

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД
«ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ К. Д. УШИНСЬКОГО»**

Соціально-гуманітарний факультет
Кафедра філософії, соціології та менеджменту соціокультурної діяльності

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

на тему: «Лідерство в організації культурної спрямованості: витоки, процес, навички
та стилі діяльності»

Виконала: здобувачка
освітнього ступеня бакалавра
денної форми навчання
ОПП «Менеджмент
соціокультурної діяльності»
Спеціальності: 028 «Менеджмент
соціокультурної діяльності»
Даниленко Анастасія Володимирівна

Науковий керівник:
кандидатка філософських наук, доцентка
кафедри філософії, соціології та менеджменту
соціокультурної діяльності
Врайт Галина Яківна

Рецензент: доктор філософських наук, професор
Кандієвська Ірина Аркадіївна

Одеса, 2025

АНОТАЦІЯ
до кваліфікаційної роботи
«Лідерство в організації культурної спрямованості: витоки, процес,
навички та стилі діяльності»
Даниленко Анастасії Володимирівни

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню лідерства в організаціях культурної спрямованості як ключового чинника ефективного управління, розвитку командної взаємодії та збереження культурних цінностей в умовах сучасних соціокультурних трансформацій.

Актуальність теми обумовлена зростанням ролі культури як об'єднувальної сили у суспільстві, необхідністю розвитку лідерського потенціалу в гуманітарній сфері, впливом глобалізаційних процесів на управління культурними організаціями, а також потребою в ефективних підходах до формування лідерських якостей у представників творчих професій.

Метою дослідження є аналіз теоретичних засад і практичних механізмів реалізації лідерства в установах культури.

Об'єктом дослідження виступають організації культурної спрямованості.

Предметом дослідження є лідерство в культурних організаціях, та стратегії підтримки молодих лідерів.

У межах дослідження розглянуто основні теорії лідерства, включно з концепціями рис, стилів, ситуаційного підходу та харизматичного лідерства. Особливу увагу приділено поняттю організаційної культури, її впливу на командну динаміку та ціннісні орієнтири культурних інституцій. У роботі проаналізовано історичний розвиток лідерських практик у сфері культури — від античності до сучасності, з урахуванням особливостей культурного лідерства як феномену, що поєднує менеджерське мислення, соціальну чутливість і креативне бачення.

Окремий розділ присвячено практичним інструментам розвитку лідерських якостей: розглянуто програму «Сильне лідерство», а також сучасні підходи до підтримки молодих лідерів через стажування, наставництво та грантові програми.

Вивчено роль лідера у формуванні згуртованої команди та збереженні культурної спадщини, особливо в умовах соціальних викликів і стратегічного оновлення культурної сфери.

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування її результатів у роботі керівників культурних установ, фахівців із менеджменту соціокультурної діяльності, а також у формуванні програм з розвитку лідерського потенціалу в культурній сфері.

Ключові слова: лідерство, культурна організація, організаційна культура, управління в культурі, лідерські якості, командна робота, культурні цінності, наставництво, лідерські програми.

ABSTRACT
to the qualification thesis
«Leadership in Cultural Organizations: Origins, Process, Skills, and Activity
Styles»
by Danylenko Anastasiia Volodymyrivna

This qualification thesis is devoted to the study of leadership in cultural organizations as a key factor in effective management, team interaction development, and the preservation of cultural values in the context of contemporary socio-cultural transformations. The relevance of the topic is determined by the growing role of culture as a unifying force in society, the necessity of developing leadership potential in the humanitarian sphere, the influence of globalization on the management of cultural institutions, and the need for effective approaches to cultivating leadership qualities among representatives of creative professions.

The purpose of the research is to analyze theoretical foundations and practical mechanisms for implementing leadership in cultural institutions.

The object of the study is cultural organizations.

The subject of the study is leadership within cultural organizations and strategies for supporting emerging leaders.

The research examines the main leadership theories, including trait theory, leadership styles, situational approach, and charismatic leadership concepts. Special attention is given to the concept of organizational culture, its impact on team dynamics, and the value orientations of cultural institutions.

The thesis also analyzes the historical development of leadership practices in the cultural sphere—from antiquity to the present day—taking into account the specific features of cultural leadership as a phenomenon that combines managerial thinking, social sensitivity, and creative vision.

A separate section is dedicated to practical tools for developing leadership qualities, including an overview of the “Strong Leadership” program and modern approaches to supporting young leaders through internships, mentoring, and grant programs.

The study explores the role of the leader in building cohesive teams and preserving cultural heritage, particularly in the context of social challenges and the strategic renewal of the cultural sector. The practical significance of the thesis lies in the possibility of applying its findings in the work of cultural institution leaders, specialists in socio-cultural management, as well as in the development of leadership potential programs in the cultural field.

Keywords: leadership, cultural organization, organizational culture, cultural management, leadership qualities, teamwork, cultural values, mentoring, leadership programs.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА.	
1.1. Поняття та основні концепції лідерства.	9
1.2. Історія розвитку лідерства у сфері культури.	12
1.3. Організаційна культура: поняття та особливості.	17
Висновки до першого розділу.	20
РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС ЛІДЕРСТВА У КУЛЬТУРНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.	
2.1. Основні функції лідерства в культурній сфері.	22
2.2. Організація роботи команди.	23
2.3. Роль лідера у збереженні та розвитку культурних цінностей.	28
Висновки до другого розділу.	33
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА.	
3.1 Лідерські стилі та навички, їх характеристика та застосування.	35
3.2 Програма «Сильне лідерство»: теоретичні основи її реалізація.	40
3.3 Стратегії підтримки молодих лідерів у сфері культури: стажування, наставництво, гранти.	42
Висновки до третього розділу.	46
ВИСНОВКИ.	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.	50
ДОДАТКИ.	56

ВСТУП

Актуальність. У сучасному світі, де глобалізація, цифровізація та багатокультурність стають визначальними факторами суспільного розвитку, лідерство в організаціях культурної спрямованості набуває особливої актуальності. Цей напрямок передбачає не лише ефективне управління, але й інтеграцію культурних цінностей у процеси прийняття рішень, управління ресурсами та комунікацію між зацікавленими сторонами. Саме лідерство, яке базується на усвідомленні культурних особливостей, сприяє гармонізації відносин у суспільстві та підвищенню ефективності діяльності організацій.

Посилення впливу культури на соціальні та економічні процеси робить цю тему особливо важливою. Сучасні дослідження підтверджують, що організації, які враховують культурний контекст, демонструють вищу здатність до адаптації та інновацій. З огляду на це, формування культурно орієнтованих лідерів є стратегічним завданням як для окремих підприємств, так і для суспільства загалом.

Ступінь вивчення проблеми демонструє її міждисциплінарний характер. У зарубіжній літературі значний внесок у дослідження лідерства зробили такі автори, як Едгар Шейн та Джеймс Макгрегор Бернс, Ральф Стогдилл, які аналізували вплив культури на організаційні процеси. Вирішенню проблем лідерства, як інструменту ефективного управління присвячена чимала кількість наукових досліджень. Значний внесок зробили такі дослідники, як: В. С. Адамовська, О. А. Бакаєва, Д. А. Волківська, І. М. Грищенко, М. В. Кармінська-Бєлоброва, А. В. Ліпенцев, Л. А. Пашко, Р. І. Сторожев, Н. О. Трач, П. О. Хаїтов тощо.

Незважаючи на це, питання практичного застосування культурного лідерства в умовах сучасних українських організацій все ще залишається недостатньо дослідженим.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних основ лідерства в організаціях культурної спрямованості.

Для реалізації поставленої мети були визначені такі завдання:

1. Розкрити теоретичні основи лідерства, його ключові концепції та особливості в контексті культурно орієнтованих організацій.

2. Вивчити історичний розвиток лідерства в культурних організаціях, виявити основні етапи та зміни в підходах до лідерства.
3. Проаналізувати поняття та особливості організаційної культури.
4. Дослідити функції лідера у сфері культури, зокрема його роль у формуванні ефективних команд та збереженні культурних цінностей.
5. Схарактеризувати вплив лідерських стилів і навичок на управління організаціями культурної спрямованості та їхню результативність.
6. Дослідити теоретичні засади та механізми реалізації програми «Сильне лідерство» як прикладу формування лідерських якостей.
7. Оцінити, як лідерство в культурних організаціях сприяє збереженню та розвитку культурних цінностей на різних етапах організаційного розвитку.
8. Визначити процес організації командної роботи в культурній сфері та охарактеризувати роль лідера у формуванні ефективної команди.
9. Розглянути існуючі програми розвитку лідерів у культурній сфері, такі як стажування, наставництво та грантові програми, та їх вплив на кар'єрний розвиток молодих лідерів.

Об'єктом дослідження є організації культурної спрямованості, культурні установи та проекти.

Предметом дослідження є лідерство в культурних організаціях, та стратегії підтримки молодих лідерів.

Методологічну основу дослідження складають системний, порівняльний та структурно-функціональний підходи, які дозволяють комплексно оцінити феномен культурного лідерства.

Апробація результатів дослідження відбулася під час публікації статті на тему: «Теоретико – методологічні засади лідерства (соціально-філософський аспект)» у журналі «Перспективи. Соціально – політичний журнал» (випуск №1 2025 р.). Повний текст статті доступний за посиланням: <https://doi.org/10.24195/spj1561-1264.2025.1/3>.

Окрім цього, було підготовлено тези на тему «Роль лідера у збереженні та розвитку культурних цінностей», які були представлені на VI Міжнародної наукової

конференції добувачів вищої освіти, молодих вчених та науковців «Концепти соціокультурної трансформації сучасного суспільства», що проходила 22-23 травня 2025 року.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків списку використаних джерел та додатків. Загальний об'єм роботи – 59 сторінок. Список використаної літератури містить 60 джерел.

Розділ 1. Теоретично-методологічні засади лідерства

1.1. Поняття та основні концепції лідерства

Лідерство є багатогранним і складним соціальним явищем, яке передбачає співпрацю окремої людини (лідера) і групи для досягнення спільної мети. У сучасному світі лідерство виходить за рамки звичайних уявлень про менеджмент: воно перетворюється на найважливіший інструмент консолідації команди, виявлення її потенціалу та реалізації стратегічних результатів. Лідер не просто організовує роботу, але створює атмосферу довіри, мотивації та натхнення, що спонукає людей до найвищої відданості та чудових досягнень. Лідерство функціонує як остаточний визначальний фактор успіху організації в умовах безперервних змін і глобалізації, оскільки ефективність лідера визначатиме здатність команди пристосовуватися до реалій, що виникають, і використовувати інноваційні стратегії [56].

З часом концепція лідерства змінилася, адаптуючись до культурних, соціальних та економічних реалій різних фаз розвитку. Сьогодні лідерство визначається як багатогранний процес, що включає особистісні характеристики, моделі поведінки та стратегічні орієнтації. Це також обмін в організаційному контексті, який дає змогу впливати на організаційну культуру та стимулювати її сталий розвиток шляхом сприяння відкритості, інклюзивності та постійному навчанню.

Лідерство та управління є двома найбільш вживаними термінами, які визначають напрям, культуру та досягнення організацій. Хоча лідерство та управління часто використовуються як взаємозамінні, це дві окремі ролі з окремими функціями, стилями та впливом на робочу силу та результати організації. У той час як лідерство більше зосереджено на баченні, впливі та натхненні, а керівництво в свою чергу зосереджено на контролі, структурі та виконанні. Обидва є життєво важливими для життя та зростання організації. Лідерство – це питання мотивації, координації та розширення можливостей співробітників, щоб вони справлялися зі змінами, впроваджували інновації та розвивалися професійно та особисто [55].

Найсуттєвішими характеристиками лідерства є:

- далекоглядне мислення: лідери представляють довгострокові бачення та фантазії для організації [55];
- мотивація та натхнення. Лідери заохочують співробітників перевершувати звичайні очікування, як правило, надихаючи їх через спільні цінності або цілі [55].
- вплив: лідери не використовують офіційну владу для досягнення цілей, але використовують вплив, харизму та комунікацію для формування відданості та лояльності;
- орієнтація на зміни: лідери зазвичай стимулюють зміни в організаціях, заохочуючи до інновацій, ризику та креативності [55];
- розширення повноважень: ефективні керівники створюють середовище, де працівники мають можливість вносити пропозиції та приймати рішення та несуть відповідальність за свої управлінські завдання [55].

