

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Уманський державний педагогічний університет
імені Павла Тичини

ЛІДЕРСТВО

Навчальний посібник для студентів
економічних спеціальностей закладів вищої освіти

Умань
2022

Рецензенти:

Пустовіт Г.П., доктор педагогічних наук, професор, Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти;

Сафін О.Д., доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини;

Кірдан О. Л., доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки та освітнього менеджменту Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини.

Рекомендовано до друку вченою радою ННІ економіки та бізнес-освіти Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (протокол № 9 від 23 лютого 2022р.)

Лідерство : навч.-метод. посіб. для студ. економ. спец. закл.

М вищ. освіти / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад. Г. М. Чирва. – Умань, 2022. – 200 с.

У навчальному посібнику викладено сутність, технології, процеси та механізми розвитку лідерства як цілеспрямованого процесу формування відповідних якостей та навичок. Аспект проблеми лідерства враховує можливість формування і розвитку лідерських якостей шляхом навчання і самонавчання.

У навчальному посібнику осмислено проблеми лідерства, психологічну сутність суспільного феномена «лідер», «керівник», їх спільне та відмінне, обґрунтовано стилі реалізації лідерства у суспільно-політичних інститутах. Новизною навчального посібника є проблема лідерства в процесі взаємодії політичної й управлінської еліти та лідерства в публічній політичній діяльності і практики становлення демократичного реформування українського суспільства.

Особливу увагу звернуто на відповідальність, духовність як чинники ефективного політичного лідера, розкрито психологічні основи мотивації лідерства, беручи до уваги широкий спектр лідерського інтересу щодо толерантності, політико-психологічних виборчих технологій формування іміджу лідера, гендерного аспекту та ролі інноваційних особистостей на реалізацію власного внеску кожного для демократичних змін в Україні.

Розраховано на державних службовців, політиків, студентів, аспірантів, викладачів - усіх тих, хто цікавиться суспільно-політичними проблемами лідерства та прагне зробити свій внесок до демократичних змін в українському суспільстві.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА

ГЛОСАРІЙ

ТЕМА 1. СУЧАСНЕ БАЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА ЯК УМОВИ УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Розвиток лідерства - вимога сьогодення

1.2. Загальні характеристики сучасного уявлення про лідерство

ТЕМА 2. РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

2.1. Загальні підходи до розвитку лідерства на державній службі

2.2. Відповідальність лідерів за управління людьми

ТЕМА 3. ЛІДЕРИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

3.1. Основні елементи організаційної культури

3.2. Управління організаційною культурою

3.3. Сучасні уявлення про сприятливу організаційну культуру

3.4. Довіра. Відкритість. Впевненість

ТЕМА 4. ІНДИВІДУАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ТА ІННОВАЦІЙНІСТЬ

5.1. Основи сприяння навчанню, творчим підходам та інноваційності

5.2. Механізми навчання та розвитку. наставництво та менторство

ТЕМА 5. ЛІДЕРСТВО В КОМАНДІ

5.1. Залучення – необхідна умова для розвитку команди

5.2. Характеристики команди

5.3. Стадії розвитку команди та ситуативний підхід

ТЕМА 6. МИСТЕЦТВО ВЕДЕННЯ ЗМІН

6.1. Зміни, людський фактор та лідерство

6.2. Основні етапи процесу переживання та ведення змін

6.3. Рекомендації щодо ведення змін

ТЕМА 7. ЛІДЕР ТА МИСТЕЦТВО ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

7.1. Переговори та переговорні моделі

7.2. Система переговорів за інтересами

ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ З ОРІЄНТАЦІЄЮ НА ДОСЯГНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

8.1. Розробка політики – основа для стратегічної діяльності органів влади

8.2. Система управління з орієнтацією на очікувані результати діяльності

8.3. Цілі та результати діяльності, показники результативності

8.4. Оцінювання альтернатив та впливу

8.5. Управління ризиками

8.6. Моніторинг та оцінювання діяльності

8.7. Оцінювання діяльності державних службовців

ТЕМА 9. ЛІДЕРСТВО ТА ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ

9.1. Ефективна комунікація як компетенція керівника

9.2. Комунікація: складові, фактори впливу та загальні принципи

9.3. Зворотній зв'язок та активне слухання

ТЕМА 10. ВЗАЄМОДІЯ ІЗ ЗАСОБАМИ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

10.1. Основні підходи до співпраці зі ЗМІ

10.2. Правові засади взаємодії зі ЗМІ

10.3. Логіка діяльності ЗМІ

10.4. Рекомендації щодо виступів та інтерв'ю

ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ

11.1. Переживання стресу

11.2. Управління стресом

11.3. Особисті стратегії подолання та протидії стресу

11.4. Запобігання стресам та особистий розвиток лідера

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

ДОДАТКИ

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .

ПЕРЕДМОВА

Цей посібник покликаний сприяти зростанню обізнаності усіх зацікавлених сторін щодо лідерства як необхідної сьогодні умови успішної діяльності та сталого розвитку економіки. У ньому описані основні управлінські підходи, які використовують передові організації публічного та приватного секторів. Посібник є унікальним продуктом, що містить не лише деякі тренінгові матеріали, а також додаткову інформацію, яка допоможе краще зрозуміти сутність лідерства.

За будовою Посібник нагадує словник, в якому пропонується тлумачення основних термінів, ключові ідеї та рекомендації. Така структура зумовлена головною ідеєю, що лідерству можна навчитися, якщо захотіти. Навчання лідерству є одним з ключових важелів підтримки реформ та досягнення високих результатів діяльності, покращення якості життя громадян.

Цей Посібник слугуватиме додатковим інструментом, який сприятиме навчанню лідерству, усвідомленню його важливості та ключових аспектів які зумовлюють зміну підходів до управління та успішність діяльності у сучасному складному динамічному світі.

У сучасних умовах важливим фактором підвищення ефективності комерційної діяльності стає розвиток людського потенціалу, наповнення її професійно підготовленими кадрами, здатними своєчасно позбуватись успадкованих непродуктивних стереотипів професійної діяльності та кваліфіковано відповідати на соціальноорієнтовані вимоги, які ставлять до фахівців стосовно їхнього професіоналізму; чітко та якісно виконувати функціональні обов'язки в ситуації постійних змін, неузгодженості нормативноправового забезпечення; глибоко осмислювати свої недоліки і професійні надбання, оцінюючи ефективність їх використання в процесі управлінської діяльності, приділяючи при цьому особливу увагу безперервному професійному розвитку.

Одним з ключових компонентів професійної підготовки фахівців є вміння професійного спілкування, володіння якими суттєво підвищує конкурентоздатність майбутніх робітників на ринку праці, що значно розширює можливості їхнього працевлаштування, підвищує ефективність їхніх виражених рішень. Особливо нагальною є потреба суспільства у фахівцях, які здатні співпрацювати та налагоджувати ділові стосунки з партнерами, зокрема зовнішніми, організовувати діяльність для досягнення спільної мети, долати комунікативні бар'єри, кваліфіковано здійснювати професійне спілкування під час виконання професійних завдань, вміти здійснювати самопрезентацію, бути лідерами тощо.

Устремління бути першим заклала в людині природа. Проте одні наполегливо йдуть вперед, проторюючи власний шлях і досягаючи успіхів, а інші відсиджуються у теплом місці, заздрячи чужим перемогам. Напевно, кожен мріє стати лідером, але кожному також відомо, що стати ним не так просто. Важливим ключем до успіху лідера є саморозвиток. Запам'ятайте одну просту істину: хто володіє інформацією – той володіє світом. Читайте

побільше книжок, не обов'язково тільки з того фаху, яким Ви хочете займатися. Не соромтеся вчитися чогось в інших людей, переймайте досвід у тих, хто, на вашу думку, досяг позицій лідерства.

Справжній лідер повинен володіти розвинутими комунікативними навичками. Лідер повинен вміти не тільки чітко і ясно висловлювати свої думки, а й володіти вмінням зацікавити своєю мовою присутніх, об'єднати всіх під загальною основою. Ще одна якість, без якої справжній лідер просто немислимий – це впевненість у собі, своїх діях. Витривалість – це та якість, якою повинен бути наділений справжній лідер. Щоб стати лідером, потрібно розуміти закони природи і керуватися дарованими вічними цінностями, розвивати культуру взаємної довіри і поваги, адже коли різні люди працюють в одній команді, над одним проектом, дуже важливо працювати злагоджено, поважати відмінності, надавати творчий простір для інших людей, показувати особистий приклад. Справжні лідери ведуть за собою своїм прикладом, а не штовхають інших іти вперед. А ще треба вміло делегувати повноваження, дивитися вперед. Щоб стати лідером, треба багато вміти. У кожній ситуації треба вміти зорієнтуватись, зробити правильний вибір, ухвалити правильні рішення, подумати про інших. Розуміючи взаємозв'язок, лідер чітко бачить мету і згуртовує людей, створює команду, в якій індивідуальності розкриваються і доповнюють одна одну. Отже сутність лідера полягає не так у власному розвитку, як у вмінні надихати людей навколо та переконувати їй у їхніх надзвичайних здібностях та цінностях. Структурою навчального посібника передбачено вивчення одинадцяти тем, які розкривають базові питання з лідерства. Практичні вправи, навчальні й тестові вправи, що допоможуть закріпити здобуті теоретичні знання, розміщено в додатках. Глосарій основних термінів та понять допоможе швидко знайти їхні значення при роботі над текстом. А ще подано бібліографію. Укладач сподівається, що посібник допоможе студентам здобути потрібні знання з лідерства, а також буде корисний усім фахівцям, чия діяльність пов'язана з менеджментом.

ГЛОСАРІЙ

Авторитаризм (лат. *autoritas* – повна влада) – режим правління, за якого всю чи більшу частину влади зосереджено в руках однієї особи чи групи осіб. **Алгоритм розв’язання конфлікту** – реалізація основних етапів розв’язання конфлікту; з’ясування інтересів учасників конфлікту; обґрунтування вимог, які відображають певні інтереси; внесення конкретних пропозицій для задоволення вимог і відповідних інтересів, що стоять за ними.

Аналітичне мислення – це здатність об’єктивно сприймати, всебічно вивчати та обґрунтовано викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно - наслідкових зв’язків; це здатність генерувати нові ідеї та різні шляхи розв’язання проблем.

Альтруїзм (франц. *altruisme*, лат. *alter* – інший) – безко рисливе прагнення до діяльності на благо інших; проти лежність егоїзму.

Асертивність – здатність виражати почуття, переконання та думки, а також конструктивно відстоювати їх.

Бекграундер (від англ. *backgrounder*) – це інформаційний PR матеріал для ЗМІ, який подає інформацію про організацію, її профілі, продукти та послуги, історію створення, розвитку тощо.

Бенефіціари – це особи та групи осіб, для яких вплив політики є вигідним, цінним та корисним; ті, хто виграє в результаті реалізації запропонованої політики.

Бенчмаркінг (англ. *benchmarking*) – це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства конкурента для порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи.

Бізнес план – це документ, що описує основні аспекти майбутнього підприємства, аналізує поточні проблеми бізнес діяльності, а також визначає способи розв’язання цих проблем.

Благородність – здатність скоювати безкорисливі вчинки, не допускати приниження заради матеріальної або іншої вигоди.

Боротьба – тип поведінки в конфлікті, коли якнайповніше враховують, задовольняються власні інтереси і якнайменше – інтереси опонента. В управлінні мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства.

Ввічливість – вираз поважного ставлення до людини.

Вертикальний конфлікт – між людьми, які займають різне становище в системі управлінських стосунків.

Вибір моральний – акт моральної діяльності, який полягає в тому, що людина завдяки своїй автономії визначається щодо системи цінностей (ідеалів, принципів) та способів їх реалізації у конкретних вчинках і поведінці.

Вигорання на роботі – особливий стан фізичного, емоційного та розумового виснаження, спричинений тривалим стресом, що

супроводжується сумнівами щодо власної компетентності та цінності роботи, почуттям безнадійності та безсилля.

Вимога моральна – загальна назва для регулятивів моральних відносин: норм, ідеалів, принципів, цінностей.

Витискування – форма обходу конфлікту, за якої конфлікти нехтують, заперечують або замовчують авторитетні люди, які формують громадську думку в колективі, чи самі учасники конфлікту в надії, що напружена ситуація з часом зникне сама собою.

Вищі цінності – це граничні за своєю значущістю цінності, що відображають фундаментальні стосунки і потреби людей.

Відповідальність – позитивна моральна якість, яка полягає у свідомому ставленні особи до певних моральних норм, принципів та цінностей і готовності їх обстоювати та втілювати.

Відповідність/актуальність – рівень відповідності програми або діяльності організації наявним потребам, цілям уряду та потребам громадян.

Відхід від конфлікту – такий тип поведінки в конфлікті, коли якнайменше враховують як свої інтереси, так і інтереси протилежної сторони.

Відчуття щастя – здатність бути задоволеним власним життям, радіти за себе, отримувати задоволення від перебування з іншими, добре проводити час, розважатися.

Візіонер – аналітик і стратег, здатний передбачати майбутнє розвитку ринку або вплинути на нього.

Віра – релігійна чеснота, безсумнівна впевненість, переконаність у чомусь.

Влада – це можливість впливу на поведінку інших людей; повноваження – формально санкціоноване право розпоряджатися ресурсами та приймати рішення в рамках цих ресурсів.

Внутрішнє середовище організації – сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем організації.

Внутрішньогруповий конфлікт – конфлікт всередині групи, зокрема між конфліктною стороною та групою.

Внутрішньоособистісний конфлікт – конфлікт, який виникає між людьми, що перебувають на одному рівні в системі управлінських стосунків

Воля – це здатність людини діяти відповідно до своїх інтересів і мети, ґрунтуючись на пізнанні об'єктивної потреби.

Вплив на свідомість – це вплив на розум і почуття людини для формування позитивних якостей і подолання негативних.

Вплив – поведінка однієї людини, яка зумовлює зміни у поведінці інших людей. Наявність цих трьох характеристик не є достатньою для ефективного управління, адже і владу, і повноваження можна використовувати по - різному, впливати також по - різному.

Втручання у професійну діяльність журналістів – це контроль за змістом поширюваної інформації, замовчування суспільно необхідної

інформації, накладення заборони на висвітлення окремих тем, показ окремих осіб, заборона критикувати суб'єкти владних повноважень, крім випадків, встановлених законом.

Гендер (англ. gender – стать, від лат. genus – рід) – соціально біологічна характеристика, через яку визначаються поняття «чоловік» і «жінка», психосоціальні, соціокультурні ролі чоловіка і жінки як особистостей, на відміну від статі, яка позначає біологічні відмінності, цілісна психічна репрезентація статі, сповнена неповторним динамічним глибинним, когнітивним та поведінковим поняттям жіночого та чоловічого, яку індивід здобув унаслідок набуття індивідуального гендерного досвіду.

Гендерна рівність – це рівні права та можливості жінок і чоловіків у суспільстві. Це основа справедливого ставлення до жінок та чоловіків і їхній однаковий статус. Ще одне визначення гендерної рівності – це рівність у різниці. Інколи потрібне різне ставлення до жінок та чоловіків для досягнення тотожності результатів з погляду на умови життя чи для компенсації дискримінації в минулому. Саме такий справедливий підхід веде до рівності і рівноправності.

Гендерна рівноправність означає, що жінки і чоловіки користуються однаковим статусом, мають однакові умови для реалізації всіх прав людини і можливість робити свій внесок у національний, політичний, економічний, соціальний та культурний розвиток, а також отримувати користь від результатів. Тобто, це рівне оцінювання суспільством подібностей і відмінностей між жінкою і чоловіком та розрізнення ролей, які вони відіграють.

Гендерна чутливість – один із критеріїв оцінки планування дослідження та аналізу. Заплановані зміни, методи, чутливі в гендерному розумінні, якщо вони враховують дійсне становище жінок та чоловіків і не погіршують його, сприяють встановленню гендерного балансу.

Гідність – позитивна моральна якість, поняття моральної свідомості, в кому відображається уявлення про самоцінність людської особистості, її моральну рівність з усіма іншими.

Гіпотеза – наукове припущення, яке висувають для пояснення явищ дійсності. Вона має бути чітко сформульована, позбавлена логічної суперечності, не змінюватися в процесі доведення.

Гнучкість – запланована адаптація до непередбачених, але очікуваних зовнішніх обставин.

Гнучкість – спроможність корегувати власні емоції, думки та поведінку відповідно до зміни ситуацій і умов.

Глобалізація – процес всесвітньої економічної, політичної, культурної і релігійної інтеграції і уніфікації.

Групові цінності – це ціннісна значущість предметів, явищ, ідей для будьякої спільноти людей (класу, нації, трудового колективу і т. п.).

Групи інтересів – групи осіб, об'єднані довкола спільних інтересів (як звикло в неурядовому секторі) та зацікавлені у тих чи інших рішеннях органах

влади. В силу своєї організованості мають більші можливості відстоювання своїх інтересів та впливу на процес прийняття рішень.

Демонстрація – логічне розміркування, під час якого із доказів (аргументів) доводять істинність чи хибність гіпотези.

Дискримінація – дії або практика систематичного приниження групи або однієї людини.

Дисципліна (лат. *disciplina* —навчання, виховання) певний порядок поведінки людей, що відповідає нормам права і моралі, які склалися в суспільстві, або вимогам якоїнебудь організації. Дисципліна є обов'язковою умовою нормального існування суспільства; завдяки дисципліні поведінка людей набуває впорядкованого характеру, що забезпечує колективну діяльність і функціонування соціальних організацій.

Дисципліна праці (від лат. *disciplina* – вчення, виховання, розпорядок) – дотримання кожним працівником вимог і обов'язків, що впливають з його місця у виробничому процесі, узгодження його діяльності з діями інших учасників виробництва у процесі спільної праці.

Добро та зло – найзагальніші поняття моральної свідомості, категорії етики, які характеризують позитивні й негативні моральні та моральнісні цінності.

Доказ (аргумент) – думка, істинність якої перевірено і доведено. Він має бути чітко сформульований, відповідати обговорюваній проблемі.

Досягнення очікуваних результатів – міра досягнення програмою або організацією результативності та ефективності.

Духовні цінності – це нормативнооцінна сторона явищ суспільної свідомості, виражена у відповідних формах.

Екстраверт – це людина, схильна більше цікавитися тим, що відбувається навколо неї, ніж всередині неї.

Емпатія – уміння відчувати емоції інших людей, розуміти їхній погляд та активно цікавитися їхніми турботами.

Емпатія – здатність бути уважним, розуміти та цінувати почуття інших; здатність «читати емоції» інших людей.

Естетичні цінності – предмети і явища природи, доступні людському пізнанню; сама людина (її вигляд, дії, вчинки, поведінка); речі, як створюють люди, й створена друга природа, продукти духовної діяльності; твори мистецтва.

Емоційний інтелект – це:

- набір некогнітивних здібностей, компетенцій та навичок, пов'язаних із соціальними, емоційними й персональними та пов'язаними з виживанням спроможностями, які впливають на здатність людини справлятися з вимогами і тиском зовнішнього середовища (Рувен Бар - Он);

- здатність розуміти власні почуття та почуття інших людей, самому себе мотивувати, повністю керувати емоціями (Д.Голмен);

- здатність відслідковувати свої та інших людей почуття та емоції, розрізняти їх та використовувати для скеровування думок та дій (Саловей та Мейер).

Емоційна самосвідомість – здатність розпізнавати та зрозуміти свої почуття й емоції, розрізняти їх та знати, що і чому спричиняє їх виникнення.

Етика – система моральних принципів, яка зобов'язує відрізнити правильну поведінку від неправильної.

Етика – філософська наука, яка досліджує природу, сутність, виникнення, розвиток, структуру, функції моралі, її прояви в різноманітних сферах діяльності.

Етика бізнесу – складник етики ділових відносин, який досліджує особливості функціонування і розвитку моралі у сфері підприємницької, комерційної діяльності і формулює для цієї сфери відповідні рекомендації.

Етична освіта – процес інтеріоризації людиною етичної теорії в особистісні знання і переконання.

Етичний клімат в організації – це встановлений порядок поведінки у сфері бізнесу й ділових контактів.

Ефективність – міра використання ресурсів у спосіб, що дозволяє досягнути більшого рівня результату при використанні того ж самого рівня внеску або досягнути такий самий рівень результату при використанні меншого рівня внеску (робить речі правильно).

Загальнолюдські цінності – це ціннісна значущість предметів, явищ, ідей для світового співтовариства.

Залучення – більше, ніж мотивування, більше, ніж просто участь, це створення умов, в яких працівники відіграють активну (ініціативну) роль, визнаючи цінності організації, відчуваючи свою причетність до спільної справи, усвідомлюючи свою відповідальність і свій вплив на діяльність організації.

Зацікавлені особи та сторони – ті, кого стосуються, зачіпають ті чи інші рішення, чи дії, на кого справляє чи потенційно може здійснювати вплив відповідна урядова політика.

Здоров'я – це природна, абсолютна і неминуща життєва цінність, що займає один із верхніх щаблів в ієрархічній градації цінностей.

Зміна напрямку енергії – форма обходу конфлікту, за якої енергія учасників конфлікту спрямовується в інший бік або для виконання спільних завдань, або для подолання зовнішніх «ворогів».

Інновації – це безкінечний процес пошуку, завдяки якому генеруються і застосовуються на практиці нові творчі ідеї; це успішне використання свіжих ідей, які спричиняють суттєві зміни та «створюють цінність».

Інформування – однобічний процес надання інформації громадськості в цілому або зацікавленим групам чи організаціям, що представляють інтереси тих, на кого відповідна політика потенційно впливає.

Ієрархія (грец. *ιєραρχια*, від *ιєρος* – священний та *αρχη* – влада) – це поділ на вищі й нижчі посади, чини; суворий порядок підлеглості нижчих щодо посади або чину осіб вищим.

Ізоляція, «розведення» сторін – форма обходу конфлікту, коли одного чи кількох учасників конфлікту ізолюють, внаслідок чого в них зникає потреба в контактуванні.

