство в гуманістичній традиції Проторенесансу (А. Данте, Ф. Петрарка, К. Салютаті). Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки», (4 (89)).

25 Нестуля, С. І. (2019). Модель дидактичної системи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту в освітньому середовищі університету. Теорія і практика управління соціальними системами, (2), 49-59.

26 Платон. Горгій. [пер. с древнегреч.] // Платон. Сочинения в 3 т./под общ. ред. А. Ф. Лосева и В. Ф. Асмуса. – М.: Мысль, 1968. – Т.1. – С. 255.

27 Платон. Протагор // Платон. Сочинения в 3 т. М.: Мысль, 1968. – Т.1. – С. 187–253.

28 Полонський, Валентин Михайлович. Великий тематичний словник з освіти та педагогіки [Текст] / В. М. Полонський. - М. Народна освіта, 2017. - 838 с.

29 Поппер Карл. Відкрите суспільство та його вороги. Т.1: У полоні Платонових чарів / пер. з англ. О. Коваленка. – К. : Основи, 1994. 444 с.

30 Розпочинаємо набір студентів до другої Школи лідерства НУБіП України!  
веб-сайт. URL: <https://nubip.edu.ua/node/70216> (дата звернення: 16.06.2022)

31 Солодка А. К. Теоретико-методичні засади крос культурної взаємодії учасників педагогічного процесу вищих навчальних закладів: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.07 / Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля Київ, 2016.

32 Сопівник Р.В. Виховання лідерських якостей студентів аграрних вищих навчальних закладів. [монографія] / Р.В. Сопівник. – К.: ЦП «Компринт», 2012. – 500 с.

33 Стовпник Н. М. Використання інтерактивних методів навчання у вищій школі / О. Р. Андріяшик, Н. М. Стовпник // Інноваційна педагогіка: наук. журн. / Причорномор. н.-д. ін-т екон. та інновацій. – Одеса: ПНДІЕІ, 2020. – Вип. 20, т. 3. – С. 43–46

34 Сторітеллінг як метод навчання: веб-сайт.  
URL: <https://www.creativeschool.com.ua/blog/storitelling-vak-metod-navchannya/> (дата звернення: 20.06.2022)

35 Хессенбейн Ф. Лідерство без границь / Ф. Хессенбейн, М. Гольдеміт, А. Сомервилл. – М.: Альпіна Паблішєрс, 2001.

36 Шинкарук Л. В. Генеза теорій лідерства як орієнтир у підготовці управлінський кадрів для агропромислового комплексу України // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Педагогіка, психологія, філософія. – 2016. – № 253. – С. 316–322.

37 Ardichvili, A. 2001. Leadership Styles and Work-Related Values of Managers and Employees of Manufacturing Enterprises in Post-Communist Countries // Human Resource Development Quarterly 12, no. 4, 2001, pp. 363–383.

38 Baldoni J Great motivation secrets of great leaders. – 2019, p. 169.

39 Baldoni J. Powerful leadership communication // Leader to leader. – 2004. – Т. 2004. – № 32. – С. 20.

40 Chef G. M., Starosta W. J. The development and validation of the intercultural sensitivity scale. Human Communication Vol.3, 2000. P.1-15. URL:

[https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1035&context=com\\_facpubs](https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1035&context=com_facpubs) (дата звернення 02.10.2022).

41 Denning, Stephen. *Squirrel Inc.: A fable of leadership through storytelling*. John Wiley & Sons, 2004.

42 Dickson, M.W., D.N. Den Hartog, and J.K. Mitchelson (2003). "Research on Leadership in a Cross-Cultural Context: Making Progress, and Raising New Questions." *The Leadership Quarterly* 14, no. 16, pp. 729–68, p. 748.

43 Ekman, Paul, and Wallace V. Friesen. *Unmasking the face: A guide to recognizing emotions from facial clues*. Vol. 10. Ishk, 2003.