Найсуттєвішими характеристиками управління є:

- планування та організація: менеджери створюють повні плани для досягнення конкретних цілей і організовують ресурси, людей і процеси, щоб зробити операції ефективними [55];
- виконання: менеджери забезпечують виконання заходів вчасно, у межах бюджету та встановлених стандартів [55];
- контроль і моніторинг: менеджери визначають ключові показники ефективності (KPI), здійснюють моніторинг і змінюють у разі відхилень для досягнення цілей;
- вирішення проблем: менеджери вирішують проблеми в міру їх виникнення, зосереджуючись на підтримці стабільності та мінімізації збоїв;
- ефективність і результативність: менеджери зосереджуються на оптимізації продуктивності та збереженні ефективності робочих процесів [55].

Ключові відмінності. Хоча і лідерство, і менеджмент є важливими для успіху організації, це два різних підходи до управління командами та завданнями. Нижче наведено деякі ключові відмінності:

Лідерство є далекоглядним, орієнтованим на зміни та орієнтованим на майбутнє. Керівники стурбовані тим, куди рухається організація, створюючи плани інновацій і встановлюючи напрямки для довгострокових досягнень. Лідерство часто передбачає встановлення нових цілей, активізацію творчості та пошук нових можливостей [55].

Лідери мотивують і впливають. Керівництво більше стурбоване тим, щоб вселяти відчуття мети та стимулювати працівників через силу спільних цінностей, бачення та цілей. Лідери орієнтовані на людей, зосереджені на відносинах, працюють над створенням довіри.

Результати розрізнення між лідерством і менеджментом показали, що вони обидва відрізняються, хоча, маючи певну схожість у поводженні з людьми, що є життєво важливим для досягнення організаційних цілей, вони обидва використовують вплив та натхнення як стратегію, щоб змусити своїх підлеглих працювати відповідно до бажаних цілей, визначених їх організацією.

Також варто зазначити, що одним із важливих аспектів, що сприяє розвитку лідерства, полягає у наявності певних особистісних рис, які формують ефективного лідера. Теорії рис лідерства зосереджуються саме на цих характеристиках, що роблять лідера здатним вести за собою команду.

Одна з ключових концепцій, що пояснює ці риси, — це теорія рис лідерства, розроблена психологом Ральфом Стогдиллом. Відповідно до його досліджень, лідер не є успішним лише через якусь одну конкретну рису, а завдяки комбінації декількох ключових характеристик, кожна з яких відіграє свою роль у формуванні впливу та здатності лідера до ефективного управління.

В його дослідженнях йшлося про відповідальність, наполегливість у досягненні цілей, схильність до ризику та оригінальність у вирішенні проблем, достатню енергію для ініціативи в соціальних ситуаціях, впевненість у собі, готовність прийняти наслідки своїх рішень [6; стор. 23].

Пітер Нортауз також вивчав риси, пов'язані з лідерством. Він спробував узагальнити результати цього дослідження та визначив п'ять рис особистості, якими повинні володіти люди, якщо вони хочуть, щоб інші вважали їх лідерами. Ці риси

включають інтелект, впевненість, рішучість, цілісність і комунікабельність. Багато дослідників вивчали подібні вроджені чи набуті риси в наукових дослідженнях, це призвело до створення багатьох подібних списків, що містять характеристики лідерства. Однак ці дослідження дають відповідь на запитання «Яким має бути успішний лідер?» чітких результатів щодо властивостей не принесло [5; стор. 279].

Лідерство зустрічається не тільки в бізнес-середовищі, а й у кожній сфері життя. Принципи лідерства застосовуються до будь-якої сфери, включаючи армію, державну службу, освіту та науку благодійність,. Сьогодні лідерство означає надихати людей досягати найкращих результатів і направляти їх працювати разом у напрямку, визначеному лідером. Найефективніше лідерство – це приклад, і кожен може це зробити.

1.2. Історія розвитку лідерства у сфері культури

Лідерство – це напрям, коріння якого сягає у самі витoki людської цивілізації. Його перші ознаки почали проявлятися ще в доісторичну епоху, коли окремі члени групи намагалися розділитися і вибудувати свої позиції. Походження слова «лідерство» та пов'язаних з ним термінів, таких як «лід» або «лідер», сходять до оригінального англосаксонського «lead», яке спочатку використовувалося для позначення шляху, шляху або стежки. Ця термінологія поширилася в інших областях. Таким чином, термін «лідерство» походить від свого коріння в англосаксонській мові та символізує показ шляху чи напрямку [1].

Людське лідерство, згадувалося вище, почало з'являтися на самому початку наших цивілізацій і поступово змінювалося протягом нашої історії до його нинішньої форми.

Історія лідерства також тісно пов'язана з розвитком філософських рухів. У Стародавній Греції такі філософи, як Платон і Арістотель, досліджували концепції лідерства та основні якості для ефективного управління. Наприклад, у роботі Платона «Держава» вводиться ідея «короля-філософа», освіченого монарха, лідерство якого базується на мудрості та етиці [1].

Платон представляє ідею ієрархічного суспільства в своїй роботі «Держава», де воїни та ремісники повинні виконувати свої обов'язки відповідно до своїх навичок, а філософи повинні правити, спираючись на мудрість. Платон вважав, що ті, хто займає владу, повинні добре знати етику та природу речей та дотримуватися справедливості. Вони повинні діяти в найкращих інтересах усіх громадян, а не переслідувати власні інтереси чи прагнення до багатства чи влади [2].

Аристотель вважав, що лідерам потрібні такі якості, як доброта, розсудливість, і бажання допомагати іншим. Ці характеристики дозволяють нам створити образ лідера, який може впливати на оточуючих завдяки своїм моральним та інтелектуальним якостям [2].

Проте, на думку Платона, справжній лідер, характеризується своїм філософським поглядом на світ, глибоким розумінням військової справи, наявністю ділових якостей, які забезпечують ефективне управління та стратегічне мислення [2].

Також, в античному світі були визначні постаті, які були митцями та архітекторами. Вони сприяли розвитку естетичних ідеалів того часу через свої мистецькі творіння.

Яскравим прикладом можемо вважати таких людей як Іктін та Каллікрат, які були авторами величного Парфенону. Своїми архітектурними досягненнями вони створили символи величі античної цивілізації.

Середньовічний період відзначався як злетами, так і падіннями впливових лідерів, які формували хід історії того часу.

Особливо важливу роль відігравали королі, вельможі та воїни, що стали рушійною силою соціальних і політичних змін. Феодалізм, який поступово на той час утвердився як головна суспільна та політична система, породив складну ієрархію, де монархи, яких часто вважали наділеними владою за божественним провидінням, концентрували значну силу у своїх руках. Постаті середньовічних королів, таких як Карл Великий, Вільгельм Завойовник і Річард Левове Серце, стали знаковими для свого часу, залишивши глибокий історичний слід. Їхнє правління не

лише визначало долю окремих королівств, але й заклало основи для культурних трансформацій і конфліктів, що визначали дух епох [3].

Дворяни, які становили земельну аристократію, панували над величезними маєтками та мали значний вплив у середньовічному порядку. Складні відносини між монархами та знаттю, що характеризувалися лояльністю та зобов'язаннями, утворили феодальну систему. Серед видатних представниць знаті можна виділити Елеонору Аквітанську та Жанну Д'арк, які кинули виклик традиційним гендерним ролям і вносили свій внесок у динамічні наративи середньовічних лідерів. Динаміка влади між монархами та знаттю часто була бурхливою, позначеною феодальними зобов'язаннями, територіальними суперечками та постійним привидом повстань [3].

Епоха Відродження була періодом європейської цивілізації після Середньовіччя, що зазвичай характеризується сплеском інтересу до класичних знань і цінностей. Ця епоха також відзначилася відкриттям і вивченням Нового Світу, заміною астрономії Птолемея на астрономію Коперника, занепадом феодалізму та розвитку торгівлі, а також винаходом або вдосконаленням потенційно могутніх інновацій, таких як папір, книгодрукування, морський компас і порох.

Проте, для вчених і мислителів того часу це був передусім період відродження класичної науки і мудрості після довготривалого культурного занепаду і застою.

Одним з головних аспектів Відродження було відродження класичних цінностей та знань. Інтерес людей до античної Греції та Риму знайшов своє відображення у творчості таких великих художників і вчених, як Леонардо да Вінчі, Мікеланджело та Рафаель. Ці митці не тільки стали видатними представниками свого часу, а й заклали початок розвитку мистецтва та науки в Західній Європі.

Одним із геніїв епохи Відродження був Леонардо да Вінчі. Він зробив феноменальний внесок у науку, техніку та мистецтво. Він є автором таких шедеврів, як «Мона Ліза» і «Таємна вечеря», які досі є неперевершеними шедеврами мистецтва. Проте його творчість не обмежувалася живописом. Леонардо також був вченим, інженером і анатомом [10].

Мікеланджело Буонарроті також є однією з найбільших особистостей епохи Відродження. Його мистецтво справило глибокий вплив на західноєвропейське

мистецтво. Його картини, скульптури та архітектура сприймалися як символи краси та величі. Одними з найвідоміших його робіт є скульптура «Давид» і фреска «Створення Адама» на стелі Сікстинської капели. Мікеланджело був скульптором, і його скульптури, виконані в мармурі, вражають своєю виразністю і майстерністю. Його творчість виявила новий спосіб зображення людської форми, яку він бачив як ідеал краси та сили [11].

Крім того, епоха Відродження принесла нові технології, які також були важливими для подальшого розвитку культури. Одним із них було книгодрукування, розроблене Йоганном Гутенбергом у середині XV століття. Це дало величезний поштовх до рівня передачі знань, і книги стали доступними для широких мас із можливістю розвитку освіти [12].

Слід також відзначити важливість великих географічних відкриттів, які стали можливими завдяки прогресу навігації та свіжим технічним новинкам, а саме компасу та картографії. Найвизначнішою з них була подорож Христофора Колумба в 1492 році, яка привела до відкриття Нового Світу. Ці події створили нові шляхи для торгівлі, культури та наукових досліджень і трансформували соціально-економічні системи Європи [13].

Однією з ключових постатей епохи Просвітництва є Вольтер (Франсуа-Марі Аруе), діяльність якого значно вплинула на розвиток культури та філософії. Вольтер був видатним виразником деїзму та свободи думки, а його негативне ставлення до релігії, і в першу чергу до католицизму як інституту обмеження свободи людини, стало джерелом багатьох ідей, які згодом виявилися стрижневими в генезисі демократії. У своїх творах, таких як «Кандід, або Оптимізм» і «Філософські листи», Вольтер поширював ідеї толерантності, справедливості та критикував авторитаризм. Вольтер перетворився на видатного ідеолога антиклерикалізму та секуляризації, що було вкрай необхідно для формування суспільства під впливом католицької церкви [14].

Іншим великим внеском в історію соціальної та політичної філософії відрізнився Жан-Жак Руссо, представник руху Просвітництва. У своїй відомій книзі «Договори про суспільний стан» Руссо створив теорію соціального контракту,

висунувши ідею про те, що влада повинна бути отримана через волю більшості людей. Цей принцип став основою для сучасних уявлень про демократію та права людини, а також сприяв першим революційним рухам, особливо Французькій революції. Крім того, у своїй праці «Еміль, або Про виховання» Руссо висловив нові ідеї про роль освіти у формуванні особистості, зробивши акцент на природному вихованні та гармонійному розвитку інтелекту та почуттів [60].

Дені Дідро, філософ і співзасновник нині відомої «Енциклопедії» яку він створював разом із Жаном Ле Роном д'Аламбером. Метою цієї роботи є узагальнення всіх людських знань, що ґрунтуються на раціоналізмі та емпіричних спостереженнях. Енциклопедія стала ефективним засобом трансляції цінностей Просвітництва. Вона не тільки мала знання в різних галузях науки, але й спонукала до критики загальноприйнятих догм, особливо релігійних і політичних, закликаючи до народження критичного мислення та інтелектуальної свободи. Енциклопедія була потужним інструментом реформ, оскільки давала людям доступ до знань, які дозволяли їм об'єктивніше оцінювати реальність і безпосередньо впливати на політичні та соціальні зміни [15].

Промислова революція увійшла в книги як момент трансформації економіки, організації ринку та засобів роботи з людьми та їхніми можливостями. Процес починає поступово набувати форми прийняття раннього управлінського мислення та стилів лідерства, які зрештою породили форми, які ми знаємо сьогодні [16].

У цей період, тобто під час і після промислової революції, також відбулися фундаментальні зміни в підході до людей як працівників. Працівники отримують простір для того, щоб самостійно оцінити, наскільки вони здібні на роботі, а потім, як використовувати ці навички. У своїй книзі «Розвиток і управління людьми у фірмах» Мікаела Турецкова цитує цей процес так: «На сцену виходить вільний громадянин, який, принаймні теоретично, може розпоряджатися робочою силою різними способами і навіть може продавати її більш-менш вигідно чи монетизувати» [59].

З цього випливає, що тепер можна вільно обирати власну роботу в рамках своєї трудової діяльності та вирішувати.