Індивідуальна, або особистісна, цінність – це ціннісна значущість предмета, явища, ідеї для конкретної людини.

Інтроверт – тип особистості, орієнтований «всередину» або «на» себе.

Імідж – позитивний («золотий») запас будьякої компанії; основна конкурентна перевага; загальний образ, репутація, думка громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товари та послуги.

Іміджологія – наука, яка вивчає проблеми формування та створення в громадській свідомості образів суспільних інститутів і окремих політичних та інших лідерів, розробляє сукупність прийомів, технологій і засобів формування в громадській свідомості відповідних образів реальних суб'єктів політики.

Керівництво – це право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання.

Кінесика: міміка, частота і сила жестикуляції тощо; **такесика** – руко-костискання, доторкання, поцілунки.

Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) – характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції завдяки більшій прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими. **Колаборативний процес** – це система взаємодій і переговорів, головною метою яких є досягнення колаборативної перемоги, коли якнайповніше задовольняються інтереси всіх сторін, які беруть (прямо або опосередковано) участь у конфлікті, та досягнення процедурного задоволення (задоволення не тільки результату, а і самим ходом переговорного процесу), а отже і психологічного задоволення всіх учасників конфлікту.

Команда – це спосіб взаємодії осіб між собою, характеристика комунікації в групі. Співпраця і команда це не просто обмін знаннями та інформацією, не просто стосунки – це процес спільного пошуку та визнання цінностей, бачення та стратегії діяльності, правил взаємодії. Команда – це співіснування та співпраця на основі близькості, поваги, довіри, причетності, відданості, спільності, взаємності, підтримки.

Компетентність – поінформованість, авторитетність, обізнаність. **Компетентність менеджера** – це результативність та ефективність дій менеджера згідно з цілями та стратегіями фірми.

Компроміс – тип поведінки в конфлікті, що забезпечує часткове задоволення як власних інтересів, так і інтересів протилежної сторони.

Комунікація – це процес, за допомогою якого інформацію передають і засвоюють двоє (кілька) людей.

Конклюдія (лат. conclusio – кінець, закінчення) – те саме, що й висновки, або ефект дій

Конкуренція – суперництво, зіштовхування, боротьба за досягнення найкращих результатів у якійсь справі.

Контекст лідерства – це ті параметри, в яких здійснюють керівництво.

Контроль імпульсивності – здатність стримувати або не піддаватися поривам, прагненням чи спокусі діяти.

Конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих, але різних за своєю значущістю потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних настановлень, планів як окремих працівників організації, так і формальних чи неформальних груп, що функціонують в організації.

Конфлікт бажань – зіткнення кількох бажань у свідомості однієї людини або зіткнення свідомостей кількох людей (груп) з приводу того самого бажання. **Конфлікт норм поведінки** – зіткнення цінностей, норм поведінки життєвого досвіду в процесі соціальної взаємодії та спілкування людей (або груп людей).

Конфлікт ролей – зіткнення різних соціальних ролей, як виконує одна людина, або уявлень різних людей про зміст виконання тієї самої соціальної ролі. **Коопераційне розв'язання конфлікту** – це таке розв'язання конфлікту, коли його учасники працюють спільно для розв'язання проблеми.

Корпоративна культура (англ. corporate culture) – це система цінностей та переконань, які поділяє кожен працівник фірми які передбачають його поведінку, обумовлюють характер життєдіяльності організації.

Корпоративне лідерство – лідерство спільноти керівників, незалежно від сфери діяльності чи рівня посади. Розвиток лідерства на державній службі так само стосується керівників усіх рівнів, що займають адміністративні посади на державній службі.

Корупціогенний фактор – здатність нормативноправової конструкції самостійно чи у взаємодії з іншими нормами сприяти вчиненню корупційних правопорушень.

Коучинг – інструктування, наставництво, тренування для досягнення якнайбільшого розкриття потенціалу людини.

Критик забезпечує внесок для нових мрій, шукає те, що може піти не за планом; піклується про ризики; спроможний виявити перешкоди та обмеження як своїх планів, так і планів персоналу; позиція: «Що може зірватися? Що робити, якщо виникнуть проблеми?»

Крос культурний (з англоамериканського crosscultural) – який виникає на перехресті культур і створює якусь самостійну культуру.

Культурний бар'єр – деякі умовні знаки можуть мати різні підтексти залежно від культури.

Лідер (англ. leader – провідник, той, що веде, керівник, вождь, командир) – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою з огляду на свої видатні індивідуальні людські, інтелектуальні або фахові якості.

Лідерство – це те, чому навчають, принцип, який сповідують, і компетенція, яку розвивають і оцінюють, як при наборі на керівні посади, так і під час реалізації посадових обов'язків.

Лідер – це той, хто слугує прикладом для інших, демонструє належні практики і у такий спосіб згуртовує навколо себе команду, спроможну

досягати поставлених цілей та втілювати бачення в життя. Лідерство – це вплив.

Мандат – термін, який частіше використовують у системі державного управління, що також фіксує причину існування організації та використовується для закріплення у нормативних актах з метою досягнення необхідних результатів.

Матеріальні цінності – це цінніснозначущі природні об'єкти і предмети, тобто засоби праці і речі безпосереднього споживання.

Менеджер – це керівник, який спрямовує роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати.

Менторство – це допоміжні та навчальні стосунки, в яких одна особа ділиться власними знаннями, досвідом та ідеями з іншою, яка, у свою чергу, отримує користь від обміну задля особистісного та професійного розвитку.

Менторство – це, так би мовити, порада керівника. Він має себе запитувати: «Кому я можу допомогти? Я вже пройшов шлях, досвідом якого можу поділитися з іншими».

Мета – означає стан у майбутньому, який можна змінити стосовно теперішнього та якого варто, бажано або потрібно досягти. Тож мета є бажаною кінцевою точкою процесу, як правило, дії людини.

Мистецтво переконання – це справжня історія дипломатичних маніпуляцій, щоб переконати інших людей перейти на ваш бік без застосування сили. **Міжгруповий** (ітергруповий) конфлікт – конфлікт між соціальними групами, причому як усередині певної організації, так і за її взаємодії з оточенням. **Міжособистісний** (інтерперсональний) конфлікт – конфлікт між двома індивідами.

Міжособистісні відносини – спроможність встановлювати та підтримувати взаємовигідні відносини, які характеризуються близькістю, вираженням й відчуттям прив'язаності.

Місія – сукупність цілей, переконань і напрямів діяльності організації.

Мовний бар'єр – погане знання мови може спричинити рішення не спілкуватися взагалі, що призводить до почуття відчуженості.

Мораль – система поглядів, уявлень, норм, оцінок, що регулюють поведінку людей; одна з форм суспільної свідомості.

Моральна вимога – найпростіший елемент моральних взаємовідносин індивідів, які підпорядковуються різним формам повинності.

Моральна відповідальність – характеристика особистості з того погляду, як вона виконує моральні вимоги.

Моральна діяльність – особлива сфера діяльності, що має предметнозмістову визначеність і специфіку, подібно до виробничої, наукової, художньої.

Моральна норма – однаковою мірою адресоване всім людям повеління, яке слід неухильно виконувати за будьякої ситуації; вияв моралі як форми суспільної свідомості.

Моральна практика – сфера індивідуально-масових виявів поведінки, стосунків, діяльності, орієнтованих на найвищі, універсальні вселюдські цінності.

Моральна самооцінка – результат того, як людина морально оцінює свої вчинки, їхні мотиви і моральні якості.

Моральна свідомість – вираження ідеального належного, на яке слід орієнтуватись.

Моральна справедливість – співвідношення кількох явищ з погляду розподілу блага і зла між людьми.

Моральна якість – відносно стійкі ознаки поведінки людини, які виявляються в однотипних вчинках, що відповідають критеріям добра (чесноти, добротності) чи суперечать їм (моральні вади, пороки).

Моральне правило – імперативне положення, яким керуються у співжитті, праці, поведінці.

Моральний вибір – акт моральної діяльності, який полягає в тому, що людина, виявляючи свою суверенність, самовизначається стосовно системи цінностей і способів їх реалізації в лінії поведінки чи окремих вчинків.

Моральний вчинок – добровільна дія, що об'єктивно відповідає моральній вимозі.

Моральний ідеал – найдосконаліший, безумовний, універсальний зразок високоморальної особистості, яка володіє всіма відомими добротностями, кожна з яких найдоско наліша.

Моральний кодекс – збір моральних норм і правил, які слід виконувати.

Моральний кодекс – систематизована сукупність моральних норм і правил поведінки певної спільноти людей.

Моральний мотив – внутрішня, суб'єктивно-особистісна спонука до дії, зацікавленість в її реалізації і орієнтація на моральні чинники.

Моральний намір – рішення людини зробити відповідну моральну дію і досягти очікуваного результату.

Моральний самоконтроль – сутність і механізм самостійного регулювання особистістю своєї поведінки, її мотивів і спонук.

Моральний сором – збентеження, ніяковіння за недостойну поведінку.
Моральні відносини – ціннісні смислові аспекти всіх суспільних відносин, орієнтовані на найвищі вселюдські цінності.

Моральні цінності – явища моральної культури, за допомогою яких задовольняються суспільні й індивідуальні потреби в подоланні суперечностей між поведінкою особи й інтересами суспільства.

Мотивація (з лат. *movere*) – спонукання до дії; динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, що керує поведінкою людини, який визначає її організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби.

Мрійник генерує нові ідеї, формує бачення; позиція мрійника: «Все можливо»; «Що ми (я) хочемо зробити?» – на цьому етапі планування не потрібно думати про обмеження.

Навчання поведінки – досить усталений у часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, що відображає дії людини та реакцію оточення на ці дії.

Наставництво – це стимулювання розмірковування та самостійного пошуку, допомога знайти правильне рішення. Метою наставництва є відкриття інших способів/шляхів вивчення та інтерпретації світу людини, що призводить до нових дій та нових результатів. Ключове запитання, яке керівник має перед собою ставити: «Яким чином я можу допомогти іншим досягти кращих результатів?».

Незалежність – здатність покладатися на власні сили та самостійно мислити й спрямовувати власні дії, не мати емоційної залежності; незалежні особистості можуть питати та враховувати поради інших, але вони рідко залежать від інших людей під час прийняття важливих рішень або діяльності.

Норма моральна (від лат. – правило, взірець) – форма моральної вимоги, яка виступає як елемент моральних взаємовідносин (норма поведінки, звичай) і як елемент моральної свідомості (заповіді, правила).

Нормативна етика – галузь етики, в якій обґрунтовуються певні моральні принципи та норми і формулюються приписи моральної поведінки.

Ноу хау (з англ. know how, нім. Knowhow (знаю як):

1) передача на договірній основі різних знань та досвіду наукового, технічного, виробничого, адміністративного чи іншого характеру, які практично застосовують в діяльності підприємства чи у професійній діяльності, але ще не стали загальним надбанням;

2) конфіденційні знання, досвід, навички, що включають відомості технічного, економічного, адміністративного, фінансового й іншого характеру, використання яких забезпечує визначені переваги і комерційну вигоду особі, що їх здобула.

Ньюс реліз (від англ. news release) – інформація про товар, виробника, продавця, яку надають при укладенні угоди.

Обмеження можливостей – форма обходу конфлікту, за якої одного чи кількох учасників конфлікту позбавляють влади, яка потрібна для реалізації своїх інтересів.

Обов'язок – моральне завдання, яке індивід внутрішньо сприймає як потребу втілення певних етичних норм, принципів та ідеалів.

Образи конфліктної ситуації – уявлення про конфліктну ситуацію, притаманні учасникам конфлікту.

Оперативні цілі – завдання, що передбачають розв'язання поточних проблем, питань і які визначають менеджери нижнього рівня для досягнення тактичних і стратегічних цілей.

Опонент (лат. opponens – той, що заперечує) – суперник, противник.

Організаційна етика є моральною категорією, що охоплює різноманітні форми діяльності фірми, і її не можна викладати за допомогою певного переліку правил поведінки і спілкування.

Організаційний розвиток – процес удосконалення формальних (ОСУ, процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організації праці управлінських працівників та ін.) і неформальних сторін організаційної діяльності (підвищення знань, навичок та досвіду в міжособистісному і міжгруповому спілкуванні; організації підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення, тобто кар'єри, для досягнення найефективнішого балансу між ними на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури). **Організованість колективу** – це передусім єдність дій усіх його членів, різних за вдачею, темпераментом, фізичними і психічними даними, їхня загальна спрямованість на

розв'язання завдань підвищення ефективності праці і якості надання послуг. **Особистісний сенс цінності** – це її ставлення до потреб людини.

Оптимізм – здатність звертати увагу/бачити позитивні сторони речей, зберігати позитивну налаштованість навіть у несприятливих або стресових ситуаціях.

Оцінка дійсності – здатність визначати співвідношення між сприйняттям/власними відчуттями (суб'єктивним) та реальністю (об'єктивним).

Паблік рилейшнз, або зв'язки з громадськістю – (англ. Public relations, PR) – мистецтво досягнення взаємопорозуміння та згоди між людьми, соціальними групами, класами, націями, державами на основі цілеспрямованого формування громадської думки та управління нею.

Пабліситі – популяризація, створення популярності установі / організації або її діяльності; дії, спрямовані на привернення уваги – одне зі знарядь паблік рилейшнз.

Паралінгвістика: звукова нелексична комунікація, якості голосу, мовлення – тембр, тональність, ритм, темп, діапазон, вокалізації, мелодика, інтонації, гучність тощо.

Партисипативне управління – це один із видів управління, який засновано на участі найманих працівників в управлінні виробництвом; один із сучасних методів управління в менеджменті.

Переконання – вплив на особистість з використанням логічних доводів і психологічних прийомів для формування в неї одних якостей і позбавлення інших, а з іншого боку – спонукання до певної дії.

Підтримувальна комунікація – це спосіб міжособистісної комунікації, спрямованої на те, щоб допомогти керівникові знайти чіткий підхід до розв'язання питання взаємодовіри.

Пізнавальні гносеологічні цінності – це ціннісне значення процесу і результатів пізнавальної діяльності людини, насамперед знань, в усьому їх різноманітті.

Переговори – це створення та примноження якості у безмежній мережі відносин.

Повага до особистих прав – це визнання права особи діяти на власний розсуд.

Політика – це процес, за допомогою якого уряди трансформують своє політичне бачення у програми та дії задля здійснення бажаних змін в реальному світі.

Посада керівника – це результат свідомої дії формальної організації.

Поступливість – тип поведінки в конфлікті, орієнтований на мінімальне врахування власних інтересів і на максимальне задоволення інтересів протилежної сторони.

Прагматик – людина, що оцінює будьяку річ з погляду практичної значущості та корисності.

Прогрес моралі – процес становлення людського в людині, формування гуманістичних стосунків між людьми.

Проксеміка: часова і просторова організації комунікації («просторова психологія»).

Протидія владі – це вплив, що його підлеглий справляє на лідера.

Професійна етика – вчення про професійну мораль.

Расизм – світогляд, а також політичні теорії і практичні дії, що ґрунтуються на расовій дискримінації, на поділі людей на біологічно різні групи на основі видимих особливостей зовнішнього вигляду (колір шкіри, структура та колір волосся, риси обличчя, будова тіла тощо), тобто на раси, і різному ставленні до людей та їхніх спільнот залежно від належності до цих груп (рас).

Репутація – це певна загальна думка про моральне обличчя людини на основі її поведінки.

Реаліст перетворює мрію, бачення на реалістичні кроки, детальний план («розкадровка»); знає всі процедури; позиція: «Як (я) ми хочемо це зробити?» – на цьому етапі не варто розглядати обмеження.

Результативність – міра (ступінь), до якої програма або діяльність досягає очікуваних результатів - наслідків (робить правильну справу, правильні речі).

Риторика – це наука про способи переконання та впливу на аудиторію з урахуванням її особливостей. Ця наука вивчає методику творення тексту, визначає його структуру, найпридатнішу для зрозумілого й аргументованого викладення думки.

Різноманітність – невід’ємна частина культури організації різних культур, традиції, особливості і погляди людей, комунікація.

Розвиток лідерства – це цілеспрямоване формування і поглиблення відповідних якостей і навичок.

Розв’язання проблем – здатність виявляти та визначати проблеми, а також генерувати і впроваджувати потенційно результативні рішення.

Самоповага та увага до власних інтересів – здатність зрозуміти себе, поважати та прийняти себе, в тому числі позитивні та негативні аспекти, а також власні обмеження.

Самоактуалізація – спроможність реалізовувати власний потенціал та прагнути займатися улюбленою справою та насолоджуватися тим, що робиш.

Сектизм – зверхнє, зневажливе ставлення представників / представниць однієї статі до іншої. Ґрунтується на уявленні про гадану перевагу моральних, інтелектуальних, культурних, фізичних та інших властивостей в однієї статі стосовно іншої.

Силове розв'язання конфлікту – це таке розв'язання конфлікту, коли обидві сторони конфлікту спрямовують свої зусилля на досягнення перемоги і пригнічення протилежної сторони.

Система якості – сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, потрібних для здійснення управління якістю.

Система якості за формою – це система документації, в якій встановлено загальні принципи забезпечення якості, вимоги до діяльності та відповідальності кожного співробітника у сфері

якості; умови дотримання заданих параметрів кожного процесу і характеристик кожного об'єкта; методики контролю, опрацювання та аналізу інформації про якість; програми навчання персоналу у сфері якості та ін.

Скромність – стриманість в оцінці своїх чеснот, знань і становища в суспільстві.

Соціально політичні цінності – це ціннісне значення соціальних і політичних явищ, подій, політичних актів і дій.

Соціально психологічна стійкість – стійкість до різноманіття світу, до етнічних, культурних, соціальних і світоглядних відмінностей.

Соціальна відповідальність – здатність проявити себе як конструктивного члена соціальної групи, здатного до співпраці та такого, що робить внесок у спільну справу.

Співіснування – форма обходу конфлікту, за якої учасники конфлікту мовчазно відмовляються від постійного розпалювання ворожнечі, усвідомлюють пріоритет загальних цілей та інтересів або толерантно ставляться один до одного.

Співробітництво – тип поведінки в конфлікті, що забезпечує максимальне задоволення в конфлікті як власних інтересів, так і інтересів протилежної сторони.

Спілкування – визначається як передача інформації в будь якій формі від однієї особи до іншої безпосередньо або за допомогою засобів зв'язку будьякого типу.

Способи поведінки в конфлікті – конкретні дії учасників конфлікту.

Становище людини – найвища цінність, як правило, застосовують гуманісти як аксіому.

Стиль лідерства (керівництва) (грец. *stylos* – паличка для письма) означає спосіб, прийом, метод роботи, характерну манеру поведінки; сукупність засобів впливу керівника на підлеглих, яка обумовлена специфікою завдань, поставлених перед підприємством, взаємовідносинами керівника з підлеглими, обсягом його посадових повноважень, особовими якостями всіх членів колективу.

Сторони конфлікту – учасники конфліктної ситуації.

Стратегічні цілі – цілі, що пов'язані з розв'язанням довгострокових масштабних проблем.

Стресостійкість – здатність витримувати несприятливі події й стресові ситуації не піддаючись їм, активно та впевнено долати стрес.

Сугестивний метод – психологічний вплив на особу або групу осіб, розрахований на беззаперечне сприйняття незалежно від їхніх думок і волі.

Тактичні цілі – завдання, що передбачають розв'язання часткових проблем менеджерами середнього рівня і описують кроки в досягненні стратегічних цілей.

Тактовність – відчуття міри, перевищивши яке, можна образити людину або не дати їй «зберегти особу» в скрутній ситуації.

Толерантність – у перекладі з латинської мови – терпіння (tolerantia – терпіння). З французької означає терпимість, терпимість особистості щодо ідей, вчинків, яких ця особистість внутрішньо не сприймає, не схвалює. **Толерантність** на психологічному рівні – внутрішня установка та ставлення особистості до зовнішнього подразника.

Толерантність на соціальному рівні – дія або суспільна норма.

Точність – відповідність слова справі, пунктуальність і відповідальність при виконанні взятих зобов'язань в діловому і світському спілкуванні.

Уведення штрафних санкцій – форма обходу конфлікту, за якої внаслідок застосування адміністративних санкцій, реальних чи можливих, сторони змушені припинити конфлікт.

Умови перебігу конфлікту – зовнішній контекст, в якому виникає та розвивається конфлікт.

Управління латентними (прихованими) конфліктами – це розпізнавання та усвідомлення конфліктів.

Управління якістю – аспекти виконання функції управління, які визначають політику, цілі та відповідальність у сфері якості, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та поліпшення якості в рамках системи якості. **Управлінська етика** – це система етичних знань і практичних рекомендацій, які орієнтовані на управлінську діяльність. **Фактичне розв'язання конфлікту** – це ліквідація відкритого конфлікту внаслідок врахування або реалізації інтересів однієї чи обох сторін конфлікту.

Фасилітатор – фахівець, який не зацікавлений у підсумках обговорення, не представляє інтереси жодної з груп учасників і не бере участі в обговоренні, але несе відповідальність за якісне виконання завдань.

Фасилітація (від англ. facilitate – допомагати, полегшувати, сприяти) – це організація процесу колективного розв'язання проблем у групі, яким керує фасилітатор (ведучий, голова).

Фрустрація (від лат. frustratio – омана, марне очікування) — психічний стан людини, що виражається в характерних переживаннях і поведінці, те, що викликають об'єктивно непереборні (або суб'єктивно сприймані як

непереборні) труднощі на шляху до досягнення мети і розбіжності реальності з очікуваннями суб'єкта.

Функціональне значення цінності – це сукупність суспільно значущих властивостей, функцій предмета чи ідей, які роблять їх цінними в цьому суспільстві.

Харизма – це особлива властивість особистості, завдяки якій людину оцінюють як обдаровану особливими якостями і здатну впливати на інших.