44 Gannon M. J., Pillai R. Understanding global cultures: Metaphorical journeys through 34 nations, clusters of nations, continents, and diversity. Sage Publications, 2015.

45 Gillespie N., Fulmer C. A., Lewicki R. J. (ed.). *Understanding Trust in Organizations: A Multilevel Perspective*. – Routledge, 2021.

46 GLOBE. Веб-сайт. URL: <http://psychology.icsresearch.net/industrial-organizational-psychology/leadership-and-management/nlche/> (дата звернення: 03.04.2022)

47 Griffin, E. M. (2006). *A first look at communication theory*. McGraw-hill.

48 Grisman T., Walker D. H. T. Cross-cultural leadership // *International Journal of Managing Projects in Business*. – 2008. – 325 p.

49 Gutterman, A. S. (2019). *Cross-cultural leadership studies*. Business Expert Press.

50 House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

51 House, R.J., Javidan, M., Hanges, P. J., & Dorfman, P. W. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, pp.3-10.

52 Intercultural game (Rafa Rafa): веб-сайт. URL: <https://www.salto-youth.net/tools/toolbox/tool/intercultural-game-rafa-rafa.1502/> (дата звернення: 02.10.2022)

53 Javidan, M., R.J. House, P.W. Dorfman, P.J. Hanges, and M.S. de Luque. 2006. "Conceptualizing and Measuring Cultures and their Consequences: A Comparative Review of GLOBE's and Hofstede's Approaches." *Journal of International Business Studies* 37, no. 6, p. 910.

54 Leavitt, R.L. (2005). *Developing Cultural Competence in a Multicultural World*, Parts 1 & 2.

55 Pearce, W., Barnett. *Making social worlds: A communication perspective*. John Wiley & Sons, 2009.

56 Ready for Dialogue, Ready for Positive Change - A guide to interreligious dialogue in youth work: веб-сайт. URL: <http://toolbox.salto-youth.net/2247> (дата звернення: 29.09.2022)

57 Ruben B. D., Kealey D. Behavioral assessment of communication competency and the prediction of cross-cultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*. 1979. №3. Pp.15-49

58 Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

59 The Games We Play - Methods and Games: <http://toolbox.salto-youth.net/3112> (дата звернення: 02.10.2022)

60 The World Café Method: веб-сайт. URL: <https://theworldcafe.com/> (дата звернення: 02.10.2022)

61 What is Culture? веб-сайт. URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/social-media-and-cultural-tourism/6492> (дата звернення: 03.04.2022)

62 Wilk, Richard R. *Economies and cultures: foundations of economic anthropology*. Routledge, 2018.

# НУБІП України

ДОДАТКИ

## Додаток А

### Анкетування на визначення обізнаності учасників щодо кроскультурного лідерства

# НУБІП України

- 1) На ваш погляд, хто такий лідер?
- 2) Кого з відомих людей ви вважаєте успішним лідером?
- 3) Які якості мають бути притаманні лідерам?
- 4) Що таке кроскультурні лідерські якості?
- 5) Навіщо вони потрібні?
- 6) Оцініть від 1 до 5 наскільки важливим є розвиток кроскультурних лідерських якостей для вас (1 – неважливі, 5 – вкрай важливі).
- 7) Заповніть таблицю, оцінивши від 1 до 5 наскільки ви володієте зазначеними якостями:

Якість	1 погано	2 непогано	3 добре	4 дуже добре	5 чудово
Довіра					
Емпатія					
Комунікація					
Харизматичність					
Влада (сила)					

- 8) На вашу думку, які умови сприяють розвитку кроскультурні лідерські якості?
- 9) Як у вашому навчальному закладі розвивають кроскультурні лідерські якості студентів?

# НУБІП України

НУБІП Україні

НУБІП Україні

НУБІП Україні

НУБІП Україні

НУБІП Україні

НУБІП Україні

НУБІП Україні