Інший поворотний момент для сучаснішого лідерства стався під час Першої та Другої світових війн.

Світова війна. У період після Другої світової війни. Друга світова війна, економіка відроджується і починає підходи до лідерства також змінюються. Кілька великих і фундаментальних питань виходять на передній план особистостей, чії лідерські навички впливатимуть на лідерство як позитивно, так і негативно. Серед цих особистостей, які суттєво вплинули на лідерство, можна віднести, наприклад, Вінстона Черчилля. Його історія довела, що лідер як такий часто має вроджені здібності. Це показує, наскільки важливі природні якості для справжнього лідера.

Сьогодні лідерство радикально трансформується завдяки глобалізації, прогресу технологій і соціальних трансформацій. Сучасні лідери повинні вміти швидко адаптуватися до нових ситуацій, оскільки світ розвивається зі швидкістю вихора. Стратегічне мислення та командування є не єдиними ключовими атрибутами лідерства в наш час, але також співпраця, гарне спілкування та надихаючі здібності. Вони повинні розуміти важливість емоційного інтелекту, оскільки здатність розпізнавати емоції, як власні, так і інших людей, і керувати ними стала ключовим компонентом успішного лідерства.

1.3. Організаційна культура: поняття та особливості

Термін «організаційна культура» стосується системи спільних значень в організації. Так само, як племінні культури мають правила та табу, які диктують, як члени будуть поводитися один з одним та з сторонніми, організації мають культуру, яка керує тим, як повинні поводитися члени.

У кожній організації існують системи або моделі цінностей, символів, ритуалів, міфів та практик, які розвивалися з часом. Ці спільні цінності визначають, що бачать співробітники та як вони реагують на свій світ. Стикаючись з проблемою, організаційна культура формує та навіть обмежує те, що можуть робити співробітники, пропонуючи правильний спосіб – «як ми тут робимо речі» – концептуалізувати, визначати, аналізувати та вирішувати проблему.

Організаційна культура – це спільне сприйняття. Люди сприймають культуру організації на основі того, що вони чують, бачать або відчують в організації. І навіть якщо люди можуть мати різний досвід або працювати на різних рівнях в організації, вони схильні описувати культуру організації схожими термінами [24].

Огляд організаційної культури Організаційна культура стосується спільних ідей, цінностей та філософії в організації, яка структурована для досягнення певної мети.

Американський психолог Едгар Шейн поділяє організаційну культуру на три рівні: (див рис 1.1).

Шейн стверджує, що «фундаментальні базові припущення» лише на третьому рівні становлять суть організаційної культури. Це переконання або сприйняття, яке неусвідомлено стало загальноприйнятим через історичне накопичення слів і дій членів організації, особливо на рівні керівництва та керівників, і це навіть не тема для розмови, якщо ми не докладемо умисних зусиль, щоб зрозуміти її [24].

Багато компаній, як і на другому етапі, вербалізували та визначили свою філософію управління та місію, бачення та цінності, але це не означає, що вони змогли вербалізувати всю свою корпоративну культуру. Суть організаційної культури полягає в невисловлених принципах поведінки і образах мислення, що само собою зрозумілі [25].

Організаційна культура важлива для компанії, і ось чому між організацією, у якій відсутня організаційна культура (чи вона неорганізована), та організацією із сильною організаційною культурою існуватиме різниця у швидкості прийняття рішень та дій. Уявіть собі організацію, в якій критерії визначення того, що «прийнятно», незрозумілі та існують відмінності в розумінні серед керівництва. У такій організації цілком природно, що співробітники, які працюють під її початком, також матимуть різні цінності. Якщо дозволити цій ситуації продовжуватися, то, наприклад, коли бізнес компанії опиниться у скрутному становищі, консенсус буде відсутній і буде складно вжити заходів для покращення ситуації, або керівництво прийматиме рішення одноосібно і нав'язуватиме їх, що викличе невдоволення з боку співробітників.

Крім того, зі зростанням компанії не виключено, що різні відділи матимуть різну організаційну культуру. Це може призвести до тертя між відділами і навіть до того, що відділи почнуть тягнути один одного вниз, навіть якщо вони знаходяться в одній компанії.

Розглянемо, елементи організаційної культури вона може бути класифікована на чотири основні типи:

Місія, бачення, цінності, кодекс поведінки. Організаційна культура формується на основі цілей та цінностей, які важливі для всієї організації. Вербальний виклад вашої місії, бачення, цінностей та кодексу поведінки, зрозумілий усім, є кроком на шляху до формування культури, але простий їхній виклад не буде ефективним. Важливо, щоб зміст було зрозумілим співробітникам і щоб воно усвідомлено впроваджувалося в організації [57].

Слова та дії лідера. Поведінка лідерів організації дуже впливає на організаційну культуру. Щодо місії, бачення та цінностей, згаданих вище, то ключем до їх впровадження є те, чи здатний лідер втілити їх у життя. Коли працівники спостерігають за поведінкою керівників, вони, навіть не озвучуючи цього, сприймають її як норму — мовляв, так тут усе працює. І саме на цій основі формують власну модель дій. Тому лідерам важливо пам'ятати: їхні слова та вчинки мають силу задавати тон усій команді. [57].

Система оцінки та винагороди. Системи оцінки та винагороди відіграють важливу роль у забезпеченні міцного вкорінення організаційної культури серед персоналу, що працює в організації. Це пов'язано з тим, що система оцінки та винагороди найбільш знайома співробітникам, оскільки вона відображає наміри керівництва щодо того, «яка поведінка вважається прийнятною в цій організації». Організаційна культура, швидше за все, відрізнятиметься в компанії з сильною меритократією, де індивідуальна ефективність становить найбільшу частку оцінок, і в компанії, де ефективність оцінюється за іншою шкалою, навіть якщо вона не досягає цільового показника, на основі процесу, що призвів до досягнення цього результату. Це природно створить структуру, в якій люди, задоволені політикою оцінки, залишаться, а ті, хто не задоволений, підуть [57].

Висновки до розділу 1

Спираючись на оцінку основних концепцій лідерства та його формування в культурному контексті, можна наголосити на деяких ключових моментах.

Лідерство завжди було важливим фактором в еволюції культури. Але його структури розвивалися по-різному протягом століть – відповідно до соціальних, політичних та культурних умов. Культурні лідери не лише планували чи керували, але й виступали в ролі змінотворців, які формували ставлення людей, стимулювали розвиток нових концепцій та ідей.

Історія показує, що лідерство розвивалося в міру зростання суспільства. Якщо в античній історії найважливішими були політичні та військові лідери, то в епоху Відродження та Просвітництва домінуючими стали культурні діячі. Такі люди, як Леонардо да Вінчі, Мікеланджело чи Вольтер, не просто створювали шедеври – вони визначали дух свого часу, науки, мистецтва і навіть політики.

Однією з визначних теорій лідерства є теорія Ральфа Стогділла. Для нього лідерство – це не просто функція наявності певних рис особистості. Важлива також ситуація, за якої ці риси проявляються. Тобто лідерство не є ні фіксованим, ні певним, воно є продуктом взаємодії між людиною та ситуацією, в якій вона діє.

У цьому контексті ми також говорили про організаційну культуру, оскільки вона безпосередньо пов'язана з ефективним лідерством. Один з найвідоміших підходів до її опису запропонував Едгар Шейн. На його думку, існує три рівні організаційної культури: артефакти – це все, що ми можемо побачити: структура компанії, те, як вони проводять зустрічі, як поведуться люди; проголошенні цінності – це те, що проголошує компанія: її цілі, принципи, філософія; основні припущення – це найглибший рівень, це несвідомі переконання, які фактично впливають на поведінку співробітників.

Визначення рівнів допомагає лідерам краще будувати командну роботу, підтримувати здорове середовище та ефективно керувати змінами.

Також, розглянувши важливість для організації і прийшли до висновку що вона впливає буквально на все: на те, як людина працює, як вона взаємодіє, швидкість, з якою вона адаптується до нових умов, наскільки вона залучена. Коли культура

компанії здорова, група згуртована, плинність кадрів зменшується, довіра зростає, а компанія загалом є більш стабільною та конкурентоспроможною.

Тому культурне лідерство не є разовим рішенням. Це динамічний, живий процес, який розвивається разом із суспільством. Досліджуючи, як лідерство розвивалося протягом історії, ми краще розуміємо його роль сьогодні та можемо формувати нові управлінські підходи в галузі культури та креативності.

Розділ 2. Процес лідерства у культурній організації

2.1. Основні функції лідера в культурній сфері.

Функція лідера в компанії є комплексною та різноманітною. Керівник має усвідомлювати, що його діяльність спрямована на підтримку команди, а не навпаки. Це є фундаментальним принципом. Варто підкреслити ключові завдання справжнього лідера.

Формування бачення. Лідер повинен окреслити перспективу, обґрунтувати існування компанії та визначити цілі для тих, хто її розвиває. Пропонуючи чітке бачення, лідер об'єднує людей навколо спільних прагнень та переконань, підвищуючи їхню задоволеність від праці. Бачення транслюється через слова, вчинки, поведінку та особистий приклад керівника. З погляду реалізації стратегії, бачення відіграє вирішальну роль, оскільки воно визначає місію організації. Воно також встановлює основні цінності, які компанія впроваджує та які впливають з обраної стратегії [26].

Мотивація. Заохочування співробітників до стратегічного мислення та дій – ключове завдання лідера. Результативні керівники доносять до команди очікування організації, чітко формулюють цілі та завдання. Мотивація досягається різними способами, включаючи особисте залучення лідера, відкрите спілкування зі співробітниками, прояв поваги та вдячності, підтримку самореалізації та демонстрацію довіри [26].

Власний приклад керівника, якому прагнуть наслідувати, є потужним стимулом для співробітників. Важливо, щоб слова лідера не розходились із його вчинками. Справжні лідери сприяють розвитку самостійності та творчого потенціалу підлеглих, оскільки це безпосередньо впливає з їхньої задоволеність роботою і залучення до вирішення завдань.

Цінності. Формування та підтримка ключових цінностей, які є фундаментом для процвітання організації, є пріоритетним завданням. Іншими словами, йдеться про формування корпоративної культури, орієнтованої на досягнення поставленої

мети, за допомогою чіткого формулювання та переосмислення стратегічних орієнтирів [26].

Керівники повинні створити робоче середовище, в якому праця сприймається не тільки як засіб заробітку, але і як діяльність, що має духовну значущість, яка приносить користь не тільки організації та її співробітникам, а й суспільству загалом. Цінності, що транслиуються лідером, повинні відображати пріоритети та турботи працівників.

Таким чином, можливе залучення персоналу до спільної справи, яка набуває для них сенсу і наповнює їхнє життя метою. Важливо, щоб співробітники відчували свою причетність до чогось більшого, ніж виконання робочих обов'язків.

Комунікація та взаємодія. Підтримка зв'язку зі співробітниками через інформування та врахування їх точок зору. Двостороння взаємодія стає критично важливою під час впровадження стратегії. Співробітники, які мають можливість ділитися даними, наприклад, про рівень виконання завдань, про зовнішнє середовище та внутрішнє становище компанії, демонструють підвищену відповідальність за результати своєї праці [26].

Також, одним із ключових завдань є адаптивність та інноваційність. Ефективний лідер повинен вміти розподіляти наявні ресурси – як грошові, так і людські. Це передбачає планування бюджету, залучення необхідних коштів, управління проектами та структурування робочих процесів, щоб культурні проекти могли успішно реалізовуватися. Не менш важливим є вміння адаптуватися до змін та генерувати нові ідеї. Лідер у сфері культури має бути відкритим до інновацій та готовність впроваджувати нові технології, щоб забезпечити актуальність та здатність організації чи проекту конкурувати. Це означає експерименти, пошук нестандартних підходів та застосування сучасних інструментів, наприклад, переведення культурного контенту у цифровий формат або використання віртуальних платформ.

2.2. Організація роботи команди

Командна робота зазвичай складається з співробітників, які працюють з високим рівнем відповідальності та повноважень приймати рішення, мають спільну мету, мають свого представника (представника команди). Метою командної роботи є залучення працівників до процесу вдосконалення, делегування повноважень, вирішення проблем безпосередньо там, де вони виникають і де люди їх найкраще розуміють, підвищення гнучкості у виробництві та відповідальність за процеси.

Хороша командна робота є критично важливим фактором успіху будь-якого культурного підприємства. У світі культури командна робота вирізняється тим, що вона поєднує творчу уяву з організаційною компетентністю, щоб гармонійно об'єднати бізнес та мистецтво.

У більшості організацій робота організована наступним чином у співробітників є список задач які вони повинні виконати. Задача керівника — організувати весь процес і забезпечити, щоб команда виконувала якнайбільше завдань за короткий час. Швидкість та якість це важливо для будь якої організації. Варто зазначити що у організації немає можливості витратити час на затримки. Тому грамотно спланувати робочий процес це головна задача.