Цензура – будь - яка вимога, до журналіста, засобу масової інформації, його засновника, видавця, керівника, розповсюджувача, узгоджувати інформацію до її поширення або накладення заборони чи перешкоджання в будь - якій іншій формі тиражуванню або поширенню інформації.

Цілі – загальні довгострокові орієнтири.

Цільові групи – це групи, на яких сфокусовано увагу, з якими відбувається або планується проведення відповідної роботи, в тому числі інформування, консультування тощо.

Цінність – це позитивна значущість; це те, що явно чи неявно бажане для окремої людини чи групи і що впливає на вибір з доступних способів, засобів і результатів дії; будьяке матеріальне або ідеальне явище, яке має значення для людини чи суспільства, заради якого вона діє, витрачає сили, заради якого вона живе.

Цінність за гроші – міра, до якої програма або діяльність організації демонструє відповідність, актуальність та досягнення очікуваних результатів діяльності; співвідношення цінності результату та його вартості для громадськості.

Цінності – джерело мотивації діяльності; це також соціально схвалювані уявлення більшості людей про те, що таке добро, справедливість, патріотизм, любов, дружба тощо.

Цінності – стійкі переконання. Вони визначають, хто ми є і чого ми прагнемо як особистості та як організації. Вони скеровують наші дії та підтримують мотивацію.

Честь – добре ім'я, позитивна моральна репутація, особливий механізм морального регулювання.

Швидка реакція, маневрування – здатність відповідати (в ідеалі – з користю для себе) на неочікувані зміни, проблеми; це незапланована адаптація до непередбачуваних зовнішніх обставин, що підживлюється креативністю; творча відповідь.

ТЕМА 1. СУЧАСНЕ БАЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА ЯК УМОВИ УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

План

1. Розвиток лідерства - вимога сьогодення
2. Загальні характеристики сучасного уявлення про лідерство

1.1. Розвиток лідерства - вимога сьогодення

Сьогодні, в умовах ХХІ століття, одним з ключових чинників, від яких залежить успішність діяльності організацій, визнається лідерство. Саме на розвиток лідерства сьогодні спрямовуються зусилля у багатьох країнах світу, як розвинених, так і тих, що прагнуть посилити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені. Лідерство розвивають як у приватному, так і публічному секторах, і, зокрема, на державних службах. Джеймс МакГрегор Бернз, котрий отримав Пулітцерівську премію за роботу «Лідерство» (1978), зазначав, що одним з універсальних прагнень нашого часу є жага за захоплюючим та креативним лідерством.

Лідерство є серцевиною належного демократичного врядування, сучасною концепцією управління. Лідерство визнається як потужний фактор вдосконалення управлінської спроможності та результативності діяльності органів влади.

Лідерство є відповіддю на сучасний ритм життя, постійні динамічні зміни в усіх сферах, зокрема, зростання конкуренції та глобалізацію, міжнародну економічну інтеграцію, зростання ринку у країнах, що розвиваються, більшу дерегуляцію та приватизацію; технологічні зміни (швидшу та кращу комунікацію, більше інформаційних мереж об'єднують більшу кількість людей у світі). Такі зміни спричинили як більше ризиків (вища конкуренція, пришвидшені темпи), так і більше можливостей (більше ринків, менше бар'єрів).

Таблиця 1.

Зміни в структурі сучасних організацій

Організації ХХ століття	Організації ХХІ століття
Бюрократичні.	Небюрократичні, менше правил та працівників.
Багаторівневі.	Обмеження кількома рівнями.
Організовані у спосіб, який передбачає, що керівники вищого рівня здійснюватимуть менеджмент.	Організовані у спосіб, який передбачає, що керівники є лідерами, а менеджмент здійснюють працівники базового рівня.
Політики та процедури створюють багато складних внутрішніх взаємозалежностей.	Політики та процедури створюють мінімальні внутрішні взаємозалежності, потрібні для клієнтів.

Організації ХХІ століття, на переконання Джона Коттера, одного з провідних фахівців в царині лідерства, повинні спиратися на нові принципи діяльності, нові цінності та підходи, якщо вони хочуть бути успішними в нових умовах. Усвідомлення потреби щодо зміни своїх підходів до управління, пов'язане з визнанням потреби у лідерстві – у більшій прозорості та обґрунтованості дій, у здатності враховувати зміни контексту (зокрема, балансу уваги до внутрішніх та зовнішніх процесів), та спроможності дивитися на довгострокову перспективу. Це, в свою чергу, зумовлює суттєві структурні зміни у спрощенні та розширенні умов для взаємодії як із зовнішніми зацікавленими сторонами, так і всередині організацій, зменшенні взаємозалежності та управлінських рівнів, децентралізацією, делегуванням багатьох управлінських повноважень (щодо менеджменту) на нижчі рівні. Сучасні успішні організації є згуртованими навколо спільних цінностей, спільного бачення; це організації, відкриті до навчання, експериментування, ведення змін, готові до ризиків, інноваційні та творчі.

Таблиця 2.

Зміни в культурі сучасних організацій

Організації ХХ століття	Організації ХХІ століття
Сфокусовані на внутрішніх	Зовнішньо орієнтовані
Централізовані.	Уповноважуючі, надихаючі.
Рішення приймаються	Рішення приймаються
Політичні.	Відкриті та прозорі.
Не схильні до ризиків.	Більш толерантні до ризиків.

Сьогодні йдеться про розвиток організацій – лідерів спроможних відповідати викликам часу, спроможними діяти по – новому, відповідно до нових цінностей. Такі зміни потребують не лише зміни управлінських підходів та процесів, але і суттєвих культурних трансформацій, визнання нових цінностей та способів співпраці. Організації – лідери неможливі без своїх працівників – лідерів, тож ключовою тенденцією сьогодні є розвиток лідерства в організації.

Мова не про одноосібне лідерство чи вроджені властивості, а про **корпоративне лідерство – лідерство спільноти керівників**, незалежно від сфери діяльності чи рівня посади. Розвиток лідерства на державній службі так само стосується керівників усіх рівнів, що займають адміністративні посади на державній службі.

Зрозуміло, що на кожному рівні чи посаді є певна специфіка діяльності, водночас лідерство – це загальна вимога, яка висувається до керівників усіх рівнів. Це не просто абстрактні слова, а той стандарт поведінки, який вважається за взірець та очікується на практиці. Тому **лідерство – це те, чому навчають, принцип, який сповідують, і компетенція, яку розвивають і оцінюють, як при наборі на керівні посади, так і під час реалізації посадових обов'язків.**

1.2. Лідерство – ціннісний феномен. Загальні характеристики сучасного уявлення про лідерство

Лідерство є ціннісним феноменом, тобто виявленням певних цінностей як основи життя людей. Цінності передаються в процесі комунікації на різних рівнях. Визнання спільних цінностей в колективі, у команді, є тією рушійною силою, яка дозволяє будувати партнерства, розвивати бачення та стратегії діяльності.

Лідерство – це не спосіб самозвеличення, це діяльність заради кращих рішень, умов; реалізація нових ідей, шлях до звершень, причому важливим є не лише чому (заради чого, в ім'я чого тощо), але і як лідер діє. Лідерство та ідея служіння пов'язані між собою, оскільки вони ґрунтуються на відданості ідеї та усвідомленні відповідальності за свої дії та колектив, за тих, з ким працюєш, і для кого.

Загально поширеним є вислів, що менеджер робить речі правильно, а лідер – робить правильні речі, тож недостатньо вміти щось робити гарно, треба робити те, що є важливим, доречним, потрібним, те, у що людина вірить.

Лідерство – спроможність сформуванати і втілити бачення в життя, вести зміни.

Лідерство передбачає спрямованість до бажаного майбутнього – втілення бачення, формування готовності до змін та веденні цих змін, відкритість до нових ідей. Лідерство ґрунтується на ідеалах творчості, проактивності та стратегічного мислення.

Ключовим для лідера є спроможність сформуванати бачення – уявну, позитивну (оптимістичну), чітку, однаково зрозумілу для всіх, стислу картину бажаного майбутнього, яка відповідає на запитання: чого ми хочемо досягнути, куди ми рухаємося, чого ми прагнемо, що зміниться і що та чому залишиться без змін. Лідер має «заряджати» та «заражати» жагою до бачення інших, аби разом втілити його у життя.

Таблиця 3.

Менеджмент та лідерство. Зміна ціннісних орієнтирів в управлінні: короткострокове реагування vs інноваційні зміни

Від	До
Орієнтація на короткострокову перспективу	Довгострокове, стратегічне мислення
Збереження існуючого	Управління змінами.
Реагування, дії по шаблону у жорстких рамках, низький рівень інновацій.	Творчість, проактивний підхід, гнучкість, відкритість новим ідеям, високий рівень
Впровадження рішень.	Розвиток бачення, розробка політики.
Аналізувати, оцінювати та вирішувати.	Надихати, мотивувати, залучати.

Фахівці наголошують і на інших характеристиках, які демонструють зміну ціннісних орієнтацій та управлінських установок, таких, як перехід від обережної гри до ризику, від стримування та регламентування – до більш вільних дій, осмислення і готовності до викликів.

Як підкреслював Дж. Коттер, менеджмент передбачає управління на основі стабільності та заради підтримки статус - кво шляхом реалізації класичних функцій менеджменту: планування, організація, контроль, оцінювання тощо. Цей спосіб управління є передбачуваним, оскільки спирається на дотримання визначених кроків, процедур, правил. Натомість лідерство – це гра на випередження, це створення змін, розвиток потенціалу для змін шляхом генерування бачення, створення команд (коаліцій, партнерств), спроможних втілювати в життя це бачення.

Дихотомія менеджменту та лідерства не повинна абсолютизуватися. хоча дотримання нових цінностей є визначальним, однак ніхто не заперечує, що в організаціях важливо виконувати і функції менеджменту, але при цьому суттєво, аби все не зупинилося на цьому, оскільки без лідерства – бракує відданості, правильного напрямку дій, поступу до успішного майбутнього.

Лідерство – нова якість управління людьми, лідерство в команді.

Орієнтація на довгострокову перспективу, втілення бачення, готовність до ризиків та потреба інноваційності зумовлює і пояснює нові підходи до управління людьми. Лідерство як нова якість управління людськими ресурсами ґрунтується на вірі в людей, повазі до ЛЮДИНИ, працівника - професіонала.

Основна цінність та головна передумова лідерства – розвиток довіри та команди, спільності поглядів на ключові питання, взаємної відповідальності, взаємопідтримки.

Таблиця 4.

Менеджмент та лідерство. Зміна ціннісних орієнтирів в управлінні людськими ресурсами

Від		До
Орієнтація на впровадження поточних рішень.	⇒	Розвиток спільного бачення.
Продуктивність – основний пріоритет.	⇒	Відданість цінностям.
Знеособленість, важливість ре - зультатів - продуктів.	⇒	Важливість стосунків, емоцій.
Обмеження.	⇒	Уповноваження.
Примус, зовнішні вимоги та зобов'язання.	⇒	Ініціатива, відданість, впевненість.
Контроль за людьми.		Віра в людей, довіра, мотивування, залучення.
Покарання за помилки.		Навчання на помилках.

Для менеджменту є більш важливими поточні результати, для лідерства – стосунки; тому інколи говорять про те, що менеджмент є дещо знеособленим, тоді як лідерство неможливе без особистісних питань, визнання емоцій та різних інтересів зацікавлених сторін. Тому лідерство – це **піклування, це небайдужість до цінностей, бачення, людей.**

Орієнтація на стратегічність, творчість та інноваційність зумовлює відмову від управління на основі страху покарання за помилки. Навпаки, за словами Пітерса та Вотермана, важливо переконатися, що організація має достатню кількість помилок, бо якщо час від часу не виникає помилок, це означає, що не докладалися особливі зусилля для успіху. Тож, помилки – це природна річ, інша справа, що треба вчитися на помилках, вчитися на власному досвіді, один від одного, і саме це є одним з потужних інструментів лідерства.

Лідерство передбачає спільну діяльність, що ґрунтується не на зовнішньому контролі та тиску зовнішніх зобов'язань, а на внутрішньому поклику та спільності, визнанні спільних цінностей, вірі у правильність і необхідність дій, взаємній довірі та взаємній відповідальності.

Таблиця 5.

Підходи в рамках класичного менеджменту та лідерства

Класичний менеджмент		Лідерство
Систематичне підштовхування працівників до того, що керівник вважає необхідно робити	⇒	Уміння вести працівників за собою до спільної мети, наснажувати працівників, аби вони самі хотіли робити те, що необхідно
«Я і мої працівники / підлеглі»		«Ми», «Наша команда»
Зовнішній контроль, зобов'язання		Спільність, відданість, довіра

Лідерство – це процес. Для лідерства не має значення рівень посади, натомість важливим є ступінь впливу діяльності особи, в тому числі на основі власного прикладу. Лідер – це той, хто слугує прикладом для інших, демонструє належні практики і у такий спосіб згуртовує навколо себе команду, спроможну досягати поставлених цілей та втілювати бачення в життя. Лідерство – це вплив.

Лідерство – це установка і вибір

Лідерство – це не лише певна поведінка і вплив, це спосіб мислення і ставлення, ставлення до себе, до інших, до світу. Лідерство потребує проникливості, спроможності бачити не лише те, що є на поверхні, але й, так би мовити, нижню частину айсберга, те, що є під водою, враховувати і те, що не завжди усвідомлюється чи маніфестується; здатності бачити сутність речей, розуміти інтереси, мотиви, чинники, які впливають на наші переконання та дії.

Лідер знає міру. Лідерство – це віра в свої сили, але водночас прагнення почути інші точки зору та спроможність до критичного мислення. Лідер уважний до емоцій інших людей, допомагає ними управляти та заряджає своїми емоціями команду. Він здатний збалансувати впливи та внески в команді, примножуючи загальний результат, а також утримувати баланс між спільністю та індивідуальністю, між прагненням досягнути бажаного майбутнього та увагою до поточної ситуації, баланс між скеровуванням, настановами та мотивуванням інших, баланс між орієнтацією на досягнення цілей та розвитку довірчих стосунків, дотримуючись та просуваючи цінності (організації), в які щиро вірять, та сприяючи змінам.

Лідерство передбачає свідомий вибір підходів і принципів своєї діяльності, свого ставлення як до інших, так і до себе. Лідерство ґрунтується на визнанні складності та динамічності зовнішнього та внутрішнього світів, важливості розгляду різних точок зору, провокування критичного мислення та конструктивних дискусій, перевірки власних припущень та установок, але, водночас, позитивного стратегічного мислення, спроможного надихати та підтримувати команду на шляху втілення необхідних та бажаних змін.

Таблиця 6.

Менеджер і лідер

Гарний менеджер	Лідер
Його поважають	Його обожнюють
Адміністратор	Новатор
Робить справу правильно	Робить правильну справу
План – основа дій	Бачення (перспективи) –
Не йде (як правило) на ризик	Готовий до великих ризиків
Підтримка статус - кво, мінімум інновацій	Нові ідеї, прагнення та впровадження змін, значні інновації
Вірить у системи	Вірить у людей
Цінує результати	Цінує стосунки, визнає внески
Стриманість, безособовість	Ентузіаст, особистість, турбота про інших
Доручає, делегує	Надихає, мотивує, залучає
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Покладається на принципи та політики, пристосовується до правил інших	Бере відповідальність на себе, критичний до правил інших
Зважає на посади	Є членом команди, не звертає особливої уваги на посади

ТЕМА 2. РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

План

2.1. Загальні підходи до розвитку лідерства на державній службі

2.2. Відповідальність лідерів за управління людьми

2.1. Загальні підходи до розвитку лідерства на державній службі

Лідерство передбачає дотримання певних цінностей та принципів діяльності, які стосуються як управління загалом, так і управління людськими ресурсами. Відповідно, лідерство розглядається як те, чому навчаються і що можна розвивати як на рівні людини, так і на рівні організації та державної служби в цілому.

Державна служба є зацікавленою, аби на ній працювали справжні лідери, віданні своїй справі – служінню громадськості, спроможні відповідати викликам часу та працювати у складних динамічних умовах.

Управління людськими ресурсами або управління людьми визнається ключовим обов'язком керівників усіх рівнів, що висуває особливі вимоги до них, адже їхня поведінка має бути втіленням цінностей на практиці, прикладом для інших.

Основою діяльності та ключовою спільною рисою у багатьох країнах є, передусім, використання управління на основі компетенцій, першим кроком якого є визначення (загальних) компетенцій, якими повинні володіти усі керівники на державній службі. Компетенції є комплексною динамічною характеристикою – як опис вимог щодо ефективної поведінки на посаді чи групі посад, який включає не лише знання та навички, а також дотримання певних цінностей і підходів, особисте ставлення та особисті якості – які державні службовці мають демонструвати у поведінці при виконанні службових обов'язків для досягнення успішних результатів.

Визначені компетенції, які є втіленням цінностей та пріоритетів, можуть фіксуватися в окремих документах або бути складовими загальних концептуальних стратегічних документів. У будь-якому разі вони закладають підвалини для втілення стратегій розвитку людських ресурсів, розвитку керівників на державній службі, і, зокрема, керівників вищих рівнів (які займають адміністративні посади).

Важливим є те, що компетенції лідерства, якими повинні володіти усі керівники у майбутньому, мають визначатися з урахуванням бачення розвитку державної служби, можливої зміну ролей та виклики при запровадженні змін.

Досвід інших країн свідчить про те, що стратегія лідерства має:

- розроблятися з точки зору потреб уряду в цілому;
- ґрунтуватися на чіткому діагностуванні тих викликів, які існують; враховувати наявну культуру у публічному секторі (країн визначають свої

компетенції та стратегії на основі відповідних досліджень, які дозволяють врахувати національну специфіку, пріоритети та особливі виклики);

- передбачати комплексну і тривалу підтримку задля сприяння сталому постійному розвитку лідерства, у тому числі – навчання та розвитку компетенцій лідерства, оскільки будь - яка успішна стратегія розвитку лідерства пов'язана з культурними змінами, які потребують системних зусиль протягом тривалого часу.

На основі компетенцій проводять вивчення потреб у навчанні та розвитку. Описи компетенцій (необхідної ефективної поведінки та ставлення) фактично слугують стандартом бажаного майбутнього, тому вивчення потреб полягає у аналізі різниці («прогалини») між описом компетенцій та поточного стану.

Одним з найпоширеніших підходів до вивчення потреб, особливо для керівників і, зокрема, керівників вищого корпусу, є використання методу оцінювання «360 градусів», оскільки вважається, що самооцінки недостатньо для рівня вивчення потреб на основі компетенцій. Цей метод полягає у намаганні подивитися на питання під різними кутами – з різних точок зору – шляхом залучення до вивчення потреб колег, підлеглих, керівників та, власне, ключової цільової аудиторії. Порівняння різних оцінок дозволяє побачити реальні проблемні моменти та зумовлює (відносну) об'єктивність вивчення потреб. Розбіжності точок зору при самооцінці та оцінки іншими може показати недооцінку або переоцінку власних компетенцій.

Пріоритети у навчанні та розвитку визначаються на основі опису компетенцій та вивчення потреб, відповідно, можуть встановлюватися загальнообов'язкові тренінги для усіх керівників на державній службі (не залежно від терміну перебування на посаді та на державній службі), обов'язкові перед вступом на певні посади. Так, наприклад, в Канаді серед обов'язкових є тренінг «Етика поведінки державних службовців».

Важливим є те, що визнається відповідальність державної служби як конкурентного роботодавця загалом та керівників усіх рівнів за створення умов для розвитку лідерства. Причому, йдеться про роботу не лише з вищим корпусом службовців, але й з усіма рівнями керівників для сприяння наступності, розвитку кар'єри та впровадженню єдиних принципів управління людськими ресурсами.

Програми розвитку лідерства спираються на інтерактивні методики навчання дорослих. Оскільки розвиток компетенцій лідерства неможливий шляхом виключно інформування, формування компетенцій передбачає відповідне ставлення та поведінку, тому програми навчання та розвитку лідерства носять практично – орієнтований характер.

2.2. Відповідальність лідерів за управління людьми

Управління людьми здійснюється відповідно до стратегічних урядових документів, з дотриманням визначених цінностей та принципів, як от: служіння громадськості, повага до людини, етика поведінки, розвиток

команд, партнерств та мереж; забезпечення професійності державної служби шляхом управління на основі заслуг і здобутків та управління на основі компетенцій тощо.

Керівники – лідери повинні усвідомлювати свою відповідальність за управління людськими ресурсами в організації та бути спроможними виконувати цю функцію відповідно до принципів належного врядування та бачення шляхів забезпечення ефективної результативної діяльності. Тому на державних службах приділяється особлива увага навчанню керівників управляти людьми, й відповідно, створювати сприятливі умови праці, розбудовувати спроможність працівників та сприяти розвитку лідерства.

Важливо підходити стратегічно до управління людськими ресурсами. Слід використовувати ефективні механізми не лише залучення нових кадрів, але і роботи з наявними ресурсами (завдяки ротатії, просуванню тощо) та їх розвитку. Будь-які організаційні зміни повинні мати належну інформаційно-консультаційну підтримку для підготовки персоналу до нововведень та розвитку спроможності до їх впровадження. Необхідно забезпечувати інтегроване стратегічне планування людських ресурсів.

Керівники несуть відповідальність за забезпечення відкритості, прозорості та справедливості процедур добору та реалізації стратегій утримання персоналу. Крім того, добір має здійснюватися відповідно до таких цінностей як доступність та репрезентативність. Дотримання принципу заслуг та здобутків є основним механізмом, який дозволяє реалізувати цінності справедливості та прозорості, оскільки передбачає набір та просування на основі чітких критеріїв – знань, вмінь та компетенцій, які визначаються заздалегідь – як необхідні вимоги для ефективної роботи на посаді.