Загалом, першим кроком у створенні командної роботи є формування команди. Важливо підібрати людей, які мають необхідні навички та досвід і вміють працювати в команді. Це можуть бути експерти з різних галузей: менеджери проєктів, креативні директори, фінансові менеджери, менеджери з комунікацій, технічні експерти, а також експерти у сфері культури.

Будь-яка команда – це група однодумців, які вирішують конкретні завдання у добре сформованому колективі, чітко прописані всі обов'язки, всі функції та термін виконання завдань.

Одні генерують ідеї, інші їх реалізують, а треті відточують усі деталі.

Існує концепція розподілу ролей у команді, наприклад, американський дослідник Р.Белбін припускає, що є 9 ролей, які обов'язково повинні бути в команді. Багато хто стверджує, що відсутність хоча б однієї ролі може призвести до краху проєкту. Згідно цієї концепції, роль команді було визначено як модель поведінки, характерна у тому, як один член команди взаємодіє з іншим, щоб сприяти прогресу

команди загалом. Також були включені назви та описові характеристики для кожної з восьми ролей у команді. У 1993 році деякі ролі в команді були перейменовані та додано дев'яту роль [7].

Незважаючи на те, що існує дев'ять ролей команди Белбіна, ефективна команда не обов'язково має складатися із дев'яти осіб. Фактично сам Белбін вважає, що оптимальний розмір команди становить близько чотирьох осіб. За межами цього числа люди можуть не співпрацювати досить тісно, як має команда, але функціонувати більше як група. Ключовим моментом є визначення цілей команди у роботі та визначення завдань, які необхідно виконати.

Розуміння того, які ролі за Белбіном відповідають кожному члену команди, допомагає оцінити, наскільки добре команда зможе працювати разом, а також визначити, хто є найкращим кандидатом для конкретної ролі.

Слід уникати команди з членами зі схожими стилями чи поведінкою, оскільки це може призвести до дисбалансу. Добре збалансована команда — це команда з сильними взаємодоповнювальними сторонами, які допомагають компенсувати слабкості один одного і працювати більш ефективно разом.

У ході свого дослідження Белбін виділив наступні дев'ять ролей у команді: генератор ідей, аналітик стратег, фахівець, дослідник ресурсів, душа команди, координатор, мотиватор, реалізатор, педант.

Белбін підрозділяє дев'ять ролей на ролі мислення, соціальні ролі та ролі дії.

Белбін вважає такі ролі у команді орієнтованими на мислення:

Генератор ідей. Генератори ідей стимулюють розвиток і вдосконалення. Вони є креативними особистостями, які нерідко знаходять оригінальні шляхи розв'язання задач. Відмінно від звичайного працівника колективу, генератори ідей зазвичай інтровертні і віддають перевагу індивідуальній діяльності. Однак їхня нестандартна уява здатна породжувати новаторські способи досягнення результатів, що робить генератора ідей дуже важливим учасником команди [8].

Аналітик стратег. Стратегічний аналітик. Відрізняючись від емоційних чи інтуїтивних підходів, ці розважливі особистості віддають перевагу логічному розв'язанню задач. Вони схильні до детального вивчення можливих варіантів, перш

ніж запропонувати зважені та неупереджені рішення. Їх аналітичний склад розуму дозволяє їм ефективно оцінювати різноманітні ідеї. Завдяки розвиненим навичкам прийняття рішень, вони часто займають лідерські позиції. Проте, їм буває складно мотивувати інших, а їхня критика може здаватися надмірною [8].

Фахівець. Фахівці володіють поглибленими знаннями у конкретній сфері, що робить їхній внесок надзвичайно цінним. Їхня увага зосереджена на вузькій області, але це часто є необхідним для досягнення поставленої цілі. Однак, фахівці можуть надмірно концентруватися на технічних аспектах, перенасичуючи команду інформацією. Ця схильність до акцентування на деталях робить їх найбільш корисними там, де їхні специфічні знання є критично важливими для успіху.

Белбін визначає такі командні ролі як соціальні чи орієнтовані людей:

Дослідник ресурсів. Допитливі за своєю природою, Дослідники ресурсів вміють налагоджувати зв'язки та досліджувати нові можливості. Вони процвітають у розвитку контактів і веденні переговорів про ресурси для команди. Можливо, вони не такі винахідливі, як деякі інші члени команди Белбіна, але їх талант у генеруванні власних ідей, їхня здатність розпізнавати та використовувати ідеї інших безцінна. Дослідники ресурсів, як правило, сильно мотивовані своїм первісним інтересом до проекту та дуже оптимістичні [8].

Душа команди. Душа команди бере на себе роль дипломата групи, дбаючи про згуртованість та безперебійну роботу. Зазвичай, це відкриті, адаптивні та чуйні, дуже сприйнятливі і люблять стежити, щоб усе добре функціонувало як єдине ціле. Завдяки цим якостям, вони стають відмінними комунікаторами, готовими прийти на допомогу членам команди, які стикаються з труднощами. Їхня відданість командній роботі та єдності критично важлива для підтримки ефективної групової динаміки. Однак їхнє бажання уникати конфліктів і залишатися нейтральними може призвести до нерішучості у ситуаціях високого тиску [8].

Координатор. Координатори зрілі, впевнені в собі та демократичні, часто беруть на себе традиційні лідерські ролі у команді. Вони вміють розпізнавати та розвивати таланти інших, ефективно делегувати завдання та підтримувати зосередженість команди на її цілях.

Белбін визначає наступні командні ролі як орієнтовані дії:

Мотиватори. Мотиватори відрізняються своєю динамікою, вони ведуть команду вперед до досягнення її цілей. Їх енергія допомагає команді зберігати імпульс і зосередженість, особливо при роботі під тиском. Мотиватори часто розглядаються як ідеальні кандидати на керівні посади через їхню здатність надихати та керувати [27].

Реалізатори. Дисципліновані, організовані та надійні реалізатори вміють перетворювати абстрактні ідеї на конкретні, здійсненні плани. Їх систематичний і орієнтований завдання підхід необхідний стратегічного просування роботи команди вперед. Проте реалізатори можуть бути менш гнучкими та пристосовуваними до змін, ніж інші члени команди, і їх потрібно переконувати адаптувати свій підхід [27].

Завершувач/педант. Завершувачі/педанти скрупульозні та орієнтовані на деталі, гарантуючи, що робота команди буде виконана на найвищому рівні. Вони пильно ставляться до термінів та контролю за якістю, часто підштовхуючи команду до досягнення своїх цілей вчасно (див. рис 2.1) [27].

Варто зазначити, що командна робота має дуже важливе значення для успіху компанії, як наголосив Джон Дж. Мерфі, автор книги «Згуртування: 10 правил для високоефективної командної роботи». «Кожна людина має унікальні здібності, таланти та навички. Коли ми обговорюємо їх і ділимося ними заради спільної мети, це може дати компаніям справжню конкурентну перевагу» [29].

Наприклад, Альберт Ейнштейн отримав всю заслугу у відкритті теорії відносності, але правда полягає в тому, що він покладався на розмови з друзями та колегами, щоб уточнити свою концепцію. І це майже завжди так. «За кожним генієм стоїть команда», — каже Мерфі. «Коли люди використовують навички та знання один одного, вони можуть створювати практичні та корисні рішення». Наука підтверджує ідею, що багато мізків краще, ніж один [29].

Окрім цього, для забезпечення гармонійної роботи команди важливою є культура взаємоповаги, відкритості та ввічливості.

Ввічливість має значення, працівник організації повинен відчувати, що його поважають, що його чують, що його ідеї важливі. Насправді ми знаємо з дослідження Емі Едмондсон про психологічну безпеку, що ключовим елементом психологічної безпеки є довіра та повага, дві сторони однієї медалі, дві дії, які мають відбутися у момент уразливості. Недостатньо просто простягнути руку і бути вразливим і повідомити команді, що я вам довіряю, тому що я це говорю. Людина має відчувати повагу — у тому числі через ввічливу поведінку, особливо в ситуаціях незгоди. Це означає — знайти час, щоб справді вислухати інших, навіть коли їхня точка зору відрізняється від твоєї [40].

Члени команди повинні вміти вести конструктивний діалог, висловлювати свої міркування та критику. Систематичні зустрічі та дискусії дають можливість оперативно залагоджувати проблеми та вносити корективи до робочого процесу.

Грамотна організація командної роботи не просто гарантує успішне завершення проєкту, а й формує сприятливий клімат у колективі, що має велике значення для подальшого просування культурних починань. Таким чином, кожна організація виграє від хорошої командної роботи на робочому місці.

2.3. Роль лідера у збереженні та розвитку культурних цінностей.

Згідно з Шейном, основний обов'язок лідерства полягає у встановленні, формуванні, нагляді та підтримці культури. Це передбачає встановлення методів навчання, які сприяють узгодженість цінностей для пояснення, просування та захисту організаційних цінностей [18].

Важливо пам'ятати, що культура, яка включає цінності, мову, звичаї та минулий досвід, є джерелом життя будь-якої цивілізації.

У своїй книзі «Дослідження історії» відомий англійський історик і публіцист Арнольд Тойнбі зазначив, що «цивілізації гинуть від самогубства, а не від вбивства». Причиною загибелі цивілізацій є самогубство, а не вбивство. Це вказує на те, що внутрішні неузгодженості, такі як втрата моральних принципів, самосвідомості та культурної ідентичності, часто призводять до краху цивілізацій.

Отже, у світлі сучасних проблем, таких як глобалізація та війни, варто зайнятися питанням збереження культурної спадщини.

Наприклад, роль лідерів у збереженні та просуванні культурної спадщини є дуже важливою в Україні, де культура тісно пов'язана з національною ідентичністю. Маючи багату історію та різноманітні звичаї, Україна протягом багатьох років стикалася з багатьма труднощами, які поставили під загрозу її культурну самобутність.

Перед обличчям іноземних впливів, політичних потрясінь і конфліктів українські лідери — політичні, освітні та громадські — завжди мали вирішальне значення для збереження та розвитку культури країни.

Одним із найкращих способів зберегти культуру лідерами є підвищення обізнаності про її важливість. Українські лідери були особливо активними у сприянні національній культурній гордості, особливо після здобуття країною незалежності в 1991 році. Після десятиліть радянського правління, протягом якого наголос робився на викоріненні української мови та культури, лідери були зацікавлені у відродженні і популяризації української культури.

Так, п'ятий Президент України Петро Порошенко у 2018 році підписав указ про визначення цього року десятиліттям української мови у відповідь на необхідність підвищення ролі української мови в усіх сферах суспільного життя. Ця ініціатива мала на меті сприяти більш активному використанню української мови в повсякденному житті, а також зміцненню її статусу як державної. У цьому указі були визначені певні заходи щодо забезпечення поширення української мови в державному управлінні, освіті, культурі, засобах масової інформації [46].

Прийняття у 2019 році Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» стало суттєвим переломом у мовній політиці України. 16 липня того ж року цей закон набув чинності, ставши суттєвим проривом у зусиллях держави щодо підтримки українства. Законодавство окреслювало певні процедури, які вимагали від урядових установ, установ і груп гарантувати використання української мови в усіх своїх операціях. Закон включав чіткі вказівки

щодо використання української мови в офіційних паперах і комунікації, а також торкався питань освіти, публічних виступів, ЗМІ та реклами [45].

Крім того, українські лідери підтримали культурні заходи, які демонструють український патріотизм і традиції, як-от святкування Дня Незалежності 24 серпня. Українські лідери заохочують людей пишатися своєю ідентичністю в цей час, підкреслюючи значення історії нації, культурних звичаїв і досягнень. Виставки, перформанси та публічні зібрання плануються, щоб висвітлити різноманітний культурний ландшафт України, який охоплює все від сучасної української літератури та кіно до традиційного народного мистецтва.

Варто підкреслити, що українські лідери працювали і працюють надалі над тим, щоб повернути національній мові належне їй місце в суспільстві.

Так наприклад завдяки органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування, лідерам громадських організацій протягом тільки II півріччя 2024 року в територіальних громадах Одеської області здійснено масштабну роботу з організації культурних заходів, спрямованих на підтримку та популяризацію української мови, культури й мистецтва. Особлива увага приділялася залученню дітей та молоді до мистецьких конкурсів і фестивалів, організованих громадськими організаціями, національно-культурними товариствами та творчими спілками.