Серед зобов'язань керівників на державній службі стосовно управління людськими ресурсами (УЛР) є і забезпечення належних сприятливих умов праці, здоров'я та безпеки тощо; мова як про фізичні, так і психологічні та інші умови, в тому числі відсутності будь-яких форм домагань, зловживань, чи дискримінації. Керівники відповідають за створення сприятливої організаційної культури шляхом підтримки постійної відкритої та двосторонньої комунікації, конструктивного зворотнього зв'язку, визнання внеску працівників, забезпечення балансу часу на роботу та приватне життя, залучення працівників, налагодження роботи команд, запобігання та управління конфліктами, дотримання етики поведінки, розвитку спроможності говорити правду керівництву тощо. Керівники повинні сприяти розвитку працівників, управляти знаннями на рівні відомства та, відповідно, заохочувати обмін досвідом.

Так, управління діяльністю на основі її результатів, і, передусім, процедура щорічного оцінювання результатів діяльності службовців, ґрунтується на налагодженні постійної комунікації між безпосереднім керівником та працівником щодо основних очікуваних результатів, індикаторів успішної праці, обговорення результатів та шляхів вдосконалення діяльності; створення умов

(можливостей) та надання допомоги для вдосконалення діяльності та розвитку тощо.

Важливо також аналізувати наявні тенденції, динаміку та причини звільнення (не лише загалом в організації, але й в окремих структурних підрозділах), оскільки звільнення не лише впливають на інституційну пам'ять та управління знаннями в організації, але й також можуть свідчити про несприятливу організаційну культуру, проблеми в управлінні людьми, що потребує відповідної уваги та корекції.

ТЕМА 3. ЛІДЕРИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

План

- 3.1. Основні елементи організаційної культури
- 3.2. Управління організаційною культурою
- 3.3. Сучасні уявлення про сприятливу організаційну культуру
- 3.4. Довіра. Відкритість. Впевненість

3.1. Основні елементи організаційної культури

Часто фахівці ототожнюють поняття організаційної та корпоративної культури. Водночас, коли йдеться про низку організацій, які входять у компанію, корпорацію, мережу, службу, то корпоративна культура визначається як культура, характерна для усієї системи організацій. У цьому розумінні можна говорити про корпоративну культуру на державній службі в цілому та організаційну культуру окремих відомств.

Треба також відрізнити поняття адміністративної культури, яке, як правило, стосується характеру та якості надання послуг громадськості, характеру зовнішньої комунікації. Важливо враховувати, що, як свідчить досвід розвинених країн, вимоги до публічної та внутрішньої комунікації та відповідна практика розвиваються паралельно, акцентуючи новий тип взаємовідносин, в основі яких лежить пріоритет прав і свобод людини, повага до особистості, нові ідеали прозорості та відкритості, інформування, консультування та участі зацікавлених осіб у процесі прийняття та реалізації рішень.

Термін «організаційна культура» сам по собі відбиває певну подвійність, адже, містить характеристики, зумовлені як суто управлінсько-організаційними особливостями, так і культурними (в широкому розумінні) – соціально - культурними, соціально - психологічними. Так чи інакше, культура ґрунтується на базових цінностях, віруваннях, переконаннях та поведінці, які роблять певну спільноту тим, чим вона є.

Організаційна культура визначається як:

- «спосіб, в який ми тут діємо»;
- «унікальна цілісність, серце та душа» організації,
- особливий набір цінностей, уявлень, принципів та норм, які поділяються людьми та їх групами в організації та які визначають, як поводитимуться та взаємодітимуть люди в групі.

Організаційна культура є поняттям набагато ширшим, ніж просто система внутрішніх відносин в організації. Вона позначається на всіх внутрішніх та зовнішніх стосунках та зв'язках, процесах. Оргкультура скеровує індивідуальну поведінку навіть тоді, коли це не усвідомлюється.

Фахівці виокремлюють різну кількість рівнів та вимірів оргкультури. Так чи інакше, важливо враховувати, що організаційна культура має, як мінімум, наочний та прихований рівні.

Наочний рівень – у тому числі, формалізований, офіційно задекларований – включає щоденні процеси, «ритуали», лозунги, традиції, міфи, стратегії, цілі, правила, зв'язки, авторитети, «героїв», клімат тощо.

Прихований рівень (підсвідомий, неофіційний) включає стереотипи, відчуття, думки, переконання, почуття вірування, припущення та норми, які не завжди є чітко артикульованими – первісні основи для цінностей та дій.

Цінності як ключові переконання, які визначають найважливіші для нас, принципові речі, що скеровують наше сприйняття світу та дій, є серцевиною організаційної культури, її ключовою характеристикою. Вони формуються на основі як свідомого вибору, так і несвідомих уявлень, стереотипів, почуттів. Організаційна культура (на її наочному рівні) є виявленням, демонстрацією ключових цінностей, що стають спільними для працівників у колективі та зумовлюють відповідні типи поведінки та проявляються у різних складових.

Цінності – стійкі переконання. Вони визначають, хто ми є і чого ми прагнемо як особистості та як організації. Вони скеровують наші дії та підтримують мотивацію.

Етика – це процес, який допомагає знайти найкращий спосіб реалізації наших цінностей.

Етика це особиста та колективна відповідальність, яка потребує лідерства, самостійність суджень, діалогу.

Це оцінка наших дій іншими, що зумовлює рівень довіри до нас. Йдеться про недопущення шкоди й те, як чинити правильно, творити добро.

З поняттям «організаційна культура» тісно пов'язані такі поняття як організаційний клімат (або атмосфера організації) та моральний дух.

Якщо організаційна культура є більш глибинним та системним феноменом, має значний прихований рівень, то організаційний клімат часто визначають саме як «прояв» культури, її наочний рівень. Так, на думку Денісона, організаційний клімат пов'язаний з тими аспектами навколишнього середовища, які свідомо сприймаються членами одного колективу. Організаційний клімат є характеристикою сприйняття працівником організаційної культури (як вони її уявляють і відчувають), відчуттям соціально - психологічних умов праці, взаємодії працівників між собою, своєї організації, відчуття від складу групи та манери взаємодії членів між собою та з іншими; відчуття ризиків, стресів, тривоги тощо.

У свою чергу термін «моральний дух» є характеристикою залученості працівників, віри у необхідність та правильність їх спільної діяльності, є «бажанням співробітників насправді активно брати участь у здійсненні цілей організації і віддавати їй усю свою енергію». Моральний дух є однією з характеристик (наслідком) організаційної культури та демонстрацією дієвості тих цінностей і місії, які проголошені у організації як пріоритетні.

3.2. Управління організаційною культурою

Наприкінці ХХ століття відбулося переосмислення ролі, важливості та характеристик організаційної культури. Стали приділяти увагу питанням впливу культури на результати діяльності організації, шляхам формування, підтримки та зміни культури. Якщо раніше оргкультура розглядалася як природний, феномен, що органічно виникає, то сьогодні вона сприймається скоріше як цінність, що піддається змінюванню та управлінню. Організаційна культура не лише дозволяє пояснити те, що відбувається в організації, але й може бути фактором успіху. Завдання для керівників - лідерів – формувати сприятливу організаційну культуру, яка дозволяє вдосконалювати діяльність організації відповідно до вимог часу.

Організаційна культура є стратегічним фактором розвитку діяльності організації. Усвідомлення організаційної культури дозволяє краще зрозуміти організацію, її функціонування, і не лише те, що відбувається в організації, але й те, чому це відбувається. Таке дослідження допомагає:

- усвідомити питання лідерства;
- зрозуміти індивідуальну та колективну поведінку;
- протидіяти стереотипам, які обмежують можливості людини, наприклад, гендерним стереотипам;
- діяти, враховуючи зростання, різноманітність та зміни, а отже – досягати більш результативної та ефективної спроможності сьогодні та у майбутньому.

Організаційна культура є суттєвим чинником мотивації працівників. І шляхи досягнення цілей, і умови «життя на роботі» є потужним інструментом як стимулювання діяльності, відкриття потенційних можливостей, так і формування репутації та створення іміджу організації.

Розуміння культури є важливим для всіх, але є суттєвим для лідерів, якщо вони насправді хочуть вести організацію за собою. Організаційне навчання, розвиток та сплановані зміни неможливо зрозуміти та реалізувати без розгляду організаційної культури, яка може бути основним джерелом спротиву змінам. Здатність відчувати обмеження власної культури та розвивати адаптивність культури є основним викликом для лідера.

Управління організаційною культурою, власне, починається, з визначення бажаних характеристик організації, які відповідали б викликам, що стоять перед організацією, місії та цілям організації; закріплення цих характеристик на рівні філософії (політики) організації та стимулювання відповідних норм поведінки тощо. У стратегічних документах сьогодні повинні ідентифікуватися цінності при визначенні місії та окресленні бачення, визначенні та дотримання ключових принципів діяльності, в тому числі етичних та вирішення конфлікту інтересів.

Керівництво має усвідомлювати свою відповідальність за розвиток організаційної культури. Ключові особи мають суттєвий вплив на формування та зміну культури. Керівники на всіх рівнях і, особливо, на найвищих, є джерелами цінностей в організації. Причому це відбувається як на рівні

риторики та офіційних документів, які визначають місію, пріоритети, стратегії, процедури організації, так і на рівні поведінки. Члени команди, працівники «зчитують» ці цінності та норми саме спостерігаючи за поведінкою керівників, адже саме вона насправді показує, які цінності є найважливішими в організації, які цінності вони сповідують і чого очікують від своїх підлеглих. Саме тому управління на основі компетенцій передбачає визначення вимог до поведінки (в широкому розумінні) на основі чітко окреслених цінностей.

Етика як умова для прийняття рішень

Дотримання етичних стандартів фактично означає дотримання проголошених цінностей, принципів, діяльність відповідно до фахових стандартів. Основні загальні кроки включають оцінку ситуації, визначення та зважування альтернатив, прийняття оптимального (найкращого в даних умовах) рішення, належне виконання, впровадження рішення, оцінку (аналіз) та винесення уроків.

Оскільки організаційна культура однієї групи є відносно незалежною, відмінною від інших, то сьогодні фахівці відзначають можливість існування підгруп з різною культурою, співіснування різних культурних світів, хоча характер цього співіснування може бути також різним, в тому числі і конфліктуєчим, і взаємодоповнюєчим. Це означає, що в рамках організації в різних структурних підрозділах, які мають відносну самостійність, можуть формуватися специфічні організаційні культури. Так і в більш глобальному масштабі, вплив національних традицій не виключає можливості існування чи розвитку різних культурних феноменів, відмінних на рівні різних організацій.

3.3. Сучасні уявлення про сприятливу організаційну культуру

Уявлення про потрібну організаційну культуру, певна річ, залежать від уявлень про сучасні вимоги до управління організаціями в цілому. Зміни в контексті призводять до змін у внутрішній структурі та функціях, організації діяльності в цілому.

Принципи, які утворюють серцевину належного врядування – участь, плюралізм, субсидіарність, прозорість, підзвітність, справедливість, верховенство права, доступ, партнерство, ефективність та результативність. А також: чутливість до потреб, викликів, оперативне обслуговування зацікавлених осіб, стратегічне бачення, орієнтація на досягнення консенсусу.

Нові цінності знаходять своє відбиття і на рівні характеристик «нової» організаційної культури. Корисними для розуміння сучасної сприятливої організаційної культури можуть бути підходи різних фахівців до типологізації культур. Сьогодні чимало дослідників акцентують саме те, що культура не є статичною, вона є динамічним процесом.

Слід зазначити, що серед типологій організаційних культур можна зустріти опис такого типу культури як «бюрократична». Як правило, вона розглядається як протилежність іншим моделям, в тому числі –

підприємницькій культурі, орієнтованій на зміни, інноваційність, навчання, не обвинувачення, участь тощо.

Таблиця 7.

Порівняння бюрократичної культури та сучасних типів оргкультур

Бюрократична оргкультура	Сучасне бачення сприятливих оргкультур
Цінності: • порядок • статус (ролі) • ієрархія • формалізація • підпорядкування	Цінності: • свобода • лідерство • особистісний розвиток • лояльність (відданість цінностям організації) • залучення (участь) • розвиток команд, мереж, партнерств
Орієнтація на: • стабільність, • правила, процедури	Орієнтація на: • зміни, розвиток • навчання та інновації • результати, цінності • стосунки, працівників, громадськість (зацікавлені сторони)
Реагування на зміни та реактивна адаптація	Проактивність, тактична гнучкість
Бюрократична оргкультура	Сучасне бачення сприятливих оргкультур
Роль керівництва: • регуляторна • планування та контроль згори - донизу	Роль керівництва: • підтримуюча • скеровуюча • залучення персоналу

«Бюрократична» культура містить такі характерні ознаки: формалізація та унормування діяльності, жорсткі ієрархії та дотримання правил, процедур; дистанції, орієнтація на стабільність, контроль та планування згори; формальна політика є тим, що утримує групу разом; успіх означає, переважно, виконання, дотримання графіку та низькі витрати; акценти на паперовій роботі; низька мотивація працівників, відсутність або мінімум інновацій та творчості. Бюрократична культура є захисною і не відкритою до розвитку.

«Організації державного сектору спочатку мають з'ясувати свої службові обов'язки і власну організаційну культуру, а також принципи, яких вони мають дотримуватися, щоб виконувати ці обов'язки. Такий порядок, як правило, встановлюється на практиці в стратегічному плануванні, яке документується і обговорюється всім штатом організації. Недотримання цих урядових вимог веде до невиконання організацією своїх організаційних обов'язків. Не дивно, що державна політика минулого мала інертну організаційну культуру, і це в кращому випадку».

Сучасне бачення оптимальної або сприятливої організаційної культури – це культура, яка зорієнтована на зміни – сприяє рухливості, швидкому маневруванню, творчим підходам, постійному вдосконаленню та навчанню, активізує управління знаннями; виходить з поваги та довіри до працівників та громадськості, потреби їх залучення до процесів прийняття рішень, сприяє управлінню за участі, підтримує розвиток різних форм взаємодії (команд, партнерств та мереж, в яких брали б участь усі зацікавлені особи).

Інколи також говорять про культуру зорієнтовану на особистість або культуру підтримки, за якої працівники почувають свою приналежність до організації, зацікавлені в її діяльності та максимально сприятимуть їй; вони майже самостійні у своїй діяльності, керівництво здійснюється лише на рівні експертних знань чи досвіду; задоволення від роботи отримується завдяки стосункам, взаємності, відчуттю взаємопов'язаності.

Основні концепції впливу організаційної культури (систематизовані Денісоном):

- Спільні для членів організації бачення, переконання та цінності посилюють внутрішню координацію та сприяють усвідомленню ідентифікації її членів.

- Спільне сприйняття цілей, спрямування та стратегії може скоординувати та прискорити діяльність членів організації у напрямі досягнення спільної мети.

- Залучення та участь сприятимуть розвитку почуття відповідальності та приналежності, й відтак - відданості організації, лояльності до неї, дотримання відповідних правил.

- Норми та переконання, які посилюють здатність організації сприймати, розуміти та використовувати зовнішні сигнали для організаційних та поведінкових змін, сприятиме її виживанню, зміцненню та розвитку.

Для організацій бюрократичних, статусних, притаманною є культура обвинувачення. Сьогодні є очевидним, що вона має поступитися місцем культурі не обвинувачення.

Мова не про відсутність підзвітності за свої дії, відсутність відповідальності за помилки чи уникання покарання. Питання в іншому а саме – в ставленні до помилок та людей, потребі колективної відповідальності, яка не знімає відповідальності кожного на своєму рівні, потребі в аналізі помилок заради того, щоб їх не повторювати у майбутньому. Культура необвинувачення передбачає не вказування пальцем на винних, а надання допомоги у вдосконаленні діяльності.

І в цьому розумінні культура необвинувачення є подібною до культури навчання, яка власне і передбачає постійне навчання на робочому місці, критичне (але конструктивне) оцінювання власного досвіду та діяльності організації (з точки зору того, що можна зробити краще, дотримуючись принципу «критикуючи – пропонуй»), активний обмін досвідом та пошук нових рішень тощо.

Таблиця 8.

Культура «обвинувачення» vs культура «необвинувачування»

Культура «обвинувачення»	Культура «необвинувачування»
Якщо щось відбувається не так, то наслідок – звинувачення, засудження чи покарання (в тому числі, усунення від процесу, звільнення).	Якщо щось відбувається не так, то потрібним є аналіз ситуації, усвідомлення помилок заради того, щоб їх не повторювати у майбутньому.
Обмежені можливості пояснень, корекції, аналізу ситуації.	Потреба діалогу, обговорення, як - активний процес саморефлексії та врахування інших точок зору.
Внаслідок такої системи відносин працівник не хоче брати на себе відповідальність, в тому числі, за помилки, та йти на ризик.	Працівник готовий брати на себе відповідальність, в тому числі за помилки.
Є інструментом тиску та жорстокого свавільного контролю; керівник – суддя.	Є інструментом заохочення та сприяння командній роботі; керівник – помічник.
Відсутність довіри між керівником і підлеглим; стосунки ґрунтуються на почутті залежності, праця набуває «захисного» характеру – необхідність погоджуватися, догоджати, «виправдовувати очікування».	Довіра між членами колективу та між керівником та підлеглим, співпраця та взаємна відповідальність за виконання покладених на особу функцій.
Не сумісна із творчістю та інноваціями.	Відкрита для творчості, інновацій, експериментів, навчання.
Мінімізація задоволення від роботи, плінність кадрів, негативний вплив на всю діяльність.	Більше задоволення від роботи, більш стабільні стосунки.

Таблиця Річарда Сіла наочно демонструє вплив цього типу культур на персонал

Таблиця 9.

Мова культури обвинувачення та культури «не обвинувачування»

Теза керівника	Культура обвинувачування	Культура «необвинувачення»	
«Ти не зробив це добре»	звинувачення	думка, точка зору	
«Я сподіваюся наступного разі ти зробиш краще»	загроза	заохочування	

Слід враховувати, що зазначені вище типи організаційних культур – конструктивні, необвинувачення, орієнтовані на працівників, результати

діяльності, інновації, навчання, творчість тощо, часто розглядаються в дихотомії, акцентуючи протилежні якості; їх можна побачити під різними назвами у типології організаційних культур різних фахівців. Підкреслимо, що важливим є не стільки класифікація, описування протилежних ознак, скільки визначення цих характеристик самих по собі, як таких, що характеризують як теперішній стан організаційної культури, так і бажаний, або майбутній. Теоретичні моделі та конструкції можуть використовуватися на практиці, однак не повинні обмежувати підходи до вивчення оргкультури.

Сучасні бажані характеристики організаційної культури відбивають нове бачення світу, стилів та методів управління, ролі зовнішнього середовища та персоналу, а також підходів до оцінки ефективності діяльності.

3.4. Довіра. Відкритість. Впевненість

Опис сприятливої організаційної культури, зокрема в контексті відкритості та орієнтованості на навчання та зміни, а також культури необвинувачення, демонструє значущість особистих установок (підходів) керівника щодо управління, його впливу на формування спільного бачення умов та правил взаємодії в організації.

Можна сформулювати формулу семи «В», які слугують основою сприятливої організаційної культури та «зброєю» успішного керівника - лідера: *воля, віра, відданість, відповідальність, відкритість, взаємність та впевненість*.

Лідер має добру волю (маючи добрі наміри), прагне змін на краще та має, власне, прагнення змін – не боїться їх очолювати, вести. Він вірить у себе та свою команду, у правильність обраного шляху (бачення), вірить у реалізацію цього бачення. Це створює умови для відданості певним ідеям, прагненням, а також передбачає взаємність та відповідальність за свої думки, слова та дії. Віра в команду пов'язана із довірою до її членів, і, відповідно, зумовлює відкритість до різних точок зору членів команди. Все це формує впевненість, що позначається на системності та сталості дій.

Впевненість має бути обґрунтованою. Так, вона може ґрунтуватися на тому, що люди є відповідальними та дотримуються свого слова; вони співпрацюють та віддані, беруть на себе зобов'язання щодо сприяння успіхам організації, не тільки своїм власним; вони є інноваційними, оскільки керівник не може продумати та передбачити усе. Треба докладати чимало зусиль для того, щоб розвивати лідерство, це вимагає підтримки зв'язку, використання нових способів правильного спілкування, спільного виконання важливої роботи, демонстрації поваги, залучення.

Повага та довіра є тими сигналами, які подає лідер щодо того, як він ставиться до людей, і як, він очікує, вони ставитимуться до інших. Він може посилювати «мову внеску», а не «провини», наполягаючи, що люди шукатимуть рішень та цінуватимуть один одного, визнаючи спільні досягнення.

Важливою при цьому є спроможність до конструктивної критики, коли вона сприймається не особисто, не як особистий протест, а як шлях вільного висловлення думок, спрямованого на покращення ситуації в тій чи іншій царині й, відповідно, коли критика не вимагає надзусиль щодо її висловлення. Інша сторона цього питання – спокійне визнання власних помилок та ініціація змін на основі відповідних висновків.

У пострадянських країнах, як наслідок тотальної заборони критики та освячення правильності поступу, і досі стійкою є тенденція до приховування (в тому числі, від себе) власних помилок. Острах, невпевненість у собі й водночас надзвичайна стурбованість власним статусом є тими чинниками, що перешкоджають становленню культури відкритості.

Боротьба з цим страхом є важливою на всіх рівнях, в цілому в організації, в цілому в системі влади. Відкритість критиці, відкритість іншій точці зору є надзвичайно важливою стартовою умовою, цінністю, на якій будується загальна система оцінок та відносин. Кожен має право як на власну точку зору, так і на помилку. Головне – робити висновки і тверезо оцінювати свої переконання та свою діяльність. Лише працюючи в команді, сповідуючи командні правила гри, де всі – разом, хоча функції є різними, можна позбутися відчуття боротьби один проти одного й сприяти відповідальній співпраці усіх зацікавлених сторін.

Тож, принциповими є спроможність керівників позитивно реагувати на критику, підтримувати конструктивний зворотній зв'язок та заохочувати висловлення різних точок зору, створення умов, в яких працівники не бояться говорити правду керівництву. При цьому сміливість говорити правду керівництву є однією з суттєвих характеристик компетенцій лідера. Для цього потрібно є довіра, розвиток довірчих стосунків.

Сприятлива організаційна культура, сприятливі умови праці ґрунтуються на взаємній довірі, відкритості, на основі участі зацікавлених осіб до прийняття рішень, визначення пріоритетів та оцінки якості послуг. Мова про відкритість як під час комунікації, так і з точки зору психологічної установки на навчання на основі власного досвіду, визнання права на помилки та потребу їх відвертого аналізу для виправлення, можливості та потреби вдосконалення діяльності.

Відкритість (у вузькому розумінні) означає не тільки наявність інформації, але й принципову можливість доступу, активної участі у процесі прийняття рішень, їх оцінці.

Відкритість (у широкому розумінні) – є відкритістю до сумніву, здатністю визнати, почути й вислухати іншу точку зору й критично оцінити свої переконання (до остаточного прийняття рішення, якщо воно ухвалюється), це здатність до діалогу.

Розвиток довіри є неможливим без належного зворотнього зв'язку. Довіра виникає на основі відчуття захищеності, яка, у свою чергу, пов'язана із (професійною) надійністю, розрахунком на вчасне та правдиве поінформування, дотримання слова, послідовну діяльність. І в цьому розумінні, довіра

спричиняє очікування певної передбачуваної поведінки, адже ми розраховуємо на неї.

Тому розвиток довіри (в колективі, в команді, між перемовниками, ким би вони не були) потребує взаємності, адже довіряючи ми певним чином поділяємо відповідальність. Довіра – фактор спільності, тож і відповідальність в такому разі є спільною, як і взаємопідтримка. Втрата довіри є суттєвим бар'єром для продовження стосунків та подальшої спільної діяльності.

Довіра – це те, що уможливлює ефективні перемовини, співпрацю, розвиток. Довіра є базовою умовою діяльності лідера. Вона проявляється у відчутті близькості, співпраці, взаємності, відданості.

Довіру можна заслужити, якщо:

- піклуватися про послідовників, але залишаючи їх підзвітними за те, що вони роблять;

- шанувати їхню відданість тому, чому вони слугують – діяти так, як говориш;

- спілкуватися, демонструючи повагу, визнаючи, що розбіжності є ознакою прогресу;

- дотримуватися низки цінностей, які люди асоціюватимуть з добродієністю, мужністю, надійністю, справедливістю та відсутністю егоїзму.

Якщо керівник неспроможний діяти відкрито і чесно, то не можна сподіватися на довіру і не доводиться говорити про лідерство.

ТЕМА 4. ІНДИВІДУАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ТА ІННОВАЦІЙНІСТЬ

План

4.1. Основи сприяння навчанню, творчим підходам та інноваційності

4.2. Механізми навчання та розвитку. наставництво та менторство

1. Основи сприяння навчанню, творчим підходам та інноваційності

Визнання вимоги щодо творчих підходів та інноваційності

Відкритість до навчання, творчості та інноваційності є однією з характеристик сучасного бачення сприятливої організації культури. Лідери відповідають за розвиток організацій, відкритих до навчання, за створення простору для навчання та інноваційності, які є взаємопов'язаними.

Заохочення постійного навчання та критичного мислення є важливим не лише для побудови здорових стосунків у команді, розвитку сприятливої організаційної культури, але й, головне, – для ефективного прийняття рішень на основі врахування різних впливів та можливостей.

Навчання, творчі підходи та інноваційність є тим шляхом, який дозволяє вести зміни, рухатися вперед з урахуванням перспектив та майбутніх викликів і можливостей, що дозволяє бути не лише гнучкими і адаптуватися до очікуваних змін обставин, але і творчо реагувати на непередбачувані зміни та швидко маневрувати. Якщо приділяти увагу лише нагальним (поточним) проблемам і не зважати на те, що може бути у майбутньому, не приділяти час для навчання та впровадження інновацій, то організація навряд чи матиме яскраве майбутнє.

Гнучкість – запланована адаптація до непередбачених, але очікуваних зовнішніх обставин.

Швидка реакція, маневрування – здатність відповідати (в ідеалі – з користю для себе) на неочікувані зміни, проблеми; це незапланована адаптація до непередбачуваних зовнішніх обставин, що підживлюється креативністю; творча відповідь.

У публічному секторі сьогодні визнається необхідність підвищення рівня державних інновацій, які повинні бути систематичними та всеосяжними. Все частіше можна почути про необхідність використання творчих підходів у роботі, і саме на державній службі. Творчість полягає у критичному переосмисленні власних поглядів та уявлень, у пошуку нових варіантів розв'язання проблем відповідно до поточних та майбутніх потреб громадськості. Так, шлях до критичного сприйняття ідей є втіленим у циклі формування та реалізації політики, який передбачає генерування та аналіз різних варіантів розв'язання проблем, оцінку ризиків та впливів, а також оцінювання та підведення підсумків нашої діяльності для винесення уроків на майбутнє.

Формальне дотримання кроків не є достатнім. Потрібно справді витратити час та зусилля для створення простору для творчих підходів та навчання на основі досвіду, комплексного розгляду питань, пошуку нестандартних підходів та обговорення ідей з усіма зацікавленими сторонами. Власне, навчання дорослих ґрунтується на осмисленні власних підходів, обміні досвідом, виявленні помилок і нових можливостей, що збагачують практику, врахування винесених уроків та генерування нових ідей. Навчання та відкритість до нових ідей уможливають інновації.



Інновації – це безкінечний процес пошуку, завдяки якому генеруються і застосовуються на практиці нові творчі ідеї; це успішне використання свіжих ідей, які спричиняють суттєві зміни та «створюють цінність».

Рис. 1. Цикл політики (етапи розроблення та впровадження політики)



Рис. 2. Процес інновацій

Дотичною до цієї теорії є стратегія творчості Уолта Діснея, згідно з якою, будь-який процес складається з 3-х етапів, на яких треба бути мрійником, реалістом та критиком.

Мрійник генерує нові ідеї, формує бачення; позиція мрійника: «Все можливо»; «Що ми (я) хочемо зробити?» – на цьому етапі планування не потрібно думати про обмеження.

Реаліст перетворює мрію, бачення на реалістичні кроки, детальний план («розкадровка»); знає всі процедури; позиція: «Як (я) ми хочемо це зробити?» – на цьому етапі не варто розглядати обмеження.

Критик забезпечує внесок для нових мрій, шукає те, що може піти не за планом; піклується про ризики; спроможний виявити перешкоди та обмеження як своїх планів, так і планів персоналу; позиція: «Що може зірватися? Що робити, якщо виникнуть проблеми?»

Критичне мислення, ментальні моделі та сходи умовиводів

Надзвичайно важливою є спроможність людини, і особливо лідера, до творчого критичного мислення. Така здатність передбачає чимало складових.

Аналітичне мислення – це здатність об'єктивно сприймати, всебічно вивчати та обґрунтовано викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно - наслідкових зв'язків; це здатність генерувати нові ідеї та різні шляхи розв'язання проблем.

Важливою для лідерів є спроможність до формування бачення, яке передбачає як нестандартне свіже мислення, так і системність підходів. Необхідним є врахування усього комплексу взаємопов'язаних факторів, уважний аналіз ситуації та проблем, передбачення впливів та наслідків дій. Лідери мають дивитися на речі у їх розмаїтті, бачити увесь спектр можливостей, а не лише протилежностей, крайніх проявів.

Концепція «управління полярностями» визнає, що існує чимало ситуацій, які не мають однозначних рішень; полярності – це два полюси одного складного питання, кожен з яких має свої позитиви та негативи, як, наприклад, централізація та децентралізація. Тому, для того, щоб йти на випередження і бути стратегічним, варто думати не лише в термінах «так» або «інакше», а визнавати неоднозначність та складність. Управляти полярностями означає балансувати у «сірій зоні» – зоні невизначеності та збалансовувати і максимізувати позитиви обох сторін, обох полюсів (відповідно до визначених цінностей, враховуючи виклики та наявні потреби). Однією з ключових здатностей при цьому є здатність вчитися – бути відкритими до нових ідей, сприймати різні точки зору та критично ставитися до власних переконань, припущень.

Як правило, ми виходимо з того, що наші переконання і враження є правильними, що вони ґрунтуються на реальних даних. Насправді, ми не думаємо про те, як ми думаємо. До того ж, наше сприйняття є «вибірковим», тобто не є повною реальністю. Ми бачимо світ крізь свою «парадигму», через свою ментальну модель – наше сприйняття пропускає реальність крізь фільтр наших очікувань, уявлень, розуміння, інтерпретації тощо.

Наші ментальні моделі – це внутрішній символ або репрезентація зовнішньої реальності; образи (моделі) зовнішнього світу, «обрані» поняття та зв'язки, які репрезентують світ. Це образи, припущення, історії, які ми маємо, формуються під впливом наших ціннісних суджень – те, у що ми віримо, що для нас є реальним, правильним чи неправильним, те, як ми бачимо світ і як відчуваємо його.

Наші ментальні моделі впливають на наше сприйняття дійсності, яке, у свою чергу, впливає на наше ставлення та поведінку, і зрештою, на стосунки з іншими, а також на те, як нас сприймають інші. Вони не завжди усвідомлюються нами, як і їхній вплив. Ментальні моделі не є поганими чи гарними, але вони можуть як допомагати, так і заважати нам. Кожна ментальна модель «відкриває» (уможливлює) щось, і щось «закриває» (приховує). Важливо розуміти, які обмеження вони накладають.

Корисно при цьому використовувати концепцію «сходів умовиводів», сформульовану Крісом Аргірісом. Сходи умовиводів – це умовні кроки, або сходинки сприйняття, по яких ми піднімаємося, формуючи наші уявлення та діючи відповідно до них. Вибірковість сприйняття стає відчутною вже на базовій сходинці, яка є меншою самої реальності, адже вона охоплює лише те, що потрапило в наш світ, те, що ми бачимо. Наступний крок – обираємо, акцентуємо певні дані з того, що привернуло нашу увагу. Наступні сходинки пов'язані з описом, аналізом та інтерпретацією даних. Спочатку ми приписуємо даним певне значення, робимо відповідні припущення щодо інших, оцінюємо, узагальнюємо і доходимо певних висновків, і все це відповідно до інших наших уявлень та попереднього досвіду. Ці висновки є складовими наших переконань, які, у свою чергу, впливають на наші дії.

Аналізуючи свої переконання та хід думок можна використовувати ці «сходи умовиводів», які можуть допомогти нам перевірити правильність обґрунтованість) наших уявлень, логічність наших висновків та рішень і покращити їх. Вони можуть показати наші схильності та звички, зокрема, формування швидких (поспішних) висновків та рішень, коли ми обмежуємо наш аналіз ситуації та ґрунтуємося виключно на нашому попередньому досвіді та уявленнях. «Сходи» можуть дозволити нам бути більш об'єктивними, не обмежувати (не звужувати) себе своїми уявленнями, вибірковістю сприйняття – побачити, те, що ми «пропускали» (як окремі дані, так і цілі етапи). Обговорення різних тверджень, думок (по «етапах» формування) дозволяють краще пояснити ваші позиції та зрозуміти інші точки зору, що, у свою чергу, сприяє порозумінню, домовленостям, досягненню спільного бачення, уникаючи конфліктів.

Слід використовувати «сходи умовиводів» на будь - якому етапі Вашого процесу міркування. Для цього необхідно, по-перше, визначити, на якій «сходинці» Ви знаходитеся та проаналізувати хід Ваших думок, пускаючись по «сходах умовиводів» вниз, звертаючи особливу увагу на «сходинки», які Ви намагаєтесь «перестрибнути». На кожному етапі слід запитувати себе, про ЩО Ви думаєте і ЧОМУ, якими фактами оперуєте, на підставі чого зробили припущення, чи достатньо мали інформації для того, щоб бути переконаними у Ваших висновках? Після аналізу своєї логіки можна повторити умовиводи, піднімаючись «сходами» крок за кроком. Коли Ви чітко уявляєте логіку формування ваших переконань, Вам легше пояснити свої міркування іншим, що сприяє порозумінню.

Треба пам'ятати, що кожне наше судження про когось або щось говорить («вказує») і на нас, бо це наше судження, і варто розуміти, на підставі чого воно сформовано і які наслідки матиме.

Необхідно визнавати, що інші люди так само формують свої переконання, дотримуючись своєї логіки, вони можуть виходити з іншої, «своєї» реальності, мати інші уявлення та припущення. Тому, аналіз шляху формування припущень та позицій, обговорення даних, якими Ви оперуєте, цінностей та мотивів, а також узгодження інтересів є шляхом формування довіри та досягнення порозуміння.

Ментальні моделі та організаційне навчання

З ментальними моделями пов'язане і організаційне навчання. Згідно з концепцією Кріса Аргіріса та Дональда Шона, існують дві різні логіки навчання, які, у свою чергу, позначаються на різних управлінських підходах та на спроможності до управління змінами.

Навчання першого рівня (так звана, «одинарна петля», одинарний цикл) ґрунтується на тому, що ми діємо в рамках тих самих ментальних моделей, які скеровують наші рішення, водночас, обмежують їх. При цьому ми використовуємо однакові аргументи та логіку, виходимо з тих самих припущень і не замислюємося щодо того, чи вірні вони досі, чи ні.

При цьому моделі поведінки керівників, зазвичай, є захисними, вони наполягають на своїх ідеях, захищають свої позиції як єдино правильні, не дозволяють обговорювати питання, що хвилюють; акцент припадає на контроль (самостійний, односторонній); процес оцінки є одноосібним, закритим. Головними скеровуючими цінностями тут є акцент на раціональності, досягненні ззовні (згори) визначеної мети, орієнтація на виграш (неприпустимість втрат, програшу), стримання негативних почуттів. Це призводить лише до обмеженої свободи дій, розвитку конформізму, браку інформації, у тому числі – ззовні, недовіри та незадоволення. Зрештою, це зумовлює більшу закритість, зацикленість процесів, накопичення помилок та втрат у довгостроковій перспективі.

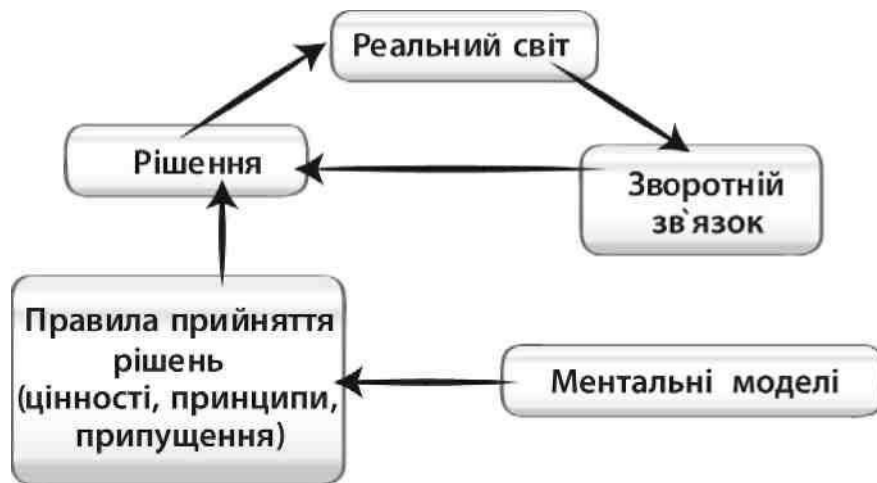


Рис. 3. Навчання першого рівня (в рамках ментальної моделі)

Навчання другого рівня (так звана, «подвійна петля» або цикл) ґрунтується на тому, що людина змінює свій звичний хід думок для того, щоб розв'язати проблему чи прийняти рішення – виходить за звичні рамки, переосмислює свою логіку, припущення, практику. Відбувається зміна сприйняття – зміна ментальної моделі. В результаті ми формуємо нові припущення, нові скеровуючі принципи чи цінності, визначаємо нові цілі, пріоритети, які створюють підґрунтя для наших подальших дій.

Скеровуючими цінностями такої моделі поведінки є прагнення мати достовірну інформацію, вільний та поінформований вибір, формувати внутрішню відданість. Основою діяльності при цьому є спільний контроль, участь у розробленні та імплементації рішень.

Така модель поведінки є властивою лідерам та притаманна організаціям, в яких поділяють ідею (спільного) лідерства, що ґрунтується на діалозі усіх зацікавлених сторін, визнанні спільних цілей, взаємозалежності та взаємовпливу, співвідповідальності. Тут діє відкрита комунікація, ідеї виносяться на публічне обговорення (без остраху і тиску у захисті своєї точки зору, використовуючи можливості спільного критичного обмірковування, вдумливого та конструктивного обговорення, розвиваючи довіру один до одного та прагнучи знайти найкращі ідеї, варіанти). Звичайно, така модель поведінки і такий рівень навчання робить організацію більш готовою до змін, власне, уможлиблює ведення цих змін.

Під час другого рівня або циклу навчання фактично відбувається переоцінка очікувань та прагнень. І в цьому розумінні відкритість, відкритість до навчання є пошуком відповіді на одне з ключових питань лідера – чи роблю я правильну справу, чи робимо ми саме те, що є потрібним, чи у правильному напрямі рухаємося. Ми виходимо за рамки наших звичних уявлень і критично, творчо переоцінюємо ситуацію, можливості тощо. Це дає простір для генерування нових ідей.

Тож для сприяння творчим підходам та інноваційності важливо розвивати цю здатність до навчання як виходу за межі звичайного та пошуку нових шляхів розв'язання проблем, в тому числі – завдяки підтримці діалогу

усіх зацікавлених осіб. Зрозуміло, що така креативність важлива не на усіх посадах, але організації XXI століття без достатньої кількості людей з такою спроможністю на ключових посадах приречена на рух в «одній петлі» з тими самим результатами – одноманітність без надії на великий прорив та ефективність. Як свідчить досвід, команди з питань інновацій можуть бути створені на будь - якому та всіх рівнях організації.

«Подвійна петля» демонструє логіку проактивного навчання, яке відбувається тоді, коли зміни в організації відбуваються внаслідок рефлексії, внаслідок виходу за рамки узвичаєного, поточного, коли ми самі є рушіями змін і визначаємо, що слід робити в організації по - новому, інакше, не очікуючи, коли нас примушують до цього обставини. Це рух на випередження, а не «гасіння пожеж», це рух до втілення бачення, а не підтримка поточного стану справ.



Рис. 4. Організаційне навчання – «вихід за рамки»

Відкритість до навчання включає і відкритість до нових ідей. Важливо не відкидати одразу нові ідеї, якими б неймовірними вони не здавалися. Такі ідеї можуть відкривати шлях до великих успіхів. Ідея, що сьогодні виглядає абсолютно божевільною, може стати базовою технологією завтра, тому що світ постійно змінюється. Без помилок немає інновацій.

Співпраця як чинник навчання та інновацій

Згідно з дослідженням Вудмана, Саера та Гріфіна (Техаський університет, США) є взаємозалежність між індивідуальною креативною поведінкою та організаційною поведінкою, однак, креативна поведінка потребує сприятливого організаційного контексту, «посилувачів» та відповідних рамок.

Необхідні (але не достатні) передумови для організаційного навчання: індивідуальне навчання та постійне навчання організації. Організаційне навчання не задовольняється пасивними або тимчасовими, ситуативними

процесами, натомість активно заохочує, підтримує та винагороджує постійне колективне навчання (на основі як досягнень, так і помилок). Важливо також, аби організаційна пам'ять включала усі нові ідеї, відкриття, оцінки.

Інновації в значній мірі залежать не лише від знань як таких, інтелектуального капіталу організації, установи та її керівництва. Організація, що навчається, активно створює, фіксує, передає та мобілізує знання для того, аби вони допомагали відповідати викликам часу. Головною умовою для інновацій та проактивного навчання (навчання з виходом за межі ментальної моделі) є забезпечення вільного руху інформації та знань, обміну досвідом та налагодження взаємодії та діалогу між працівниками.

Тут важливо враховувати специфіку управлінського знання. На відміну від наукового знання, що є строгим, причинно - наслідковим (якщо А, то Б, потім С); управлінське знання є ситуативним (нарративним, експериментальним), залежить від багатьох факторів, ґрунтується на реальному досвіді інших людей. Працівники з «організаційних історій» дізнаються про організацію і навчаються один у одного, обмінюються ідеями та «рецептами» успішних дій. Тому управлінці потребують діалогу, що дозволяє їм бути гнучкими та креативними. Роль лідера саме в заохоченні діалогу, заохоченні навчання (враховуючи цикли навчання).

Теорія організаційного навчання підкреслює, що кожен працівник має певний потенціал, який організація, оточення, керівник може розвинути і допомогти реалізувати (на користь як працівника, так і організації загалом), або ж навпаки – «пригнічувати». Суттєвими перепонами для розкриття потенціалу є брак довіри, недостатня увага керівників до розвитку міжособистісних відносин.

Взаємодія, діалог і навчання є тим, що відбувається у команді. Команда є найкращим практичним прикладом організації, що навчається. Навчання в команді посилює спроможність її членів бачити більшу картину реальності, ніж кожен має індивідуально в силу природного обмеження сприйняття. Тому члени команди навчаються розмірковувати разом, що потребує розвитку довірчих стосунків та, відповідно, часу.

Вважається, що усі чотири етапи інновацій можна вдосконалити шляхом співпраці. На етапі генерування нових ідей важливою є взаємодія різних зацікавлених сторін та винесення з навчання уроків, що спонукають до змін. На етапі відбору перспективних ідей важливою є взаємодія різних зацікавлених сторін та оцінювання зиску, ризиків та реалістичності. На етапі запровадження нових практик – реалізація найкращих ідей залежить від обміну ресурсами, координації та почуття співпричетності. На етапі розповсюдження – поширення нових практик відбувається через соціальні, професійні та управлінські мережі.

Лідерство – це створення умов, в яких працівники можуть навчатися, обмінюватися досвідом, не боятися висловлювати свої критичні зауваження та нові ідеї. Це створення умов, в яких може максимально розкритися потенціал інших. Керівники - лідери несуть відповідальність за забезпечення умов для ініціації, апробації та реалізації нових ідей.