Серед важливих культурних подій Одещини:

- дитячий літературний фестиваль-конкурс «Джерельця», спрямований на підтримку юних україномовних авторів та популяризацію української літератури, проведений у Ренійській громаді;
- XIV регіональний фестиваль-конкурс дитячої творчості «Світанок» у Нерубайській громаді [22];
- XVIII Всеукраїнський фестиваль вокально-хорових колективів «Серпневий заспів» у м.Чорноморськ, у якому взяли участь 30 ансамблів та 12 хорів [41];
- V-й відкритий фестиваль народної хореографії «Цвіт папороті», організатором якого є відділ культури Чорноморської міської ради [41].

Привернув увагу глядачів також фестиваль «Виделкаfest - 2024», який поєднав кінопокази, театральні вистави та літературні заходи, включаючи презентацію антології Всеукраїнського форуму військових письменників [43].

У Білгород-Дністровській громаді було організовано хореографічний фестиваль «Dance Fest - 2024», спрямований на збір донатів для Збройних сил України [44].

Також, одним із найяскравіших прикладів збереження культурної ідентичності в Україні є Закон «Про освіту», прийнятий у 2017 році. Згідно з ним, усі предмети в школах України мають викладатися державною мовою — українською, за винятком іноземних мов. Це рішення, покликане зміцнити знання рідних мов серед молодого покоління та допомогти дітям краще усвідомити своє національне походження та культурну спадщину [47].

Але підтримка української мови не обмежується лише системою освіти. По всій країні лідери активно запроваджують курси народних ремесел, традиційного мистецтва, фольклору та української історії. Це не лише дозволяє передавати знання, а й підтримувати живий міст між поколіннями, зберігаючи специфічні риси нашої культури.

Збереження культурної спадщини також є важливою частиною ідентичності будь-якої країни, і Україні є чим пишатися в цьому відношенні. Україна має багато культурних та історичних пам'яток, які свідчать про національні традиції та багату національну історію. Найважливішим досягненням стало включення Києво-Печерської лаври, Софійського собору до Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО. Вони є не лише архітектурними пам'ятками, а й цінною частиною нашої національної спадщини, зберігаючи традиції, що передаються з покоління в покоління, та надаючи нам частинку нашої національної історії [20].

В останні роки Одеса також здобула міжнародне визнання: історичний центр Одеси був включений до списку Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО. Це важлива подія, оскільки саме місто має певний характер, що визначається його культурним розмаїттям. Процес внесення Одеси до Списку всесвітньої спадщини було прискорено у січні 2023 року, що є важливою віхою на шляху до збереження її

архітектурної та культурної спадщини. У списку є Приморський бульвар, Театральна площа, вулиця Дерибасівська, вулиця Гоголя та інші місця, що свідчить про те, що Одеса є не лише важливим портовим містом, а й важливим культурним центром [19].

На жаль, однак, Україна також стикається з великими труднощами у збереженні своєї культурної спадщини внаслідок військових операцій. Конфлікт між Росією та Україною поставив під загрозу багато пам'яток, ускладнивши їх утримання. Незважаючи на ці проблеми, український уряд та українські лідери не припинили свої зусилля щодо захисту та відновлення цієї спадщини.

Оцифрування культурної спадщини також відіграє важливу роль у захисті та просуванні української культури. Такі проєкти, як Портал українських музеїв та Віртуальний архів Національного музею мистецтв, дозволяють кожному, хто хоче, дізнатися про нашу історію та мистецтво будь-де та будь-коли. Це не лише допомагає зберегти культурні цінності, але й дає змогу молодому поколінню глибше адаптуватися до цих культурних цінностей [21].

Варто також зазначити, що в сучасному світі культури постійно стикаються та розвиваються. Україна успішно інтегрується в сучасне суспільство. Завдяки українським лідерам, які заохочують поєднання давньої культури із сучасним мистецтвом, Україні вдається зберегти свої особливості, залишаючись яскравою.

Одним із переконливих прикладів зростання впливу української культури на міжнародному рівні є активний розвиток сучасної музичної сцени та індустрії моди. Протягом останніх років українська поп-музика не лише формувалася як окреме явище всередині країни, а й здобула популярність за її межами. Особливої уваги заслуговує співачка Злата Огневич яка послідовно поєднує сучасне поп-звучання з елементами українського фольклору, вона активно використовує національні образи у сценічних постановках. Її участь у міжнародних музичних проєктах сприяє популяризації української культури та мови за кордоном, а творчість вирізняється чіткою естетичною позицією та патріотичним змістом [48].

Крім того, на українському ринку моди відбуваються дуже помітні зміни. У нових українських колекціях спостерігається тенденція до переосмислення старої

символіки, особливо вишивки, оздоблення та національних форм. Всі ці компоненти використовуються в новому одязі, створюючи особливе поєднання національного коду та останніх світових тенденцій. Такі українські модні будинки, як Frolov, GUDU та Ksenia Schnaider, представляють свої колекції на великих модних показах у Європі та Сполучених Штатах, це все сприяє підвищенню міжнародного інтересу до української культури [49, 50, 51].

Можемо зробити висновок, що мода та музика також є важливими інструментами культурної дипломатії та самосвідомості, відіграючи певну роль у формуванні позитивного іміджу України у світі.

Висновки до розділу 2

У цьому розділі ми розглянули та звернули увагу на найважливіше завдання лідера в галузі культури це передусім формування успішної командної роботи та значна роль у збереженні та розвитку культурних цінностей. Це справді головні речі для будь-якого успішного управління в сфері культури, адже без конкретних ініціатив і без збереження спадщини жодна культурна установа чи проєкт не зможуть розвиватися повноцінно.

Культурний лідер виконує цілу низку важливих ролей. Він є членом команди, він веде команду за собою, може передавати ідеї, бути креативним мислителем та вміло використовувати доступні ресурси. Усі ці ролі є взаємозалежними та формують загальну основу для успішної реалізації культурних проєктів.

Окрім цього, лідер має бути здатним бачити наперед зміни в культурному середовищі, швидко на них реагувати та використовувати сучасні технології, щоб підтримати розвиток і актуальність своєї діяльності. Зараз це особливо важливо, коли світ дуже швидко розвивається.

Щоразу, коли відбувається певна взаємодія між командою, культурний лідер хоче не просто об'єднати людей, а зібрати добре згуртовану команду, яка працює на хороший результат. Через це потрібні організаторські здібності, тому потрібно мотивувати стимулювати креативність, забезпечувати необхідні засоби та створювати середовище, де можна діяти самотійно. Атмосфера та відчуття довіри,

заохочення та підтримки є ключем до досягнення командою свого найвищого потенціалу.

Окрему увагу варто приділити тому, наскільки важливою є роль лідера в збереженні культурної спадщини. Це також те, що формує ідентичність нації. Лідер повинен не лише підтримувати традиції, але нові способи переосмислення традицій, щоб врахувати сучасну реальність. Цифрові технології, медіа та інтерактивні формати можуть бути використані для того, щоб зробити культурні цінності популярними серед мас.

Сучасний лідер має бути гнучким та відкритим до інновацій. Технологічні інновації, соціальні інновації, медіа-простір – все це змушує нас швидко адаптуватися, пропонувати нові ідеї та реалізовувати культурні проекти, які відповідають актуальним потребам суспільства.

У цьому контексті варто згадати теорію командних ролей Реймонда Белбіна. Відповідно до його підходу, ефективна команда має складатися з людей, які виконують різні ролі – координатора, новатора, аналітика а також тих, хто допомагає реалізовувати ідеї на практиці. У культурних проектах це особливо важливо, бо тут багато залежить від креативності, гнучкості та командної взаємодії. Розуміння цих ролей допомагає лідеру правильно розподілити обов'язки, посилити сильні сторони команди та досягти кращого результату.

Отже, успішний лідер у сфері культури це не просто керівник, це людина з баченням, яка не боїться змін, вміє мудро використовувати ресурси, надихає команду та водночас дбає про збереження і розвиток культурної спадщини. Такий лідер уміє поєднувати традиції новаторством, відкриваючи нові сенси й перспективи для майбутнього культури.

Розділ 3. Практична реалізація формування якостей лідера

3.1. Лідерські стилі та навички їх характеристика та застосування

Успіх організації значною мірою залежить від того, як нею керують. У контексті управління проєктами все більша увага приділяється організаційному середовищу, отже, необхідний відповідний стиль керівництва, який відповідає спільній культурі організації. Зміцнення спільної мети, мотивація та вплив на всіх, хто бере участь у її досягненні, є ключовими кроками до позитивних результатів.

Якщо стиль управління ефективний, він може мати значний вплив на саму організацію - він може допомогти підвищити продуктивність, підвищити моральний дух, заохотити працівників, зробити позитивний внесок у компанію тощо. Втім, для досягнення справжнього успіху стиль керівництва має відповідати саме тим потребам, які має компанія. Тому дуже важливо розуміти, який саме стиль лідерства буде найбільш доречним у конкретній ситуації.

Стиль лідерства — це спосіб, у який керівник взаємодіє зі своєю командою, впливає на неї, мотивує та спрямовує до досягнення спільних цілей. Він визначає, як саме лідер втілює в життя плани й стратегії, враховуючи потреби команди, очікування зацікавлених сторін і загальний добробут працівників. Питання вибору ефективного стилю лідерства давно обговорюється в професійних колах, оскільки саме від стилю залежить, наскільки команда буде натхненною, залученою і результативною.

Одним із ключових чинників успішного лідерства є довіра. Коли люди довіряють своєму керівнику, вони частіше готові працювати не лише «за інструкцією», а й вкладати більше зусиль, ініціативи та креативності. У такому середовищі працівники не бояться висловлювати ідеї, вільно говорити про проблеми й шукати рішення, що підвищує ефективність командної роботи.

Стиль, який обирає лідер, зазвичай формується під впливом різних факторів: його особистих рис, життєвого шляху, рівня емоційного інтелекту, виховання, цінностей та навіть досвіду, здобутого в попередніх командах. Тому кожен лідер —

унікальний, і його стиль — це відображення не тільки професійного, а й особистого підходу до управління людьми.

Лідери повинні бути в змозі зрозуміти свій стиль лідерства у зв'язку з комбінацією перерахованих вище рис і визначити, як найкраще вони можуть бути більш ефективними. Ефективне лідерство більше залежить від стилю лідерства. Отже, життєво важливою є здатність лідера взяти на себе відповідальність і знати, чи потребує ситуація виконавчого рішення чи більш консультативного. Крім того, лідер повинен мати здатність знати найбільш ефективний стиль керівництва, який підходить для організації чи ситуації, щоб досягти успіху. Розуміння свого стилю лідерства дозволяє лідеру взяти на себе відповідальність, контроль і відповідальність за розмір і обсяг майбутніх завдань. Дослідження, проведене Деніелом Коулманом у статті *Harvard Business Review Leadership That Gets Results*, переглянуло та проаналізувало понад 3000 менеджерів середньої ланки, щоб з'ясувати конкретну лідерську поведінку та її вплив на прибутковість. Результати показали, що стиль керівництва керівника відповідає за 30% прибутковості компанії [58].

Варто зазначити, дослідження стилів лідерства почалося ще в 1939 році, коли Курт Левін разом з групою інших дослідників визначив три основні стилі лідерства: авторитарний, демократичний і *laissez-faire*.

Розуміння свого стилю лідерства та здатність бути гнучким залежно від обставин, що змінюються, ймовірно, призведе до додаткових переваг, наведених нижче:

Демократичний стиль лідерства передбачає активну участь команди в процесі ухвалення рішень. Лідер у такому підході не приймає рішення одноосібно, а навпаки — радиться з колегами, враховує їхні думки, пропозиції та зауваження. Проте остаточне рішення і відповідальність за нього залишається саме за керівником [52].

Такий стиль управління формує атмосферу співпраці, де кожен працівник відчуває свою значущість. Це сприяє зростанню довіри, підвищує мотивацію та зміцнює командний дух. У багатьох випадках демократичне лідерство можна

порівняти з корпоративними нарадами, де через обговорення й обмін думками народжується найбільш зважене рішення [52].

Однією з ключових рис демократичного лідера є здатність ефективно делегувати повноваження. Такий керівник довіряє своїй команді, дозволяє учасникам самостійно розподіляти обов'язки, а також активно залучає їхній досвід і професійні знання до виконання завдань. Це не лише підвищує продуктивність, а й позитивно впливає на загальний рівень задоволення працівників від своєї роботи.

Водночас, незважаючи на переваги відкритого управління, демократичний стиль має й певні виклики. Зокрема, прагнення досягти згоди всередині команди може займати багато часу — що не завжди виправдано в ситуаціях, коли необхідно ухвалювати швидкі рішення. У таких випадках гнучкість у підході до лідерства набуває особливої ваги.

Завдяки своїй відкритості та орієнтації на команду, демократичне лідерство вважається одним із найефективніших стилів управління. Воно особливо добре працює в організаціях, де важливими є креативність, залучення працівників до змін і командна робота.