Загальні рекомендації для керівників - лідерів щодо сприяння інноваційності

Дотримуйтеся принципів організаційної інноваційності, зокрема:

- враховуйте ефект парадигми, в якій Ви знаходитесь (Ваші ментальні моделі);
- усвідомлюйте, що у Вас виходить найкраще;
- шукайте можливості, розвивайте партнерства та альянси; заохочуйте роботу в малих групах, командах;
- визначте цілі, систему винагород, але не визначайте засоби, дайте простір для вибору дій.

Для того, щоб бути креативним та вдосконалювати процеси діяльності, варто:

- відкрито не робити кроки, які не приносять додаткової користі;
- зосереджуватися на потребах клієнтів;
- використовувати дієві технології;
- думати про нові форми, способи реалізації програм (наприклад, за допомогою Інтернету, соціальних мереж);
- залучати інших.

Від лідерів залежить те, якою є їх організація. Сьогодні керівники - лідери повинні бути творчими, гнучкими та проактивними – вони мають вміти виходити за рамки звичайного та усталеного; бути відкритими до навчання, інших точок зору, нових ініціатив – прагнути вдосконалення, шукати та заохочувати нові способи вирішення проблем, реалізації завдань, нові ідеї. Лідери повинні бути постійно у стані навчання, у постійному пошуку нових шляхів, спроможними ставити, замислюватися над запитаннями, сприяти висловленню та обговоренню різних думок.

Лідери повинні добре знати себе, усвідомлювати свої сильні сторони, розвивати навички та визначати, як вони можуть використовувати свої таланти для того, аби досягнути цілей організації. Лідери розвивають позитивні почуття в інших, що, у свою чергу, робить їх вартими довіри.

Ключовою є також спроможність заохочувати діалог усіх зацікавлених осіб та аналізувати причини та наслідки своїх дій, у тому числі – в довгостроковій перспективі, вплив наших дій на інших людей. Важливо усвідомлювати власні мотиви та інтереси, те, що зумовлює Ваші переконання та дії. Необхідно зважати

на те, як ми думаємо, коли діємо та приймаємо рішення.

Керівники не повинні бути бар'єром для інновацій. Вони самі повинні «бути» тими змінами, які хочуть бачити в своїй організації.

Відсутність лідерства – відсутність вдумливого критичного розмірковування, діалогу, відкритої комунікації, уваги до розвитку довірчих стосунків, позначається на спроможності навчатися, залучати персонал, впроваджувати інновації та ефективно діяти в довгостроковій перспективі.

4.2. Механізми навчання та розвитку. Наставництво та менторство

Сьогодні в організаціях, які орієнтуються на розвиток, у тому числі на державних службах, визнається принцип постійного навчання впродовж життя, а навчання розглядається і як потреба, і право, і обов'язок, зокрема, керівників, які зобов'язані створювати відповідні умови (давати можливості) для навчання.

Така відповідальність працівників та керівників передбачає запровадження різних форм та способів навчання без відриву від роботи. Інтерактивні методи навчання дорослих ґрунтуються саме на ідеї навчання від інших, осмисленні свого досвіду та винесенні уроків на майбутнє. Навчання та розвиток мають бути спрямовані як на вдосконалення діяльності на посаді сьогодні, так і на формування готовності до викликів у майбутньому.

Сприяння навчанню та розвитку працівників є вигідним для організацій, оскільки уможливує планування людських ресурсів в організації, посилює мотивацію працівників, зміцнює інституційну спроможність і готовність до викликів.

Фахівці наголошують на двох ключових механізмах для професійного розвитку та організаційного навчання, як от: розповсюдження інформації та заохочення обміну досвідом між фахівцями. Різноманітні форми навчання і розвитку на державній службі включають тренінги, семінари, індивідуальні консультації, менторство та наставництво, заходи із виступами запрошених гостей - експертів, спостереження за діяльністю на тих чи інших посадах, обмін спеціалістами між урядами, використання механізмів ротації тощо.

Потреба навчання визначається як під час планування людських ресурсів, планування наступності у відомстві (в тому числі, навчання внутрішніх ресурсів для заповнення вакантних посад), так і при впровадженні змін, стратегічному плануванні та визначенні пріоритетів розвитку. Так, наприклад, визнання важливості розвитку лідерства зумовлює довготривалу підтримку програм навчання та розвитку, розроблених з точки зору потреб уряду в цілому, враховуючи виклики майбутнього, для усіх керівників, починаючи з керівників базового і середнього рівнів.

Налагодження постійної комунікації з членами команди, безпосередньо підпорядкованими працівниками, є одним з обов'язків керівників усіх рівнів. Зворотній зв'язок від працівників до керівника і від керівника до підлеглих уможливує вдосконалення діяльності, передачу досвіду, навчання та розвиток, а відтак, посилює інституційну пам'ять та посилює спроможність організації відповідати на нові виклики. Характер комунікації демонструє і рівень керівника, і стиль управління, і стадію розвитку команди, і рівень організаційної культури.

Різні рівні зворотнього зв'язку, які залежать як від часу, приділеного для спілкування, обговорення, так і від спроможності керівників надавати зворотній зв'язок; показують широту комунікативного впливу керівника від інформування до поглиблення розуміння сутності речей, розширення уявлення про власні можливості та пошук інноваційних рішень. Так, на базовому рівні

керівник пояснює; більше часу та навичок керівника потрібно для надання порад та рекомендацій, допомоги удосконалення базових вмінь, ще більше – компетенцій. Допомога працівникам щодо виходу за межі стереотипів, звичних уявлень та переконань, в тому числі, власних можливостей, потребує готовності та відданості керівників, які приділяють спілкуванню з підлеглими і багато часу, і багато зусиль.

Якщо гарний керівник – менеджер фокусує свою увагу на питаннях надійності (стабільності), результативної діяльності – головні аспекти комунікації для нього – чіткість/зрозумілість вимог та результати діяльності. Керівник – лідер фокусує свою увагу на перспективах, баченні, планах на майбутнє, і, відповідно, ключове у його комунікації – можливості та надихання (мотивування).

Менторство – це допоміжні та навчальні стосунки, в яких одна особа ділиться власними знаннями, досвідом та ідеями з іншою, яка, у свою чергу, отримує користь від обміну задля особистісного та професійного розвитку. Менторство – це, так би мовити, порада керівника. Він має себе запитувати: «Кому я можу допомогти? Я вже пройшов шлях, досвідом якого можу поділитися з іншими».

Наставництво – це стимулювання розмірковування та самостійного пошуку, допомога знайти правильне рішення. Метою наставництва є відкриття інших способів/шляхів вивчення та інтерпретації світу людини, що призводить до нових дій та нових результатів. Ключове запитання, яке керівник має перед собою ставити: «Яким чином я можу допомогти іншим досягти кращих результатів?»

І наставництво, і менторство – це розвиток стосунків. Вони потребують: часу зусиль, індивідуального підходу до кожної конкретної людини, щирості, взаємоповаги, терпимості.

ТЕМА 5. ЛІДЕРСТВО В КОМАНДІ

План

- 5.1. Залучення – необхідна умова для розвитку команди
- 5.2. Характеристики команди
- 5.3. Стадії розвитку команди та ситуативний підхід
- 5.4. Емоційний інтелект

5.1. Залучення – необхідна умова для розвитку команди

Може здаватися, що влада керівника над підпорядкованими йому працівниками є безмежною, адже він може впливати на них, використовуючи матеріальні, фінансові, правові (юридичні), психологічні чинники. Однак, і персонал своєю поведінкою та результативністю праці впливає і на організацію в цілому, і на керівника. Тож, керівник залежить від підлеглих так само, як і підлеглі залежать від нього. Важливо, щоб влада керівника не перевищувала певні психологічні рамки влади підлеглих над керівниками.

Варто враховувати один з підходів, який дозволяє краще зрозуміти сутність достеменного лідерства на основі розрізнення термінів «вплив», «влада» та «повноваження». **Влада** – це можливість впливу на поведінку інших людей; **повноваження** – формально санкціоноване право розпоряджатися ресурсами та приймати рішення в рамках цих ресурсів. **Вплив** – поведінка однієї людини, яка зумовлює зміни у поведінці інших людей. Наявність цих трьох характеристик не є достатньою для ефективного управління, адже і владу, і повноваження можна використовувати по - різному, впливати також по - різному.

Дж. Рейвен і Б.Френч розрізняли різні інструменти влади, як от: примус, для якого страх є джерелом впливу; винагорода, яка передбачає стимулювання тих, хто наслідує керівника (обидва інструменти працюють лише в короткостроковій перспективі); професійність (фаховість) у певній сфері чи ситуації сприяє визнанню, авторитетові керівника, але ще не гарантує готовності працівників йти за цим керівником; традиція або закон, який ґрунтується на спільності цінностей та підходів керівника та його послідовників; поведінка керівника, яка слугує моделлю для інших, привертає увагу та захоплює, спонукає йти за лідером, наслідувати його приклад.

Лідерство – це не вроджені характеристики людини, це те, чому людина може навчитися, це етичний вибір, який людина робить, це ставлення до життя, яке людина формує. Звичайно, простору для реалізації лідерства буде більше, якщо лідер матиме і владу, і повноваження, і на практиці впливатиме на інших. Водночас, відсутність влади чи повноважень не може зупинити лідера. Лідер, як і офіційно визнаний, так і неформальний, має здатність і впливає своїм прикладом (шляхом демонстрації належної моделі поведінки та завоювання прихильників).

Саме тому потрібен індивідуальний підхід до працівника, який, в першу чергу, передбачає особисту комунікацію між безпосереднім керівником та підпорядкованим працівником. Комунікація лідерів та їх послідовників, персоналу є одним з найбільших мотиваторів. Водночас, має значення не лише факт спілкування, але і його характер.

Важливо враховувати, що тиск, примус є демотивуючим фактором, який є виправданим у крайніх випадках, наприклад, у надзвичайних ситуаціях, коли очевидним є систематичне грубе порушення норм чи правил. Сьогодні на державних службах у багатьох країнах діє правило, згідно з яким керівники в першу чергу повинні проводити роз'яснювальну роботу, допомагати працівникам, навчаючи їх (у щоденному спілкуванні, шляхом менторства та наставництва), заохочуючи їх розвиток та досягнення досконалих результатів праці.

Важливим є однакове професійне ставлення до усіх працівників на основі єдиних критеріїв – професійних заслуг і здобутків, що не лише сприяє об'єктивності оцінок, відчуттю справедливості, але і розвитку умов, в яких заохочується дотримання єдиних «правил гри» та повної віддачі.

Правило «гарячої праски»

- *«Жар з праски – попередження»*: працівники мають знати правила та наслідки їх порушення.

- *«Гаряча праска обпікає миттєво і всіх, хто доторкнеться»*: реакція керівника на порушення має бути невідкладною/оперативною; правила однакові для усіх.

- *«Праска обпікає лише поверхню»*: конструктивна критика не повинна ранили особистість та не має загрожувати самоповазі.

- *«Той хто обпікся раз, намагається не торкатися гарячої праски»*: навчання на помилках; дисциплінарні заходи не для покарання, а як допомога/орієнтир на майбутнє.

Однією з сучасних управлінських тенденцій є впровадження оплати праці залежно від результатів роботи. Водночас, фахівці розходяться в оцінках ефективності та дієвості такої політики. Зрозуміло, що гарна професійна робота має належним чином оплачуватися – це є одним з факторів створення конкурентоспроможного місця праці. Працівникам, які найкраще працюють, результатами щорічного оцінювання результатів діяльності виплачуються відповідні премії. Однак, важливо визнавати той факт, що матеріальні чи фінансові стимули не можна розглядати як головні фактори мотивації, адже вони не зачіпають серця, не надихають на постійний розвиток та вдосконалення.

Сьогодні фахівці говорять не стільки про мотивування, скільки про залучення персоналу та усіх зацікавлених сторін.

Залучення – більше, ніж мотивування, більше, ніж просто участь, це створення умов, в яких працівники відіграють активну (ініціативну) роль, визнаючи цінності організації, відчуваючи свою причетність до спільної справи, усвідомлюючи свою відповідальність і свій вплив на діяльність організації.

Люди, які відчують натхнення, причетність – працюють довше, більше, краще, швидше та з ентузіазмом, про який ані керівники, ані вони самі навіть і не думали.

Лише коли працівники залучені, коли вони віддані своїй справі, вони працюють з максимальним ентузіазмом, показують високий рівень енергії, підтримку та бездоганні результати діяльності, перевищують очікування щодо роботи.

Результат впливу лідера – залучення. Керівник може створювати умови для того, щоб зростала зацікавленість та залучення. Лідер є ініціативним, заохочуючим, «захоплюючим», він піклується про людей, допомагає їм працювати якнайкраще.

Лідерство – це не магнетична особистість, бо така людина може бути просто гарним промовцем. Лідерство – не про те, як заводять друзів та впливають на людей – це лестощі. Лідерство – це підняття бачення особи до вищих висот, підвищення результативності діяльності до вищих стандартів, розвиток особистості, долаючи межі звичайних обмежень.

Необхідно враховувати десять ключових факторів, які сприяють залученню (визначені за результатами дослідженням Девіда Зусмана):

- **уповноваження або свобода дій** в рамках сфери відповідальності (відповідальність у певній сфері без потреби постійного погоджування дій);
- **визнання та винагородження** успішної діяльності (офіційне та неформальне, в тому числі публічно);
- **комунікація** (заохочення спілкування, обміну думками, регулярні та відкриті консультації; інформування керівництвом);
- **кар'єрний та професійний розвиток** (можливості для навчання та розвитку, механізми підтримки, обговорення очікувань щодо кар'єри та просування);
- **розвиток мережі** (створення та культивування можливостей для розвитку партнерств, консультування, обміну знаннями та досвідом; розвиток гарних міжособистісних зв'язків та клімату);
- **розвиток гарних стосунків** (розвиток та підтримка здорових робочих стосунків, піклування, зв'язок та соціалізація);
- **чітке бачення** (чіткі очікування щодо роботи та її зв'язку із баченням, місією, мандатом, цілями відомства та структурного підрозділу);
- **значимий внесок** (забезпечення можливостей для того, щоб робота була пов'язана із відчуттям досягнень, а також із власними інтересами, перевагами та сильними сторонами і особистими цінностями).

Тож, найкращі процеси взаємодії включають: нові зв'язки, важливі для роботи, визнання спільних цілей, демонстрацію поваги, інвестиції, які охоплюють кожного (навчання та розвиток), допомагаючи генерувати позитивну енергію та надії.

5.2. Характеристики команди

Важливо враховувати, що забезпечення командної роботи є однією з цінностей та відповідальністю керівників на державній службі багатьох розвинених країн. Говорять про команду як в широкому розумінні (як характеристику організаційної культури, характер стосунків усіх тих, хто працює в організації тощо), так і у вузькому, коли йдеться про конкретну групу осіб, до якої входить керівник та безпосередньо підпорядковані йому працівники. Програмний менеджмент, який застосовується на державних службах, також передбачає створення спеціальних команд для впровадження тієї, чи іншої програми (проекту), і не обов'язково команда прив'язана до якогось структурного підрозділу. Робочі групи, у тому числі і міжвідомчі, також можуть працювати як команди.

Процес лідерства є двостороннім, він передбачає обмін цінностями, очікуваннями, емоціями, енергетикою тощо між лідером і послідовниками. Лідер несе відповідальність за розвиток команди і себе в команді, саме це є шляхом вдосконалення та досягнення інноваційних результатів. Лідерство та команда є взаємопов'язаними, взаємозалежними, вони як дві сторони однієї медалі. Лідер завжди в команді і залежить від команди, він є одним з її членів. Команда є тим містком, що поєднує лідера та широкий загальний послідовників.

«Один у полі не воїн», «одна голова – добре, а дві – краще» – ці прислів'я якнайкраще характеризують потенційне значення командної роботи. Дослідження свідчать, що внесок команди з точки зору навичок, позицій та досвіду є більшим, ніж внесок окремих осіб; результати, що досягаються командою, значно перевищують результати, які б досягалися її членами одноосібно.

Лише цінності, мета, принципи діяльності є, так би мовити, однаковими в групі, натомість, члени команди можуть суттєво відрізнятися один від одного, як з точки зору демографічних характеристик, так і знань, вмінь, компетенцій, психологічних характеристик тощо. Важливо, аби здібності та навички членів команд були взаємодоповнюючими.

Не усі групи осіб можуть вважатися і бути командами. **Команда – це спосіб взаємодії** осіб між собою, характеристика комунікації в групі. Співпраця і команда це не просто обмін знаннями та інформацією, не просто стосунки – це процес спільного пошуку та визнання цінностей, бачення та стратегії діяльності, правил взаємодії. Команда – це співіснування та співпраця на основі близькості, поваги, довіри, причетності, відданості, спільності, взаємності, підтримки.

У команді усі її члени є однаково важливими, хоча можуть виконувати різні функції та ролі. Вони підтримують один одного, в тому числі і лідера, і діють як лідери. У команді кожен розуміє свій та інших внесок, де кожен відповідає особисто і відчуває спільну відповідальність. Команда діє на основі відчуття певної близькості.

Близькість в команді передбачає знання людини в особистісному плані, важливо знати, якою є людина, а не її посада чи роль. **Команда – це повага до**

особистої точки зору та підтримка постійного діалогу для вироблення спільних рішень. У команді кожен має можливість висловлювати свою точку зору і брати участь в обговоренні ідей інших членів команди. Вони готові і говорять відкрито про те, у що вони (як лідери) вірять, що відчувають, що думають і ким хочуть бути.

Команда – це безпечний простір, в якому відбувається та заохочується вільний обмін ідеями, почуттями, емоціями, в якому люди розкриваються і підтримують один одного.

Звичайно, такий діалог потребує розвитку емоційного інтелекту, але робота в команді, розвиток особистої відповідальності та відчуття спільності, саме і сприяють його розвитку. Важливо, що на робочому місці можуть бути висловлені та стати корисними багато емоцій, таких, як, наприклад, почуття турботи, взаємної поваги.

5.3. Стадії розвитку команди та ситуативний підхід

Команда це група людей, яка з часом посилює свою спроможність та результативність. Люди в команді змінюються, як правило, значною мірою завдяки досвіду, досвіду співпраці. Існує суттєвий цикл навчання, який проходять члени групи після того, як в неї потрапляють – вони вчаться працювати разом, створюють значення цього поняття «разом», яке залежить від вироблення спільної мети, спільного бачення, спільних правил взаємодії, вчаться один від одного, та навчають і підтримують один одного. Тому дуже важливо, аби лідер залучав людей до співпраці, розвитку конструктивного процесу побудови консенсусу, взаємозбагачення, виходу за межі власних інтересів та прагнення кращих спільних результатів. Будь-яка група є мережею спілкування. Спілкування дозволяє зрозуміти, хто як мислить, хто про що думає, аби думати разом.

Брюс Такмен, психолог Принстонського університету (США), вперше у 1965 році описав чотири основні стадії розвитку команди, а у 70 - их роках він також додав п'ятий етап (ці стадії розвитку команд були підтверджені дослідженнями інших фахівців у 80-тих та 90-тих роках): 1) формування, 2) шторм, 3) нормалізація, 4) результативна діяльність та 5) роз'єднання (смуток). Важливо, що для того, аби стати максимально дієвою, команда має пройти весь цей шлях розвитку.

На першій стадії «**Формування**» відбувається знайомство, члени групи, так би мовити, приглядаються один до одного. Поведінкою людей керує бажання бути прийнятими іншими та уникнути дискусії або конфліктів, вони збирають інформацію і враження один про одного, а також про масштаби завдання та підхід до його виконання. Перебування на даній стадії є відносно комфортним, але уникнення конфліктів та загроз означає, що насправді серйозної роботи та викликів ще не було.

Друга стадія «**Шторм**» (або «близький бій») пов'язана з початком серйозної роботи, потребою вирішувати важливі питання, які потребують взаємодії, але не всі можуть бути готовими до цього, у кожного може бути своє

бачення потреб та шляхів вирішення проблем. У групі існує ще чимало не з'ясованих речей. Тому рішення приймаються нелегко, члени групи намагаються конкурувати між собою, виникають непорозуміння, неузгодженості, і навіть конфлікти – як щодо діяльності групи як такої, так і ролей та обов'язків усередині групи. Група на практиці шукає правила та процедури взаємодії.

Під час третьої стадії **«Нормалізація»** у групі встановлюються «правила залучення», а також узгоджуються та уточнюються завдання та обов'язки. Завдяки попереднім дискусіям члени команди тепер краще розуміють один одного і знають навички та досвід колег; вони слухають, цінують та підтримують один одного, з увагою розглядають різні точки зору. Члени групи відчують себе частиною згуртованої ефективної єдиної команди. Оскільки до того, як досягнути цієї стадії, членам команди довелося багато працювати, вони можуть опиратися будь-якому тиску змін, особливо ззовні, захищаючи єдність команди. Серйозні рішення приймаються за згодою групи, незначні – делегуються окремим особам чи меншим групам.

Пік розвитку – четверта стадія **«Результативна діяльність»**, коли результати команди є якісними та перевищують результати індивідуальної роботи. Але не всі групи її досягають. Цей етап характеризується взаємозалежністю та гнучкістю, усі знають один одного настільки добре, щоб працювати разом, і довіряють один одному настільки, щоб дозволяти діяти самостійно. Ролі та обов'язки змінюються відповідно до потреб майже непомітно, всі члени команди в однаковій мірі орієнтовані на людей та на досягнення мети і глобальні цілі. Високий рівень комфорту дозволяє спрямовувати усю енергію команди на виконання мети та завдання.

Керівники мають враховувати цю логіку формування команди, розуміючи мотиви діяльності людей та сприяючи налагодженню командної роботи. Тому акценти в діяльності керівника можуть змінюватися залежно від потреб, стадії розвитку команди, рівня готовності групи до спільної діяльності (бажання та спроможності). При цьому, у керівника завжди є дві мети – орієнтація на досягнення цілей діяльності та орієнтація на розбудову дієвих стосунків, розвиток взаємної довіри та відповідальності.