Автократичне лідерство, навпаки, передбачає повну концентрацію влади в руках одного керівника. У такій моделі лідер сам приймає рішення, не залучаючи команду до обговорень чи консультацій. Працівники отримують вже готові вказівки, які потрібно просто виконати. Будь-які ініціативи чи заперечення тут зазвичай не вітаються [52].

Хоча такий підхід може бути ефективним у кризових ситуаціях або коли потрібно діяти швидко та чітко, він часто викликає напруження в колективі. Люди почуваються виключеними з процесу, що може спричинити незадоволення, зниження мотивації, а з часом — і збільшення плинності кадрів. Наприклад, якщо керівник самовільно збільшує тривалість робочого дня, не зважаючи на обставини чи думки працівників, це викликає втому, опір і навіть звільнення. Така модель, хоч і жорстка, не завжди дає бажаний результат у довгостроковій перспективі.

Автократичні лідери зазвичай роблять вибір на основі власних ідей і суджень і рідко приймають поради інших, що іноді передбачає абсолютний, авторитарний

контроль над групою. Команда не може висловлювати свою точку зору, навіть якщо це в інтересах компанії, а також не може критикувати те, як авторитарний лідер веде справи [52].

Попри свою жорсткість, автократичний стиль лідерства не завжди є негативним. Він може бути цілком доречним і навіть необхідним у ситуаціях, коли рішення потрібно приймати швидко, без затримок на обговорення. Особливо ефективний він тоді, коли лідер має великий досвід і добре розуміє обставини. Також цей підхід виправданий, коли завдання не потребує колективної участі або компромісів — наприклад, у кризових умовах, де потрібна чітка структура та дисципліна.

Лідерство у стилі *laissez-faire*, що в перекладі означає «дозвольте діяти», характеризується мінімальним втручанням керівника в щоденну діяльність команди. Замість того, щоб контролювати кожен етап виконання завдань, лідер надає працівникам усі необхідні ресурси, інформацію та інструменти, після чого дозволяє їм самостійно планувати свою роботу, ухвалювати рішення та нести відповідальність за результати. Такий підхід передбачає високу довіру до професіоналізму команди та створює умови для самостійного вирішення робочих питань без постійного нагляду з боку керівництва [52].

Цей стиль лідерства найкраще працює з людьми, які самі по собі відповідальні, креативні й мотивовані. Така довіра з боку керівника часто надихає команду і сприяє високому рівню задоволеності роботою. Проте варто пам'ятати, що *laissez-faire* не означає повну відсутність контролю. Якщо залишити команду «на самоплив» без належного зворотного зв'язку, це може призвести до плутанини, хаотичних дій і навіть розбіжностей у розумінні завдань. У підсумку — замість ефективності можна отримати зворотний ефект [52].

Такий тип лідера не має чітких цілей і не допомагає групі приймати рішення, що покладає занадто велике навантаження на команду. Через це лідерство *laissez-faire* здебільшого підходить для організацій, де співробітники добре розуміють свої ролі, мають високий ступінь довіри та не звинувачують один одного в помилках [52].

Згідно з дослідженнями, лідерство *laissez-faire* приносить найменше задоволення та є найменш ефективним.

Ці три стилі стали основою для подальших пояснень і більш сучасних і ширших підходів. Існують різноманітні класифікації, але всі різноманітні стилі лідерства мають спільні фактори, від яких вони залежать, як-от особистість менеджера, знання та досвід, співробітники, яких контролюють, та їх реакція, і, нарешті, але найважливіше, традиції, цінності та філософія компанії.

Розглянемо інші стилі лідерства, такі як:

Трансформаційне лідерство — це про те, як надихати людей змінюватися й досягати більшого, ніж вони самі від себе очікували. Такий лідер не просто керує, а веде за собою, мотивуючи команду рухатися вперед, виходити за межі звичного та вірити у свої сили. Він вимагає найкращого — не тому, що тисне, а тому, що вірить, що кожен здатен на більше [52].

Суть цього стилю — не просто керувати, а змінювати. Лідер допомагає людям розкрити свій потенціал, подолати страхи, знайти сенс у своїй роботі та прагнути змін — як особистих, так і професійних. Але щоб це спрацювало, сам керівник має бути щирим, емоційно зрілим, здатним слухати, підтримувати та передавати бачення, яке об'єднує всіх навколо спільної мети [52].

Такий стиль керівництва часто асоціюється з орієнтованими на зростання організаціями, які розсувають кордони в інноваціях і продуктивності. На практиці такі керівники, як правило, дають працівникам завдання, які стають дедалі складнішими, і терміни, які з часом стають все жорсткішими.

І хоча трансформаційне лідерство здатне надихнути команду та досягти високих результатів завдяки спільному баченню та довірі між лідером і підлеглими, існують певні ризики. Один із них — ігнорування індивідуальних особливостей у навчанні. У прагненні до загального прориву, деякі члени команди можуть залишитися без належної підтримки чи наставництва, необхідного для виконання складніших завдань.

Транзакційне лідерство ґрунтується на принципі взаємовигідної угоди — «робота за винагороду». Коли працівник погоджується виконувати певні завдання,

він розраховує отримати конкретну оплату чи бонус у відповідь. Такий підхід добре працює у короткостроковій перспективі, коли важлива чіткість, передбачуваність і суворе дотримання вказівок. Керівник чітко формулює завдання, а працівник знає, що від нього очікується [53].

Проте надмірна формалізація у транзакційному стилі може обмежити простір для творчості й самостійності. Через жорстку структуру, відсутність стимулів до новаторства та сильний тиск на результат, співробітники можуть втратити інтерес до роботи, що своєю чергою сприяє зростанню плинності кадрів.

Бюрократичне лідерство. Бюрократичне лідерство передбачає суворе дотримання встановлених правил, процедур та внутрішніх політик. У такому підході важлива не стільки ініціатива працівників, скільки виконання інструкцій. Рішення приймаються згідно з чітко визначеною ієрархією, а нові ідеї або пропозиції, які не вписуються у поточні рамки, часто відкидаються.

Цей стиль найчастіше зустрічається у великих, традиційних організаціях, де основний акцент робиться на стабільність, а не на гнучкість чи розвиток. У таких компаніях будь-які зміни — особливо інноваційного характеру — сприймаються як загроза звичному порядку. Незважаючи на дещо більшу свободу у порівнянні з автократичним стилем, бюрократичне керівництво не створює простору для інновацій або росту. Відтак, цей підхід малоефективний у молодих, динамічних організаціях, які потребують адаптивності та нових ідей [54].

Бюрократичне керівництво ідеально підходить для управління співробітниками, які виконують рутинну роботу [54].

Багато було написано про загальні стилі лідерства та про те, як визначити правильний стиль для вас, чи то транзакційний, чи трансформаційний, бюрократичний чи *laissez-faire* та багато інших. Але, за словами Деніела Гоулмана, психолога, найбільш відомого своєю роботою з емоційного інтелекту, «бути великим лідером означає усвідомлювати, що різні обставини можуть вимагати різних підходів».

3.2. Програма «Сильне лідерство»: теоретичні основи та її реалізація

Культура відіграє дуже важливу роль у розвитку суспільства – вона не тільки показує, хто ми є, а й допомагає будувати зв'язки між людьми, надихає на творчість та стимулює нові ідеї. З культурними проєктами нелегко працювати, оскільки вони мають досить складну структуру і потребують злагодженої роботи різних команд, ресурсів, ідей і стратегій. Люди, які очолюють такі ініціативи, мають не лише мотивувати інших, а й грамотно організувати роботу, підтримувати творчість та забезпечувати розвиток своїх організацій.

Саме тому була створена програма «Сильне лідерство: теоретичні основи та її реалізація». Вона допомагає учасникам отримати необхідні інструменти та навички та навички для ефективного управління у культурній сфері. Програма поєднує теорію з практичними вправами, що дає змогу розвивати ключові компетенції, важливі для лідерів культурних проєктів.

Мета програми. Формування у майбутніх керівників (студентів, молодих фахівців) сучасного уявлення про ефективне лідерство, розвиток практичних навичок управління, прийняття рішень, комунікації та роботи в команді.

Основні цілі програми:

- ознайомити учасників з різними стилями лідерства та їх особливостями в контексті культурної сфери;
- сприяти усвідомленню власного лідерського стилю та його сильних і слабких сторін.
- розвинути базові лідерські навички: стратегічне мислення, управління командою, ефективна комунікація;
- застосувати отримані знання на практиці шляхом створення командного культурного проєкту;
- поглибити розуміння емоційного інтелекту та його значення для лідера;
- навчити учасників розпізнавати та регулювати власні емоції, справлятися зі стресовими ситуаціями;
- практикувати конструктивне вирішення конфліктів через комунікацію;

- розвинути навички переконливої комунікації для залучення партнерів і мотивації команди в культурних проєктах.

Практична реалізація: тренінгу «Сильне лідерство: теоретичні основи та її реалізація»

З метою практичного закріплення теоретичного матеріалу було організовано тренінг під назвою «Сильне лідерство: теоретичні основи та її реалізація»;

Дата та місце проведення: 07.04.2025 у онлайн форматі на платформі Zoom;

Формат: онлайн (з елементами тренінгу та групової роботи);

Учасники: студенти, молоді фахівці, запрошені експерти у сфері управління та психології та члени громадський організацій.

Проект програми див. у додатку (додається)

Результати реалізації програми

Програма «Сильне лідерство» стала цінним джерелом як теоретичних знань, так і практичних навичок, необхідних для ефективного управління у сфері культури. Учасники отримали можливість глибше зрозуміти різні стилі лідерства, розібратися в їхніх перевагах і недоліках. Це допомогло їм краще усвідомити власний стиль керівництва та визначити напрямки для подальшого розвитку.

Важливим етапом навчання стало практичне впровадження здобутих знань — учасники працювали в командах над створенням власних культурних проєктів. Цей процес сприяв розвитку стратегічного мислення, вмінню працювати в команді та приймати спільні рішення.

У підсумку програма суттєво посилила лідерський потенціал учасників. Більшість із них відзначили, що здобуті знання та досвід є не лише корисними, а й готовими до практичного застосування у їхній щоденній професійній діяльності.

3.4. Стратегії підтримки молодих лідерів у сфері культури: стажування, наставництво, гранти.

У наш час підтримка молодих лідерів у культурній сфері набуває особливого значення, адже саме вони задають нові напрямки розвитку та оновлюють підходи до створення й управління культурними проектами. Щоб допомогти їм реалізувати свій потенціал, важливо створювати умови для навчання, обміну досвідом і професійного зростання. Одними з найефективніших інструментів у цьому процесі є стажування, наставництво та грантова підтримка — вони відкривають перед молоддю реальні можливості для розвитку та впровадження власних ідей у культурне середовище.

Міжнародна програма обміну США/ICOMOS – це програма обміну для молодих фахівців у сфері збереження історичної спадщини, що здійснюється через Національний комітет США Міжнародної ради з питань пам'яток та визначних місць. Метою програми є сприяння розумінню міжнародної політики, методів та методів збереження, що призведе до постійного діалогу між країнами. Станом на 2007 рік, з моменту її створення в 1984 році, у цій програмі взяли участь майже 600 молодих фахівців у галузі збереження історичної спадщини з понад 70 країн [30].

Проект розпочався як одноразовий обмін між ICOMOS США та ICOMOS UK. Програма розширюється і наразі щороку набирає від 20 до 30 молодих фахівців з охорони пам'яток. Програма стажування USA/ICOMOS призначена для осіб, які навчаються на останньому курсі аспірантури або працюють за фахом протягом 1-3 років. Програма надзвичайно конкурентна, і лише одному з п'яти заявників щороку пропонують стажування [30].

Учасників відбирають на основі їхніх навичок, відданості справі збереження історичної спадщини, попереднього досвіду та академічної спрямованості в цій галузі, а також здатності представляти свою країну в програмах обміну [30].

Фонд Клори Даффілд – зареєстрована благодійна організація у Великій Британії. Вона була заснована у 2000 році шляхом об'єднання двох благодійних фондів: Фонду Клори Чарльза Клора та Фонду його доньки Вів'єн Даффілд [31].

Фонд підтримував широкий спектр організацій, включаючи Королівський оперний театр, галерею Тейт, Королівський балет, Британський музей, Музей природознавства, картинну галерею Далвіч, центр Саутбенк, музей Вежі Давида в

Єрусалимі, Ізраїль, та Національний дитячий музей «Єврика!». Фонд зробив особливий внесок у культурну освіту, профінансувавши десятки навчальних центрів Clore по всій Великій Британії, а також у підготовку лідерів, запустивши Програму лідерства Clore для культурного сектору у 2003 році та Програму соціального лідерства Clore у 2008 році [33].

Програма лідерства Clore забезпечує професійну підготовку та особистісний розвиток для британських фахівців у культурному секторі. Вона була заснована у 2002 році [32].