На стадії **«Формування»** існує велика залежність від керівника, він повинен скеровувати діяльність, давати відповідні настанови, визначати бачення, мету діяльності, цілі, розподіляти завдання; він має бути готовим надавати багато інформації та відповідати на запитання, активно демонструвати свою залученість. Теорія ситуативного лідерства акцентує, що на цьому етапі важливо «говорити» про обов'язки, про те, що, як, коли і де має бути виконано.

На стадії **«Зіткнення»** важливо, щоб керівник був наставником, консультував працівників, підтримував фокус на цілях, управляв конфліктами, сприяв досягненню домовленостей між членами групами та заохочував співпрацю. Відповідно до теорії ситуативного лідерства на цьому етапі «продажу» як обґрунтованого переконання керівник продовжує давати настанови щодо напряму діяльності, втім головне завдання – надавати

психологічну підтримку, яка дозволить зацікавити та залучити членів команди до спільної діяльності, визнавати їх внесок.

На стадії **«Нормалізації»** керівнику можна вже менше хвилюватися щодо завдань та результатів, натомість важливо прислухатися, підтримувати належну взаємодію в команді (увага до процесів та стилю роботи), заохочувати участь кожного, співпрацю та ініціативу, фасилітувати обговорення, давати більше можливостей для самостійної діяльності, уповноважувати.

На стадії **«Результативної діяльності»** – керівник делегує, спостерігає, наглядає за роботою, але не контролює. Команда не потребує інструкцій чи допомоги, їй потрібні нові самостійні завдання. Від лідера екають нових проєктів. Лідер підтримує працівників як ментор, сприяючи їх подальшому розвитку.

На стадії **«Розпуску»** важливо визнавати та бути уважним до почуттів людей, оскільки члени команди можуть відчувати себе незахищеними, «сумувати» за своєю командою та минулими досягненнями. Ця стадія може починатися до власне закінчення діяльності команди після «оголошення перерви», це стадія визнання «вимкнення світла». На цій стадії важливою є підтримка керівника, «святкування досягнень», збереження близькості між членами команди, включаючи керівника.

Підхід скеровування («говорити»), одностороння комунікація, ініціатива у керівника) є доречним, коли працівникам не вистачає певних навичок, досвіду та вони не є готовими та/або не відчувають потреби, не бажають виконувати нові для них ролі та брати за них відповідальність. Наставництво керівника («продаж ідей») є доцільним в ситуації, коли працівники бажають працювати, виконувати нову роботу, втім їм ще бракує певних знань, навичок тощо. На цьому рівні вже є потрібною двостороння комунікація, хоча ініціатива в більшій мірі належить керівникові. Підтримка або участь керівника є важливою в тих ситуаціях, коли працівники вже спроможні виконувати нові ролі та завдання, мають достатньо досвіду, але їм ще може бракувати впевненості. Керівник має прислухатися, використовувати усі можливості двосторонньої комунікації та зворотнього зв'язку для мотивування та посилення впевненості працівників. Делегування можливе за умов, коли працівники мають досвід, спроможність, відданість справі та готові брати відповідальність за дії. На цьому рівні обидві сторони мають рівні можливості для підтримки двосторонньої комунікації, причому ініціативи можуть виходити і від команди. Керівник визнає внесок працівників та стимулює їх подальший розвиток. Це стадія повноцінного залучення.

Ситуативність управління свідчить про те, що підходи керівника до управління позначаються на результативності діяльності групи. Використовуючи управлінські підходи залежно від потреб групи керівник допомагає розвиватися групі, залучає працівників і створює умови, в яких кожен може розкритися та максимізувати свій внесок. Домінування директивного підходу (скеровування) може означати надмірну орієнтацію на завдання та недооцінку людського фактору та динаміки взаємодії у групі, що

може призвести до руйнації або унеможливлення розвитку команди та погіршення результативності праці в довгостроковій перспективі.

Лідерство – це вибір і спроможність людини, це ставлення до людей та визнання іншими. Це двосторонній і взаємозалежний процес. Якщо керівник покладається на примус, скеровування, інструктування, він не сприяє ані створенню команди, ані становленню себе як лідера. Тривала затримка на першому етапі розвитку команди може свідчити про некомпетентність керівництва, про неправильно підібраний склад групи, незабезпеченість умов для розвитку групи. На цій стадії складно, або майже неможливо розвинути спів - відповідальність, відданість, почуття причетності та довіру, що, зрештою, призводить до неефективної діяльності та втрат.

Аналіз стадій розвитку команд та концепція ситуативного управління свідчать про те, що керівник - лідер має бути гнучким, уважним до потреб тих, з ким він працює та спроможним до взаємодії і розвитку партнерств. Керівник відповідає не лише за формування команди, підбір людей, які можуть працювати разом, і навички яких потрібні для досягнення цілей, але і за розвиток команди, який є постійним процесом співпраці, що потребує зусиль і віддачі кожного, і в першу чергу, керівника.

5.4. Емоційний інтелект – стратегічний важіль лідерства

На початку ХХ століття було запроваджено тести IQ (інтелектуальна квота) – вимірювання коефіцієнту розумових здібностей людей. США пережило справжню тестоманію на IQ – за цими тестами приймали на роботу, на навчання, на службу в армії. Проте згодом виявилось, що лише 9,5 % населення землі показують високі показники IQ. Більше того, було виявлено, що показник «високого інтелекту» не є показником успішності на роботі чи у навчанні. Спочатку вчені Гарвардського університету, а, пізніше, і Стенфордського університету, визначили, що значення IQ для досягнення успіху становить не більше 20%. Було також з'ясовано, що у людей з високим IQ показники тестів значно погіршуються, коли вони знають, що від цього випробовування залежить їхня доля. А той, хто є більш байдужим може набрати максимум балів під час тестування, обходячи більш інтелектуальних суперників.

Сьогодні тестування IQ втратило свою значущість, фахівці вважають, що чим вище посада, тим менше можна покладатися на IQ тести. Натомість важливішими визнаються інші фактори, зокрема, емоційний інтелект.

Справжній успіх залежить від емоційного інтелекту (EQ) – тобто показника високого рівня розуміння себе, здатності слухати і розуміти інших людей, передбачати їхню поведінку, контролювати свої та чужі емоції, вміння приймати правильне рішення, впливати, формувати та мотивувати команду на досягнення мети тощо.

Емоційний інтелект – це:

- набір некогнітивних здібностей, компетенцій та навичок, пов'язаних із соціальними, емоційними й персональними та пов'язаними з виживанням

спроможностями, які впливають на здатність людини справлятися з вимогами і тиском зовнішнього середовища (Рувен Бар - Он);

- здатність розуміти власні почуття та почуття інших людей, самому себе мотивувати, повністю керувати емоціями (Д.Голмен);

- здатність відслідковувати свої та інших людей почуття та емоції, розрізняти їх та використовувати для скеровування думок та дій (Саловой та Мейер).

Фахівці наголошують, що емоційний інтелект є важливим джерелом інформації, необхідної для успішної поведінки та досягнення високих результатів.

По - перше, необхідно **визнавати та розуміти емоції**, що включає виявлення, сприйняття, визначення, впізнавання та опис їх розвитку, взаємозв'язку емоцій, їхніх найменших відмінностей.

По - друге, необхідно **контролювати емоції** (регулювати, стримувати тощо) і зрештою, це дозволяє **використовувати емоції – управляти** своїми емоціями, використовуючи їх заради досягнення цілей, посилюючи сприйняття та зацікавленість за рахунок емоцій; враховувати власний настрій для кращого виконання завдань.

Увага до своїх емоцій та емоцій інших людей, їх розуміння, а також контроль своїх емоцій, стримування негативних і використання позитивних емоцій, враховуючи настрої інших людей, дозволяє розвивати ефективні соціальні навички, навички комунікації та взаємодії, що уможливорює позитивний вплив на інших, полегшення ведення змін та досягнення цілей. Наведена нижче схема демонструє важливість двох факторів: обізнаності та дій, як по відношенню до себе, так і разом з іншими.

Важливо враховувати основні складові емоційного інтелекту. Рувен Бар - Он виокремив 15 складових емоційного інтелекту, які можна згрупувати у 5 блоків:

- внутрішнє «Я»(емоційна самосвідомість, асертивність, самоповага та увага до власних інтересів, самоактуалізація та незалежність);

- міжособистісна сфера (міжособові стосунки, емпатія (співпереживання) та соціальна відповідальність);

- адаптивність (розв'язання проблем, гнучкість та реалізм);

- управління стресом (толерантність до стресу – стресостійкість та контроль імпульсів);

- загальна налаштованість, настрої (оптимізм та почуття щастя).

Емоційна самосвідомість – здатність розпізнавати та зрозуміти свої почуття й емоції, розрізняти їх та знати, що і чому спричиняє їх виникнення.

Асертивність – здатність виражати почуття, переконання та думки, а також конструктивно відстоювати їх.

Самоповага та увага до власних інтересів – здатність зрозуміти себе, поважати та прийняти себе, в тому числі позитивні та негативні аспекти, а також власні обмеження.

Самоактуалізація – спроможність реалізовувати власний потенціал та прагнути займатися улюбленою справою та насолоджуватися тим, що робиш.

Незалежність – здатність покладатися на власні сили та самостійно мислити й спрямовувати власні дії, не мати емоційної залежності; незалежні особистості можуть питати та враховувати поради інших, але вони рідко залежать від інших людей під час прийняття важливих рішень або діяльності.

Міжособистісні відносини – спроможність встановлювати та підтримувати взаємовигідні відносини, які характеризуються близькістю, вираженням й відчуттям прив'язаності.

Емпатія – здатність бути уважним, розуміти та цінувати почуття інших; здатність «читати емоції» інших людей.

Соціальна відповідальність – здатність проявити себе як конструктивного члена соціальної групи, здатного до співпраці та такого, що робить внесок у спільну справу.

Розв'язання проблем – здатність виявляти та визначати проблеми, а також генерувати і впроваджувати потенційно результативні рішення.

Гнучкість – спроможність корегувати власні емоції, думки та поведінку відповідно до зміни ситуацій і умов

Оцінка дійсності – здатність визначати співвідношення між сприйняттям/власними відчуттями (суб'єктивним) та реальністю (об'єктивним).

Стресостійкість – здатність витримувати несприятливі події й стресові ситуації не піддаючись їм, активно та впевнено долати стрес.

Контроль імпульсивності – здатність стримувати або не піддаватися поривам, прагненням чи спокусі діяти.

Оптимізм – здатність звертати увагу/бачити позитивні сторони речей, зберігати позитивну налаштованість навіть у несприятливих або стресових ситуаціях.

Відчуття щастя – здатність бути задоволеним власним життям, радіти за себе, отримувати задоволення від перебування з іншими, добре проводити час, розважатися.

Важливо враховувати ті стереотипи або помилкові уявлення, які можуть виникати щодо **емоційного інтелекту (ЕІ)**.

ЕІ – це не те, що у вас є, або його немає. Він не визначається генетично, він **може бути посилений, розвинений**.

ЕІ – це не про жіночність чи виключно характеристику, притаманну жінкам. Дослідження довели, що стать загалом не впливає на ЕІ, хоча окремі характеристики можуть бути сильнішими у жінок (наприклад, здатність до емпатії), інші – у чоловіків (асертивність).

Треба працювати зі своїми емоціями – з ними, а не проти них. Емоції можуть сприяти взаємодії, або можуть її унеможливити, Емоції можуть сприяти зацікавленню, залученню прихильників, послідовників, а можуть демотивувати інших чи навіть відвернути від нас.

Тому керівники повинні управляти своїми емоціями та визнавати емоції інших людей, працювати з ними для сприяння роботи команди, відданості та наполегливості. Керівники заряджають своїми емоціями інших і повинні нести за це відповідальність.

ТЕМА 6. МИСТЕЦТВО ВЕДЕННЯ ЗМІН

План

- 6.1. Зміни, людський фактор та лідерство
- 6.2. Основні етапи процесу переживання та ведення змін
- 6.3. Рекомендації щодо ведення змін

6.1. Зміни, людський фактор та лідерство

Однією з ключових для керівників - лідерів є спроможність до ведення змін. **Зміни є неминучими**, вони були раніше, є сьогодні і будуть завтра. Одні зміни спричиняють інші зміни. Зміни – це життя. Зміни бувають різні, вони можуть відрізнятися за характером, динамікою, обсягом, впливом тощо.

Успішність діяльності організації значною мірою залежить від здатності врахування зміни контексту.

Життя організації є циклічним, напряду пов'язане із впровадженням змін, і в ньому, згідно дослідженню Джорджа Т. Ленда, можна виокремити кілька фаз діяльності

Так, на початку становлення організації є певний період невизначеності, організація шукає та апробує свій «рецепт» успішної діяльності відповідно до потреб клієнтів та умов; тому на цьому етапі суттєвою є орієнтація «назовні». Наступний етап, це відтворення «рецепту» – організація прагне стандартизувати, розширити та вдосконалити свою діяльність відповідно до винайденого «рецепту». На цьому етапі домінує орієнтація на внутрішні процеси. На третьому етапі організація досягає свого максимуму у відтворенні «рецепту», вже зростає конкуренція і може починатися тенденція зниження інтересу до продукції та послуг. У певний момент організація опиняється на роздоріжжі: продовжувати те саме або змінюватися.

Часто організації на третій фазі думають, що достатньо продовжувати слідкувати за внутрішніми процесами, і «прикручування гайок» може допомогти. Натомість, як показує практика, примус, тиск та маніпуляції діють лише в короткостроковій перспективі і призводять до більших втрат у довгостроковій. Посилення внутрішнього контролю та жорстке ставлення до персоналу не лише не «рятують» організацію, але й прискорюють її занепад.

Тож, необхідним є баланс уваги до внутрішніх та зовнішніх процесів – постійний моніторинг. Крім того, слід визнавати, що зміни – це не завжди легко, а організаційні зміни – як правило, складно. **Зміни спричиняють супротив та завжди пов'язані з ризиками.** За статистикою, кожна друга ініціатива може бути провальною. **Для того, щоб зміни були успішними, потрібні лідери, які очолюватимуть та вестимуть зміни.**

Можна добре усвідомити вплив та основні стадії впровадження змін, використавши аналогію Мішеля Роберже про зміни як переїзд. Переїзд – це не лише, коли Ви дізналися про те, що переїжджаєте кудись, це не просто пакування і перевезення речей, це й облаштування на новому місці. Куди б і з

якою б метою Ви не їхали, завжди присутні хвилювання, завжди є емоційна складова цього процесу. А також є ті, хто переїжджає з вами, і їхні хвилювання можуть бути ще більшими.

Часто люди вдаються до змін наосліп, що спричиняє багато непотрібних непорозумінь та хаос. Як і при переїзді, потрібна **грунтова підготовка до процесу змін**. Тож, дата оголошення впровадження змін – це лише початок змін, початок трансформації. Зміни – це не лише те, що має бути здійснено, це і те, що відбувається з нами, це – трансформація, перехід – те, що ми переживаємо на собі. Перехід пов'язаний з подоланням страхів, включає і втрати, і «відпускання», як правило, старих, звичних речей, підходів, рішень, ролей, статусу, зв'язків тощо. **Ігнорування процесу переходу, перехідного періоду, ставлення та переживання змін – серйозний важіль затримки, якщо не зупинки змін.**

Зміни завжди пов'язані з ризиками, у тому числі на шляху здобуття підтримки персоналу. Часто запровадження змін зазнає невдач через те, що ми не достатньо звертаємо увагу на людей та складність поведінкових змін. **Зміни – це завжди про людей, їхні почуття та поведінку.**

Зміни завжди викликають емоційну реакцію. Залежно від стадії переживання змін емоції, установки та потреби людей змінюються.

Перехід не відбувається одразу. Люди потребують часу для того, аби зрозуміти, усвідомити потребу змін та підтримати їх. Працівники потребують часу, щоб «встати» і почати робити щось нове, щоб зрозуміти зміни. Керівники - лідери повинні розуміти та враховувати ці емоції та стадії переживання змін і, відповідно, знати, що працівникам необхідно надати можливість пристосуватися, їм потрібен час на міркування. Треба знати, коли вони готові сприймати нову інформацію і коли чекають від вас настанов, і коли можна прискорювати дії тощо.

Без цієї мотивації ви не отримаєте особистої зацікавленості та участі працівників, необхідних для здійснення будь - яких істотних змін. **Час та комунікація – два ключі до успіху впровадження змін.**

Можливі реакції працівників на зміни охоплюють увесь спектр дій: від спротиву (як пасивного, так і активного), уникання (відмова, відсторонення), індиферентності (байдужості), пристосування (повного, часткового, тимчасового) і до підтримки. На жаль, вкрай рідко можна одразу отримати підтримку нововведень, і, в більшості випадків, зміни, особливо організаційні, спричиняють спротив.

Для того, щоб прийняти зміни та сприяти їх успішному впровадженню, працівники повинні зрозуміти, які позитиви ці зміни їм принесуть. Не всі погодяться на зміни тільки тому, що вони є необхідними і принесуть користь компанії. Це поширені припущення, що є пасткою, яку варто уникати.

Необхідно вивчати ставлення зацікавлених сторін до змін та визначати реальні причини опору для того, щоб знати, як реагувати та заручитися підтримкою. Не можна покладатися на стереотипи, оскільки вони можуть зумовити неадекватний вибір дій у відповідь.

Як зазначав Вільям Бріджес, в організаціях при впровадженні змін можна спостерігати своєрідний «**ефект марафону**». Ті, хто ініціює зміни, як правило, перебувають «на кілька кроків» попереду інших. Часто, коли персоналу надається інформація про зміни, керівництво на той момент вже продумало ситуацію, пройшло свій шлях від заперечення, спротиву, зважування (оцінювання) та сприйняття, визнання інформації. Керівники передають свої висновки і рішення, але не діляться тим, як вони їх сформували, який шлях вони вже пройшли. І в цьому є велика помилка. Завдання полягає не в тому, щоб прийти першим (знати самому), а в тому, аби **вчасно привести свою команду туди, куди потрібно**. Керівники мають докладати зусиль, аби належним чином поінформувати тих, хто йде «за ними» про те, який шлях на них чекає, що хочемо досягнути. Важливо мати терпіння та роз'яснювати бачення, приділяти достатньо часу для відповідей на запитання заради того, щоб інші повірили в це бачення і захотіли його досягнути.

Лідер, за Джоном П. Коттером, створює зміни, потенціал для реалізації надзвичайно корисних змін (нових продуктів, нових підходів), що робить організацію більш конкурентною. Лідерство – це набір процесів, які створюють організацію спочатку або адаптують її до нових умов. **Лідерство визначає, як має виглядати майбутнє, поєднує людей із баченням цього майбутнього та надихає людей на те, щоб зробити його реальністю, незважаючи на перешкоди**. На відміну від менеджменту змін (який включає впровадження змін, визначення деталей та плану переходу, розподіл ресурсів, допомога у визначенні «що», «хто», «коли» та «як»), ведення змін лідером передбачає відповідальність за розробку бачення змін, усвідомлення необхідності змін та об'єднання коаліції навколо цих змін, мотивування та надихання на зміни, ведення та моніторинг усього процесу тощо.

6.2. Основні етапи процесу переживання та ведення змін

Зміни передбачають перехід з одного стану в інший. Модель спрямування, про яку йшлося вище, свідчить про необхідність врахування, як мінімум, трьох ключових елементів процесу змін: по - перше, початкова стадія або ситуація, звідки ми відправляємося у шлях змін, по - друге, перехід, трансформації, власне, здійснення основних змін та, по - третє, завершення змін та досягнення фінальної стадії.

Різні фахівці, аналізуючи процес змін, виокремлюють різну кількість етапів, і, звичайно, роблять свої акценти. Але, при цьому, логіка є спільною, і найважливішим є те, що основна увага має приділятися роботі з людьми, врахуванню мотивуючих факторів, які допоможуть рухові у бажаному напрямі, а також зроблять зміни незворотними. Звичайно, важливо знати, куди необхідно рухатися.

Переживання процесу змін, за Вільямом Бріджесом, описане у книзі «*Шлях змін*» включає три ключові етапи.

Перший – **закінчення**, втрата, відпускання. На цьому етапі люди переживають реальні та приховані (ненаочні) втрати та подумки готуються

до наступних кроків та руху далі. Дуже важливо для керівників - лідерів адекватно оцінювати емоційні реакції працівників на впровадження змін, що наближаються.

Другий – **нейтральна зона** змін. Тут відбуваються критичні психологічні перегрупування та формуються нові моделі. Люди переживають період хаосу, сповнений невизначеності та розгубленості. Лідери повинні допомагати працівникам, заохочуючи їх та святкуючи маленькі перемоги.

Третій – **новий початок**. Люди розвивають нову ідентичність, відчують нову енергію та відкривають для себе нове почуття мети, що дозволяє змінам починати працювати.

Модель чотирьох стадій переживання змін показує залежність сприйняття змін від впливу (тиску) як зовнішнього середовища, так і внутрішнього світу людини, її власного «я», внутрішніх переживань, уявлень, мотивів, інтересів тощо.

Так, на стадії **відмови, заперечення**, що є наслідком своєрідного шоку, люди діють, ніби нічого не сталося, вони перебувають у стані «заніміння», ігноруючи нові впливи; зміни не просуваються вперед. На другій стадії починається **опір** змінам, люди починають усвідомлювати реальність змін, але вони їх не сприймають, вони проти них як на рівні емоцій (гнів, тривога, гіркота страх), так і на рівні дій. На перших стадіях зміни сприймаються як загроза, загроза втрат, над людьми тяжіє вплив минулого та теперішнього.

На третій та четвертій стадії більше впливу мають питання майбутнього та розгляд можливостей. Люди починають вивчати ситуацію, аналізувати, зважувати, оцінювати зміни та їх наслідки, а також шукають шляхи для просування вперед. Може бути хаос, але водночас позитивне збудження, люди поступово зосереджуються на майбутньому і починають бачити перспективи, будучи залученими у процес. Лише з часом вони стають готовими взяти на себе певні зобов'язання щодо майбутнього та змін.