Щороку близько 25 стипендіатів Clore відбираються для семи-восьмимісячної навчальної програми з фандрейзингу, медіа-навчання, фінансового планування та особистісного розвитку. Вони також беруть участь у розширених відрядженнях до організацій поза межами свого попереднього професійного досвіду. Кожна стипендія розробляється індивідуально, і кожен стипендіат отримує підтримку наставника та індивідуальний коучинг [32].

Clore Social виявляє, об'єднує та розвиває лідерів через свою повністю фінансовану програму стипендій та працює з людьми, партнерами та спонсорами з усіх секторів, щоб запропонувати цілісний підхід до розвитку лідерів для соціального впливу. Наразі до її мережі приєднався 101 стипендіат [31].

Серед грантів можемо виділити:

Creative Capital (США). Creative Capital — це некомерційна організація, що базується в Нью-Йорку, яка підтримує митців по всій території Сполучених Штатів через фінансування, консультування, зустрічі та послуги з розвитку кар'єри. З моменту свого заснування в 1999 році Creative Capital виділила понад 50 мільйонів доларів на фінансування проєктів та консультаційну підтримку 631 проєкту, що представляють 783 митців, і працювала з тисячами інших митців по всій країні через семінари та інші ресурси [34].

Один з «найпрестижніших мистецьких грантів у країні», їхня щорічна заявка на Creative Capital Awards відкрита для митців у понад 40 різних дисциплінах, що охоплюють образотворче мистецтво, виконавське мистецтво, кіно, літературу, технології та соціально залучене мистецтво.

Їхня місія — підтримувати митців незалежно від напрямку їхньої творчості, допомагати їм знаходити однодумців, розвивати ідеї та втілювати проєкти, які мають значення [34].

Через відкриту процедуру подання заявок Creative Capital визначає та відбирає митців з усіх дисциплін для отримання премії Creative Capital Award. Премія надає кожному проєкту доступ до прямого фінансування на суму до 50 000 доларів США, що виділяється в ключові періоди розвитку проєкту, у поєднанні з додатковими послугами наставництва та консультування [34].

Stavros Niarchos Foundation. Фонд Ставроса Ніархоса (SNF) – це приватна міжнародна благодійна організація, яка надає гранти некомерційним організаціям по всьому світу в сферах мистецтва та культури, освіти, охорони здоров'я та спорту, а також соціального забезпечення. Вона була заснована в 1996 році на честь грецького судноплавного магната Ставроса Ніархоса. Ніархос був одним з найбільших у світі перевізників нафти та володів найбільшим флотом супертанкерів свого часу [35].

Фонд має персонал в Афінах, Греція; Монте-Карло, Монако; та Нью-Йорку. З 1996 року Фонд Ставроса Ніархоса надав понад 4700 грантів на загальну суму понад 3 мільярди доларів некомерційним організаціям [35].

Програма грантів для художників від Фонду Віктора Пінчука в Україні

Однією з найбільш помітних програм підтримки сучасного мистецтва в Україні є грантова програма Фонду Віктора Пінчука. Цей фонд, що входить до числа найвпливовіших благодійних організацій країни, системно підтримує молодих українських митців та культурних діячів, створюючи умови для розвитку їхньої творчості. Програма охоплює фінансування мистецьких проєктів, організацію виставок, а також сприяє міжнародній мобільності художників, зокрема через участь у резиденціях та міжнародних виставкових подіях [36].

Значущим компонентом цієї програми є премія PinchukArtCentre. Премія Pinchuk Art Center – один із найяскравіших прикладів ефективної підтримки молодих художників в Україні. Премія є першою національною премією для молодих художників та була заснована у 2009 році. Її мета – відкриття нових

талантів у сфері сучасного мистецтва та підтримка розвитку молодих мистецьких колективів [36].

Окрім визнання, учасники можуть отримати фінансову підтримку. Головний приз — 400 000 гривень, є два спеціальні призи по 100 000 гривень кожен, а глядачі також можуть вплинути на кінцевий результат, обравши свій улюблений приз — приз симпатій глядачів вартістю 40 000 гривень [36].

Ці приклади наочно показують, що підтримка молоді у сфері культури справді працює. Гранти, наставництво, стажування - все це дає вам не тільки можливість реалізувати свої ідеї, а й досвід, без якого було б складно досягти значних цілей.

Висновки до розділу 3

Бути лідером у культурній сфері – це більше, ніж просто вибір певного стилю управління. Аналіз різних підходів та необхідних навичок показує, що успішне лідерство полягає, перш за все, у здатності гнучко реагувати на зміни, знаходити спільну мову з іншими та враховувати особливості соціального, культурного та організаційного контексту на роботі.

Демократичний та трансформаційний стилі лідерства є найефективнішими в цьому плані. Вони включають відкритий діалог, залучення команди до прийняття рішень, підтримку ініціатив та бажання допомогти кожному реалізувати свій потенціал. Іншими словами, лідери тут не лише керують, а й надихають та об'єднують.

Сьогодні культурним лідерам потрібно більше, ніж просто професійна підготовка. Вони повинні мати міждисциплінарні здібності: емоційний інтелект, стратегічне мислення, креативність, повагу до культурного різноманіття, чітку комунікацію, готовність до кризових ситуацій та здатність ефективно керувати командою. Важко уявити сучасне лідерство без цих рис.

Програма «Сильне лідерство» – гарний приклад якісного підходу до розвитку лідерських якостей. Вона успішно поєднує теорію з практикою: учасники працюють над реальними проєктами, отримують зворотний зв'язок, аналізують свою роль у

команді та розвивають здатність діяти в контексті соціального середовища. Програма розвиває лідерів, які не лише вміють керувати, а й вміють брати на себе соціальну відповідальність.

Крім того, варто згадати про важливість підтримки молодих лідерів. Стажування, наставництво, участь у грантових програмах — усе це може допомогти молодим фахівцям отримати початковий досвід, знайти однодумців та повірити в себе. Але щоб ці інструменти справді працювали, організаціям потрібно не лише надавати ресурси, а й підтримувати ініціативи молоді, довіряти їм та створювати простір для реалізації нових ідей.

Висновки

У ході кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження лідерства в організаціях культурної спрямованості як багатовимірного соціального феномену, що поєднує управлінські, комунікативні, культурні та ціннісні складові.

Розглянувши теоретичні основи лідерства, було встановлено, що ефективне культурне лідерство виходить за межі традиційного менеджменту й передбачає не лише управління процесами, а й формування бачення, цінностей та поведінкових стандартів усередині організації. У результаті аналізу було визначено, що найбільш результативні лідери у сфері культури поєднують стратегічне мислення з високим рівнем емоційного інтелекту та комунікаційної чутливості.

Історичний огляд еволюції лідерства — від античності до сучасності — дав змогу усвідомити, як змінювалися уявлення про роль лідера в суспільстві. Особливу увагу було приділено впливу філософських концепцій Платона, Аристотеля, Руссо, Вольтера та інших мислителів, а також внеску видатних діячів епох Відродження, Просвітництва та промислової революції. Це дозволило сформувати уявлення про лідера як агента культурних змін.

У процесі дослідження також було розкрито роль організаційної культури як фундаменту для успішної реалізації лідерських стратегій. Опираючись на модель Едгара Шейна, показано, що ефективне лідерство в культурній сфері вимагає глибокого розуміння як видимих, так і глибинних елементів культури.

Особливу увагу приділено функціям лідера в культурній сфері, серед яких ключовими є: формування бачення, мотивація персоналу, збереження культурних цінностей, комунікація та інноваційність. Доведено, що саме ці компоненти забезпечують стійкість організацій культурного типу в умовах змін.

Розглянута роль командної роботи у діяльності культурних організацій. Застосовано концепцію командних ролей Р. Белбіна, яка дозволяє більш ефективно формувати команди, зважаючи на індивідуальні схильності учасників. Установлено, що збалансований розподіл ролей у команді є ключем до успішної реалізації творчих і культурних проєктів.

На прикладі сучасних українських реалій проаналізовано, як лідерство сприяє збереженню культурної ідентичності, формуванню національної свідомості та розширенню доступу до культурних ресурсів для різних соціальних груп. Показано, що лідери в культурній сфері мають стратегічну роль у підтримці мовної політики, організації мистецьких заходів, реалізації освітніх програм і впровадженні інновацій у сферу культури.

З урахуванням отриманих результатів, сформульовано практичні рекомендації для підтримки молодих лідерів через механізми наставництва, стажування та грантової підтримки. Також запропоновано стратегічні підходи до розвитку лідерства, зокрема — розвиток емоційного інтелекту, залучення до управління інновацій та формування інклюзивного культурного середовища.

Отже, результати кваліфікаційної роботи засвідчили, що ефективне лідерство у сфері культури є ключовим чинником для збереження та розвитку культурної спадщини, зміцнення соціального капіталу й забезпечення сталого розвитку культурних інституцій.

Список використаних джерел

1. Штайгауф С. Лідерство, або Чого вас не навчать у Гарварді. Прага: Grada Publishing, 2011. 368 с. ISBN 978-80-247-3506-1.
2. Заброда Д. Є. Історичний погляд на феномен лідерства. Матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 30 верес. 2021 р. / Дніпров. гуманіт. ун-т. Дніпро, 2021. С. 89.
3. Medieval leaders: Chronicles of powerful rulers. History Medieval. URL: <https://historymedieval.com/medieval-leaders-chronicles-of-powerful-rulers/> (дата звернення: 09.05.2025).
4. What lessons on leadership can we learn from the Renaissance? World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/stories/2016/06/what-lessons-on-leadership-can-we-learn-from-the-renaissance/> (дата звернення: 09.05.2025).
- 5 Bryman, A. та ін. Handbook of Leadership. Лондон : Sage, 2011. 279 s.
6. Northouse, P. G. Leadership Theory and Practice. 6-те вид. Лондон : SAGE Publications, 2013. s. 23.
7. Belbin R. M. Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building. URL: https://www.researchgate.net/publication/4771221_Belbin's_Team_Role_Model_Development_VValidity_and_Applications_for_Team_Building (дата звернення: 27.04.2025).
8. Belbin R. M. Team Roles. URL: <https://www.accelerate.uk.com/training-tools/belbin/nine-belbin-team-roles/> (дата звернення: 09.03.2025).
9. Belbin R. M. Team Roles. URL: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/belbin-team-roles> (дата звернення: 07.03.2025).
10. Леонардо да Вінчі. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Леонардо_да_Вінчі (дата звернення: 09.05.2025).
11. Мікеланджело Буонарроті. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Мікеланджело_Буонарроті (дата звернення: 09.05.2025).

12. Історія книгодрукування. URL: <https://spravjniistoriyi.com.ua/2023/01/30/istorija-knyhodrukyvanja/> (дата звернення: 09.05.2025).
13. Відкриття Америки Колумбом. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Відкриття_Америки_Колумбом (дата звернення: 09.05.2025).
14. Вольтер. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Вольтер> (дата звернення: 09.05.2025).
15. Дені Дідро. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Дені_Дідро (дата звернення: 02.04.2025).
16. Промислова революція. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Промислова_революція (дата звернення: 23.02.2025).
17. DISC, MBTI, Belbin, Lumina: чим відрізняються типології особистості та як обрати. Hurma. URL: <https://hurma.work/blog/06-2021-disc-insights-mbti-belbin-lumina-chym-vidriznyayutsya-ta-yak-obraty-typologiyu-osobystosti/> (дата звернення: 05.02.2025).
18. Джексон Ш. *Fostering Culture: A Leader's Guide to Purposefully Shaping Culture*. Shane Jackson. URL: <https://shanejackson.com/book/> (дата звернення: 05.03.2025).
19. Історичний центр Одеси включили до списку ЮНЕСКО. Суспільне. URL: <https://suspilne.media/odesa/366484-istoricnij-centr-odesi-vklucili-do-spisku-unesco/> (дата звернення: 15.03.2025).
20. ЮНЕСКО та заповідник «Софія Київська». Національний заповідник «Софія Київська». URL: <https://st-sophia.org.ua/uk/pro-zapovidnik/unesco/> (дата звернення: 26.03.2025).
21. Музеї України. Museum Portal. URL: <https://museum-portal.com/ua/muzeyi> (дата звернення: 09.05.2025).
22. XI Регіональний фестиваль-конкурс «Світанок». Facebook. URL: <https://www.facebook.com/nerubdsischul/videos/xi-регіональний-фестиваль-конкурс-світанок/895841451299644/> (дата звернення: 19.04.2025).

23. What is the Enlightenment and How Did It Transform Politics? Council on Foreign Relations. URL: <https://education.cfr.org/learn/reading/what-enlightenment-and-how-did-it-transform-politics> (дата звернення: 09.05.2025).

24. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. Internet Archive. URL: <https://archive.org/details/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/page/n43/mode/2up> (дата звернення: 16.03.2025).

25. Співак В. А. Ділова етика. Stud.com.ua. URL: [https://stud.com.ua/21952/etika ta estetika/kontseptsiya organizatsiynoyi kulturi sheyna #109](https://stud.com.ua/21952/etika%20ta%20estetika/kontseptsiya%20organizatsiynoyi%20kulturi%20sheyna%20#109) (дата звернення: 16.04.2025).

26. Загурська С. Феномен та функції лідерства. Освіта регіону: науковий журнал. 2011. № 2. С. 52. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/429> (дата звернення: 12.01.2025).

27. Розподіл ролей в команді за Р. Белбіном: як сформувати ефективну робочу команду. British MBA. URL: <https://britishmba.in.ua/rozpodil-rolei-v-komandi-za-r-belbinom-iak-sformuvaty-efektyvnu-robochu-komandu/> (дата звернення: 19.03.2025).

28. Murphy J. J. Pulling Together: 10 Rules for High-Performance Teamwork. Naperville, IL : Simple Truths, 2016. 96 p.

29. Middleton T. The importance of teamwork (as proven by science). Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/the-importance-of-teamwork> (дата звернення: 18.05.2025).

30. US/ICOMOS International Exchange Program. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/US/ICOMOS_International_Exchange_Program (дата звернення: 01.05.2025).

31. Clore Duffield Foundation. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Clore_Duffield_Foundation (дата звернення: 09.05.2025).

32. Hewison R. Cultural Leadership: The Clore Leadership Programme: Task Force Final Report. Clore Leadership. URL: <https://www.cloreleadership.org/resources/cultural-leadership-task-force-report> (дата звернення: 07.04.2025).

33. Tait S. Vivien Duffield: Funding is child's play. The Independent. URL: <https://www.independent.co.uk/news/people/profiles/vivien-duffield-funding-is-childs-play-6161577.html> (дата звернення: 21.03.2025).

34. Creative Capital. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Creative_Capital (дата звернення: 10.05.2025).

35. Stavros Niarchos Foundation. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Stavros_Niarchos_Foundation (дата звернення: 08.05.2025).

36. Премія PinchukArtCentre. PinchukArtCentre. URL: <https://prize.pinchukartcentre.org> (дата звернення: 22.03.2025).

37. Яноусек С. Що таке лідерство? StefanJanousek.cz. URL: <https://www.stefanjanousek.cz/co-je-to-leadership/> (дата звернення: 01.12.2024).

38. The Concept of Leadership in Historical Perspective. Psychology Writing. URL: <https://psychologywriting.com/the-concept-of-leadership-in-historical-perspective/> (дата звернення: 09.03.2025).

39. Teixeira C. P., Spears R., Yzerbyt V. Y. Is Martin Luther King or Malcolm X the more acceptable face of protest? High-status groups' reactions to low-status groups' collective action. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2020. Vol. 118, No. 5. С. 919–944.

40. Edmondson A. C. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44, No. 2. С. 350–383. DOI: 10.2307/2666999. URL: https://pragueintegration.cz/education/psychological-safety/?utm_source (дата звернення: 18.05.2025)

41. XVIII Всеукраїнський фестиваль-конкурс вокально-хорових колективів «Серпневий заспів–2024». Департамент культури, національностей, релігій та охорони об'єктів культурної спадщини Одеської ОДА. URL: <https://culture.od.gov.ua/2024/07/25/hviii-vseukrayinskyj-festyval-konkurs-vokalno-horovyh-kolektyviv-serpnevuj-zaspiv-2024/> (дата звернення: 15.04.2025).

42. VI Відкритий фестиваль-конкурс з хореографії «Цвіт папороті – 2025». Департамент культури, національностей, релігій та охорони об'єктів культурної

спадщини Одеської ОДА. URL: <https://culture.od.gov.ua/2025/05/12/vi-vidkrytyj-festyval-konkurs-z-horeografiyi-czvit-paporoti-2025/> (дата звернення: 15.04.2025).

43. ВИДЕЛКАFEST-2024: фестиваль, народжений у війну. Сіль. URL: <https://sil.media/p/videlkafest-2024-festival-narodzhennii-u-viinu-849338-18499> (дата звернення: 15.04.2025).

44. Кальниченко В. Фестиваль-конкурс талантів «Dance Fest». Facebook. URL: <https://www.facebook.com/events/1255006365918290> (дата звернення: 15.04.2025).

45. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України від 25.04.2019 № 2704-VIII : станом на 18 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19> (дата звернення: 18.04.2025).

46. Порошенко оголосив десятиліття української мови. LB.ua – Дорослий погляд на світ. URL: https://lb.ua/society/2018/05/31/399158_poroshenko_obyavil_desyatiletie.html (дата звернення: 18.04.2025).

47. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII : станом на 18 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 18.04.2025).

48. Злата Огнєвіч. M1 – музичний телеканал. URL: <https://m1.tv/stars/76-2/> (дата звернення: 18.04.2025).

49. FROLOV – офіційний сайт. Frolov.fr. URL: <https://frolov.fr/uk> (дата звернення: 18.04.2025).

50. Концептуальний магазин. Ексклюзивний одяг для жінок. GUDU – офіційний сайт. URL: <https://gudu.ua/uk> (дата звернення: 18.04.2025).

51. KSENIASCHNAIDER – офіційний віртуальний магазин. Kseniaschnaider.com. URL: <https://ua.kseniaschnaider.com/> (дата звернення: 18.04.2025).

52. Томах В. В., Дорошенко Т. М., Тимошенко Ю. В. Стили лідерства та їх вплив на управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149> (дата звернення: 19.05.2025).

53. Antonakis J., Avolio B. J., Sivasubramaniam N. Context and leadership: An examination of the nine-factor Full-Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*. 2003. Vol. 14, No. 3. P. 261–295.

54. Бюрократичне лідерство – визначення, переваги та недоліки. Азбука. URL: <https://azbyka.com.ua/uk/byurokraticheskoe-liderstvo/> (дата звернення: 19.05.2025).

55. Морозова А. Спільні та відмінні риси лідерства та керівництва. QUI.help. URL: <https://www.qui.help/blog/spilni-ta-vidminni-risi-liderstva-ta-kerivnitstva> (дата звернення: 19.02.2025).

56. Зоткін А. О. Лідерство. Енциклопедія Сучасної України. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2016. URL: <https://esu.com.ua/article-55444> (дата звернення: 11.02.2025).

57. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б., Кундицький О. О. Теорія організації: навч. посіб. Тема 9. Культура організації. Львів: Кафедра менеджменту Львівського торговельно-економічного університету. URL: <https://kerivnyk.info/teoriya-organizacii9> (дата звернення: 11.02.2025).

58. Гоулман Д. Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*. 2000. Т. 78, № 3. С. 78–90. URL: <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results> (дата звернення: 11.02.2025).

59 Турецькова М. Розвиток і управління людьми у фірмах. Прага : Grada Publishing, 2004. 168 с.

60. Гнатюк. Жан-Жак Русо: біографія, скорочено. URL: <http://dovidka.biz.ua/zhan-zhak-russo-biografiya-skorocheno/> (дата звернення: 15.06.2017).

ДОДАТКИ

Додаток А

Рівень	Елемент	Пояснення
Рівень №1	Артефакт	Видима організаційна структура. Під артефактами Шейн розуміє конкретні продукти культури (усні, письмові, предмети). Наприклад, артефактом фірми може бути статут, значок, територія, газета, фірмовий одяг для персоналу, етикет, офіси, корпоративні заходи тощо. На думку автора, що у більшому обсязі в компанії існує історія, зафіксованої в артефактах, то потужніша організаційна культура фірми.
Рівень №2	Проголошені цінності	«Стратегія, цілі, філософія». Це те, що призначено виражати цінності організації, такі як філософія, управління, місія, бачення, цінності та кредо.
Рівень №3	Базові припущення	«Несвідомо прийняті переконання, сприйняття, думки і почуття».

Рис.1.1 Едгар Шейн «Організаційна культура та лідерство – 4-те видання»

Джерело: адаптовано автором [24]

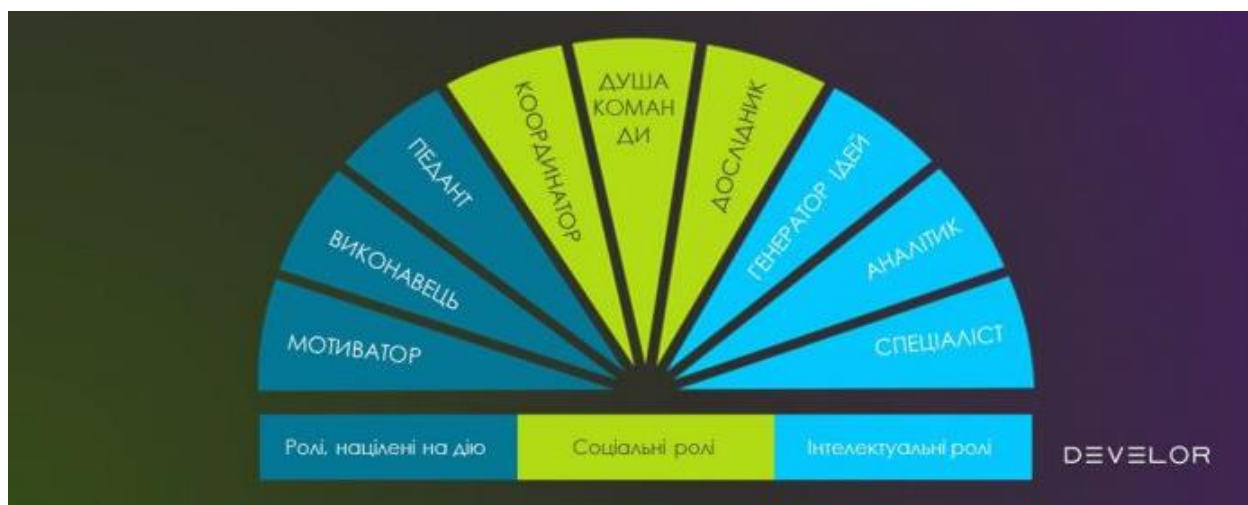


Рис.2.1 Концепція розподілу ролей у команді за Р.Белбінім

Джерело: адаптовано автором [17]

ПРОЄКТ ПРОГРАМИ

«Сильне лідерство: теоретичні основи та її реалізація»

Програма складається з двох основних тренінгів, що мають на меті не тільки надання теоретичних знань, а й розвиток практичних навичок, необхідних для управління культурними проєктами та ініціативами.

Тренінг 1: Лідерство в культурному управлінні

- Визначення специфіки лідерства в культурному секторі та ключових компетенцій для управління культурними проєктами.
- Розробка стратегії розвитку культурних проєктів та організацій, враховуючи культурні та соціальні контексти.
- Підвищення рівня креативності та інноваційного мислення, необхідного для успішного ведення культурних ініціатив.
- Визначення та аналіз різних моделей культурного управління та їх застосування в реальних умовах.

Тренінг 2: Емоційний інтелект та комунікація в культурних проєктах

- Розвиток емоційного інтелекту: саморегуляція, співчуття, управління стресом і мотивація.
- Як ефективно спілкуватися з різними культурами, залучати громаду до культурних ініціатив та створювати атмосферу довіри.
- Важливість активного слухання і невербальної комунікації в культурних проєктах.
- Техніки мотивації для залучення аудиторії та партнерів до культурних ініціатив.

Хід проведення тренінгу

День 1. Лідерство в культурному управлінні

- **10:00–10:30** — **Вступне знайомство.** Коротка презентація програми, знайомство учасників через інтерактивну вправу;
- **10:30–11:30** — Воркшоп: «Аналіз лідерських стилів: сильні та слабкі сторони»;
- **11:45–13:00** — Аналіз важливих навичок лідера, таких як стратегічне планування, управління командою, комунікація. Вправа на самооцінку своїх лідерських якостей.
- **13:15–14:30** — Творчий практикум у командах: кожна група створює свій «ідеальний культурний проєкт» — від ідеї до реалізації. Учасники обговорюють, які цілі він має, кого залучає, як працює команда та які кроки потрібно зробити для втілення.

День 2. Емоційний інтелект та ефективна комунікація

- **10:00–11:30** — Тренінг з емоційного інтелекту: учасники вчаться розпізнавати і керувати своїми емоціями, справлятися зі стресом і розвивати співчуття.
- **11:45–13:00** — Рольова гра: «Конфлікт у команді: вирішення через комунікацію».
- **13:15–14:30** — Рольові ігри, в яких учасники вчаться ефективно залучати партнерів і аудиторію до культурних ініціатив, а також мотивувати команду до спільної мети.