Згідно з **моделлю Курта Левіна**, одного з «батьків» соціальної психології, основні етапи процесу змін це – «розморожування», «зміна» і «заморожування заново». «Розморожування», зазвичай, є найскладнішою та найнапруженішою стадією. Це процес руйнування існуючого статус - кво до того, як Ви можете, власне, почати зміни та почати діяти по - новому. Це стан невизначеності та хвилювань; коли звичне починає руйнуватися, включаючи «способи, у які ми тут діємо» – порушується рівновага, що спричиняє різкі реакції. Стадія змін відбувається тоді, коли люди починають вирішувати питання, пов'язані з невпевненістю та починають шукати нові способи діяльності. Люди починають вірити та діяти на підтримку нового напрямку. Організація готова до «заморожування» коли зміни сформовані, а працівники прийняли нові методи діяльності; ролі чіткі та розподілені. З новим відчуттям стабільності, працівники почуваються впевнено, їм комфортно використовувати нові методи діяльності та моделі поведінки.

6.3. Рекомендації щодо ведення змін

Створення почуття невідкладності дій – початок процесу змін

Коли людина починає розуміти потребу у змінах – це і є початком змін. Заспокоєність поточною ситуацією, минулі успіхи та неочевидність критики не дають можливості запроваджувати зміни. Працівники не полишають комфортного стану, якщо тільки для цього немає незаперечних причин. Необхідно сформулювати, як кажуть, «палаючу платформу» (адже, коли вогонь під ногами – не встоїш на місці), сформулювати потребу, причому потребу має відчувати велика кількість людей. Потрібно унаочнити потенційну кризу, але криза має бути контрольованою. Її слід визначити, обговорити її вірогідність та основні можливості.

Лідер має починати підштовхувати організацію до перегляду звичних речей – кинути виклик переконанням, цінностям, ставленням та поведінці, які є характерними для поточного стану. На цьому етапі лідер має приділити багато часу та зусиль спілкуванню із потенційними зацікавленими сторонами, зокрема, підготувати повідомлення, яке демонструє, чому не можна зберігати й надалі існуючий спосіб діяльності.

Лідер має допомогти людям усвідомити, що **необхідно запроваджувати зміни, поки не стало пізно**. Лідер має дати відповідь на запитання:

- чому питання важливе?
- чому треба діяти?
- якщо не зараз, то що може статися?

Команда повинна бути спроможною і мати повноваження очолювати зусилля щодо змін. Довіра потрібна як всередині команди (для становлення команди), так і до членів команди з боку інших зацікавлених сторін. Члени команди мають бути відданими агентами змін, усвідомлювати терміновість дій. Як і у будь-якій команді, вони повинні мати взаємодоповнюючі навички; тому треба знати, які сильні сторони кожен член команди привносить. Члени команди повинні знати, що вони роблять, розуміти норми взаємодії в команді (правила гри), знати, як слід спілкуватись один з одним.

Члени команди повинні мати компетенції лідерства. Важливі навички членів команди, що впроваджує зміни, включають:

- навички ефективної комунікації, терпимість (для підтримки діалогу, обміну інформацією та ідеями та пошуку припущень, що можуть блокувати креативність);
- розвинені аналітичні навички, спроможність застосовувати системний підхід (здатність дивитися ширше, генерувати, розвивати та оцінювати ідеї та спільно знаходити найкращі рішення);
- спроможність до розв'язання проблем (дотримуватися процесу для примноження креативності та стратегічного мислення).

Бачення – основа для ведення змін

Одна з проблем полягає у тому, що часто вище керівництво знає, що воно хоче змінити, але не завжди точно знає чого воно хоче досягнути.

Бачення визначає те, як організація або питання виглядатиме у майбутньому. Бачення дозволяє бачити «ліс за деревами» і усвідомлювати значущість власної роботи, власний внесок у діяльність організації, досягнення цілей змін. Важливо, аби у всіх було однакове розуміння бачення.

Місія є своєрідною «причиною» існування організації. Це формальна, стисла, письмова теза, яка фіксує мету діяльності організації. Місія має скеровувати діяльність усієї організації, артикулювати її загальну мету, окреслювати напрям діяльності та бути орієнтиром для прийняття рішень.

Мандат – термін, який частіше використовують у системі державного управління, що також фіксує причину існування організації та використовується для закріплення у нормативних актах з метою досягнення необхідних результатів.

Місія та бачення є основою для планування діяльності. При формулюванні місії мають враховуватися відповіді на п'ять взаємопов'язаних запитань: Хто є нашим клієнтом? Якими є їхні потреби? Який продукт ми можемо їм запропонувати? Які зацікавлені сторони треба враховувати та залучати? Яка підготовка нам для цього потрібна, який рівень компетентності, які навички?

Важливо **не намагатися змінити все і одразу**, особливо коли мова про організаційну культуру. Слід сфокусувати увагу та намагатися змінити лише те, що заважає досягненню бачення. Необхідно поважати минуле. Потрібно розуміти культуру: цінності, організаційні історії, символи, «героїв» (тих, хто користується повагою та є прикладом для інших), поширені практики (традиції, ритуали). Зберігати треба те, що «спрацьовує», а змінювати лише ті елементи, які заважають досягненню цілей.

Комунікація є ключовим фактором успішності впровадження змін та відкриває для лідера можливість «впливати», формувати команду, залучати прихильників, оцінювати успішність ідей та результатів змін тощо. *Комунікація має слугувати розумінню, зацікавленості та залученню.* Необхідно не лише повідомити про ситуацію, яка потребує змін, переконати у необхідності невідворотності дій, – важливе значення має саме комунікація бачення та стратегії його досягнення. Завжди при цьому треба враховувати специфіку аудиторії. Має бути визначена ключова цільова аудиторія, яка має впроваджувати зміни. Всі позитивні та негативні впливи мають бути розглянуті і пояснені. Агенти та адвокати змін повинні роз'яснювати сутність змін та залучати зацікавлених осіб до реалізації змін.

Лідери мають допомогти людям зрозуміти, як зміни вплинуть на них. Якщо цього не зробити, то люди самі «додумають» свої історії, як правило, більш негативні, ніж насправді.

Треба розв'язувати проблеми одразу, а не зволікати. Повідомляти про зміни все що відомо, одразу, як тільки інформація стає відомою; при цьому завжди є ризик, що деякі деталі можуть змінитися і це – нормально, про це слід попереджати працівників (одночасно пояснюючи, що альтернатива цьому – замовчування). Не варто притримувати інформацію, поки не будете впевнені у ній на всі 100%, оскільки тоді говорити про неї може бути пізно. Утримання

інформації – це шлях до зростання недовіри, зайвого хвилювання, чуток та, зрештою, провалу змін.

Спілкуватися треба постійно, часто та використовуючи різні засоби (шляхи, канали) комунікації, як : зустрічі, листи, відео, фокус - групи, внутрішні мережі тощо. При цьому треба пам'ятати, що способи комунікації також залежать від специфіки аудиторії, тих каналів, якими вони користуються, від наявних ресурсів, терміновості питання тощо).

Щирість та емоційність комунікації показує, що Вам, як лідеру, небайдужі люди, небайдужі зміни, і що Ви вірите в те, що говорите. Таким чином, це сприяє залученню прихильників, залученню персоналу та зацікавлених сторін до впровадження змін.

Люди змінюються тому, що їм показали правду, яка впливає на їхні почуття, а не тому, що їм надали величезну кількість логічних даних. Для того, щоб здійснювати успішні зміни, люди мають як думати, так і відчувати позитивно те, що вони повинні робити. Якщо цього не буде, зміни, скоріше за все, зазнають невдачі.

Джон Коттер описує процес змін як шлях від того, коли людина бачить проблему до того, коли проблема відчувається, що призводить до змін на рівні поведінки. Сприйняття інформації головою і серцем зумовлює й інші дії. І це зумовлює відповідні вимоги щодо комунікації.

Як наголошує Коттер, «думати інакше» може допомогти змінити поведінку та привести до кращих результатів. Для цього необхідно зібрати дані та проаналізувати їх: презентувати інформацію логічно, аби змінити уявлення. «Ставитися інакше» (інакше відчувати) може ще серйозніше змінити поведінку та спричинити навіть ще кращі результати. Тому бачення має вражати, дивувати, спонукати та бути візуальним. Слід враховувати, що досвід впливає на те, як люди ставляться до ситуації. І зміна думки, і зміна відчуттів щодо питання є необхідними кроками на шляху до зміни поведінки. Тому треба робити «зовнішні» речі «внутрішніми», аби їх можна було відчути серцем.

Залучення, маленькі перемоги, поступ та закріплення перемог

Для підтримки прозорості процесу, «бойового духу» та заохочення подальшого руху варто святкувати перемоги на шляху до бачення. Як правило, суттєві зміни потребують як часу, так і ресурсів, в тому числі людських, тому необхідно визначити заздалегідь ключові етапи змін, досягнення яких варто відзначати. Кожний суттєвий крок заслуговує відзначення як перемоги. Такі наочні, не амбіційні успіхи заохочують інших брати участь у процесі змін, а також є визнанням внеску тих, хто просуває зміни. Важливо визнавати внесок усіх «героїв» – і тих, хто у всіх на очах, і тих, хто робить це ніби непомітно для широкого загалу.

Невеличкі зупинки по дорозі до вершини не повинні розхолоджувати та заспокоювати учасників сходження. Агенти змін не можуть заспокоюватися і зупинятися на півдорозі, навпаки, слід діяти ще наполегливіше та швидше після перших успіхів. Треба діяти неухильно, бути наполегливим, ініціюючи зміни одна за одною до тих пір, поки бачення не стане реальністю. Знову і знову треба посилювати рух, підтримувати його новими проектами, темами та агентами

змін. Необхідно залучати все більше прихильників, надихати їх; набирати, просувати, розвивати працівників, котрі спроможні реалізувати бачення.

Насамкінець, необхідно закріпити досягнуті зміни на рівні організаційної культури. У новій культурі досягнуте бачення має стати новим ustalеним способом діяльності. Засвоєння або інституціоналізація змін передбачає забезпечення постійного використання змін, їх включення у щоденну діяльність організації.

Необхідно визначити чинники, які підтримують зміни, та позбутися усіх систем, структур, політик, підходів, які не відповідають новому баченню. Слід підтримувати нові способи поведінки та переконатися, що вони успішні, до тих пір, поки вони не будуть достатньо сильними, щоб замінити старі традиції. Доцільно продумати способи підтримки сталості змін: гарантувати лідерську підтримку, створити систему винагород, запровадити систему зворотнього зв'язку, адаптувати організаційну структуру відповідно до змін, тримати всіх поінформованими, продовжувати навчання..

Мати бачення змін важливо не тільки для того, щоб знати куди рухатися, але і для того, щоб знати, коли мета досягнута. Як відзначав К. Левін, потрібно «замкнути цикл» – поінформувати людей, які переживають зміни, про те, що вони досягнули очікуваного стану, реалізували бачення. Це потрібно для формування почуття впевненості, успіху, стабільності, аби люди не відчували себе загубленими у постійному перехідному етапі. Інакше марно розраховувати на їх залучення та підтримку інших змін. За відсутності нового «замороженого» стану працівники потрапляють у «перехідну пастку», в якій вони не впевнені у методах роботи, і тому ніщо не робиться на повну потужність. У такому стані процес змін сприйматиметься як впровадження змін заради самих змін; людям дуже складно братися за наступну ініціативу.

Для планування змін та їх впровадження може бути корисно використовувати наочну модель, яка виокремлює три ключові етапи: підготовка основ, планування реалізації, а також впровадження та моніторинг, які ґрунтуються на трьох китах провадження змін, якими є лідер (лідерство), відкрита постійна комунікація та залучення персоналу, зацікавлених сторін. Серцевиною процесу є розвиток і підтримка довіри, а також мета процесу змін.

ТЕМА 7. ЛІДЕР ТА МИСТЕЦТВО ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

План

- 7.1. Переговори та переговорні моделі
- 7.2. Система переговорів за інтересами

7.1. Переговори та переговорні моделі

Переговори є невід'ємною частиною нашого життя. Масштаб чи значущість питань, навколо яких відбуваються переговори, можуть відрізнятись, але так чи інакше, ми усі ведемо переговори. Оскільки будь - яка ситуація, в якій ми намагаємося вплинути на вибір іншої людини, або хтось інший намагається вплинути на наш вибір, і є, власне, переговорами.

Лідер має бути гарним перемовником. Оскільки результати переговорів закладають підвалини для майбутнього, то для лідера, як провідника змін, надзвичайно важливо вміти якісно проводити переговори. Невміння вести переговори позначається як на результаті переговорів на момент їх завершення, так і на подальших діях, в тому числі, стосунках. В результаті переговорів можна втратити не лише матеріальні блага (наприклад, економічні втрати), але і можливості, і головне – можна втратити довіру іншої сторони чи сторін, що суттєво вплине на подальший розвиток подій.

Будь - який переговорний процес має дві сторони: зміст питання і стосунки. Так само, як і будь який конфлікт має змістовну та емоційну сторону. Компетентний перемовник, як і той, хто вміє управляти конфліктами, це той, хто вміє знайти баланс цих двох сторін та мислить стратегічно, тобто враховує питання перспективи, майбутнього. Вміння управляти відносинами так, щоб не залишати, а й примножувати якість на столі переговорів, є основною конкурентною перевагою. Тому **переговори – це створення та примноження якості у безмежній мережі відносин.** Лідер, гарний перемовник повинен бути готовим до пошуку та розширення можливостей та рішень для задоволення інтересів залучених сторін, збільшення цінності на столі переговорів, при цьому враховуючи довгострокові перспективи та зберігаючи стосунки як умову для подальшої співпраці.

Чим важливіші речі є предметом перемовин (вирішення напряму дій, розв'язання політичних конфліктів тощо), тим більші вимоги до підготовки перемовників. Так, якщо перемовники від країни не вміють будувати довготривалі партнерські стосунки і одночасно відстоювати національні інтереси країни, втрачає вся країна. За словами Майкла Портера, професора Гарвардської бізнес школи, провідного фахівця у сфері вивчення факторів конкурентоспроможності націй, переговорна культура країни, що є складовою культурного капіталу, є одним із визначальних факторів її конкурентоспроможності. Адже, якщо всередині країни будь - яке протистояння між групами інтересів виливається у затяжні суперечки, то

втрачають всі, втрачається довіра, можуть виникати глибокі політичні та економічні кризи.

Існує багато переговорних моделей (або мов). Способи ведення переговорів, серед іншого, залежать від особистої культури, культурних особливостей та традицій країни. Це не означає, що не можна змінити спосіб ведення переговорів. Важливими є установки, з якими перемовники вступають у процес переговорів, вони можуть бути як несвідомими, так і осмисленими. Деяким моделям ми навчаємося з дитинства, копіюючи спосіб ведення переговорів оточуючих нас людей, пізніше – спостерігаючи і за іншими, в тому числі публічними людьми. Тож, на етапі підготовки варто проаналізувати свої установки, свої підходи та визначитися щодо тієї моделі переговорів, в яку Ви вступатимете.

Знання однієї або двох переговорних мов не виключає існування та можливість застосування інших, більш ефективних.

В Україні сьогодні найбільш розповсюдженими є дві переговорні моделі (або мови): «гра з нульовим результатом» та «торг».

«Гра з нульовим результатом» полягає у тому, що сторона, яка має більше сили на даний момент намагається взяти все собі, а іншу сторону залишити з нічим («з нулем»). Проблемою такої гри є те, що «жертва» буде шукати будь - яку можливість помститися і повернути собі втрачене. Вона може для цього залучати інші сторони, будувати коаліції проти, або просто наступного разу, коли в неї буде більше сили, зробити те ж саме по відношенню до свого «кривдника». На рівні країн такі протистояння призводять до неможливості сталих домовленостей між групами інтересів, сповільнення прийняття рішень, важкості або неможливості ефективного функціонування державних інституцій, у найгіршому випадку – до збройних протистоянь та війн. Застосування переговорної моделі з нульовим результатом також виливається у великі економічні втрати, адже країна, в якій превалює саме така модель, не викликає довіри на міжнародній політичній арені, не може залучати іноземні інвестиції, а всередині неї тотальна боротьба між представниками різних груп інтересів призводить до стагнації або постійного протиборства. Така модель спричиняє підрив довіри і характеризується відсутністю мислення у довгостроковій перспективі.

Інша популярна в Україні переговорна модель – **«торг»**. Вона характеризується тим, що сторони починають із занадто завищеної (або заниженої) позиції, і потім довго, маленькими кроками рухаються до певної точки, в якій, як їм здається, угода є справедливою. Проблема цієї моделі полягає в тому, що кожен крок на зустріч іншій стороні є кроком підриву довіри. Адже кожен раз постає питання, чому попередня пропозиція була іншою, ніж теперішня? Вочевидь, інша сторона хотіла скористатися моєю слабкістю або незнанням реального стану речей. І справді, торг «паразитуює» на інформаційній асиметрії, відбувається одномоментний розрахунок на те, що інша сторона може чогось не знати, що дозволить використати цю ситуацію на свою користь. Тож, ця модель також не орієнтується на перспективу, не передбачає побудову довготривалих стратегічних відносин і довіри між сторонами.

Ці та інші подібні переговорні моделі фокусуються суто на розподільчій (дистрибутивній) фазі переговорів, і не дають відповіді на те, яким чином можна збільшувати цінність за столом переговорів, справедливо її ділити і при цьому зберігати та покращувати довірчі стосунки.

Натомість, **модель переговорів за інтересами** допомагає свідомо і системно підходити до цих переговорних завдань, беручи до уваги те, що ефективний перемовник має вміти працювати над створенням або збільшенням цінності на столі переговорів (так званого, «пирога»). Адже, чим меншим є «пиріг», тим менше в будь - якому разі отримає кожна зі сторін.

Перемовник має мислити стратегічно, з урахуванням всіх можливостей, що можуть відкритися у довгостроковій перспективі.

7.2. Система переговорів за інтересами

Модель переговорів за інтересами (або на основі інтересів), про яку йшлося вище, є результатом спільної діяльності фахівців різних дисциплін на основі дослідження практики успішних переговорів. Аналізуючи різні переговорні моделі, Роджер Фішер, почесний професор Гарвардської юридичної школи, замислився, а чи можна вести переговори по - новому, так, щоб вони сприяли довгостроковим довірчим стосунками, і при цьому учасники процесу не поступалися за змістом. У сімдесяті роки минулого століття він створив Гарвардський переговорний проект, який об'єднав провідних вчених – психологів, соціологів, математиків, економістів – для створення переговорної моделі, яка би відповідала цим викликам. У результаті була розроблена модель переговорів за інтересами, яка детально описана в книжці Роджера Фішера та Вільяма Юрі «Шлях до згоди, або переговори за інтересами».

Фактори впливу на переговорний процес:

- **довіра** (низький рівень або відсутність довіри найчастіше призводить до «втрат», високий рівень довіри між сторонами сприяє ефективному процесу переговорів та якісним угодам; *«Ви – сильні, якщо Вам довіряють»*);

- **комунікація** (відсутність комунікації не дозволяє побудувати довірчі стосунки);

- **інтереси, мотиви перемовників** (*інтереси – рушійна сила переговорів*);

- **наші припущення** щодо дій та намірів іншої сторони (більшість з нас робить висновки та діє на основі припущень про те, що думає інша сторона; це може бути причиною наших помилок під час ведення переговорів, тому припущення слід перевіряти завдяки ефективній комунікації).

Слід зазначити, що ця система не пропагує згоду на будь - яких умовах, натомість вона пропонує системний підхід до прийняття рішення щодо того, коли варто погоджуватися на угоду, а коли краще відмовитися. І ще однією важливою характеристикою даної моделі є те, що вона працює в умовах довгострокових стратегічних відносин.

В основі даної моделі лежить розуміння того, що лише досконало знаючи інтереси сторін за допомогою процесу спільного пошуку рішень можна знайти

варіанти, які би були задовільними для всіх сторін (принаймні кращими за їхні альтернативи). Так зване «коло створення якості» дозволяє розширити «пиріг», не залишити цінність на «столі» (не втратити наявні можливості) і зробити процес розподілу справедливими для всіх учасників процесу. Переговори на основі інтересів передбачають врахування семи основних елементів: інтересів, варіантів, критеріїв, як розробляються завдяки комунікації та розвитку (збереження) довірчих відносин, що призводить до взяття на себе зобов'язань в рамках певних переговорів, або вибір альтернативи, яка задовольнить наші інтереси краще, ніж наявний варіант.

Стисло зупинимось далі на описі цієї моделі переговорів за інтересами. Для того, щоб вхід у це коло був можливим, необхідною передумовою є побудова довірчих стосунків між сторонами. Цей процес може тривати досить довго, але інвестиції в побудову довіри завжди повертаються. Без довірчих стосунків навряд чи можна очікувати, що інша сторона відкриє вам свої інтереси, і що переговорний процес буде ефективним.

Довіра до перемовника розвивається на основі відчуття його надійності, передбачуваності та взаємності. Перемовник має бути людиною слова, виконувати все, що обіцяє, і не обіцяти те, що не може виконати. Він має бути послідовним, не діяти по - новому в кожній ситуації. Він також буде поводитися у відповідності до того, як поводить з ним інша сторона, або своїм прикладом змушувати її поміняти свою поведінку. Навіть жорсткому перемовнику будуть довіряти, якщо він буде надійним, передбачуваним і реагувати на поведінку іншої сторони адекватно її діям.

Наступний важливий крок – вивчення інтересів. Важливо усвідомлювати, що публічна позиція (озвучена заява) сторін не завжди відображає їх реальні інтереси, або, принаймні, не всі з наявних. Позиції можна порівняти із верхівкою айсбергу, яка, в товщі води, ховає більшу свою частину, в якій і криються реальні інтереси сторони. Вони можуть бути матеріальними і нематеріальними, організаційними та особистісними, публічними і прихованими і т.д.

Одне із найважливіших вмінь перемовника, яке допомагає протягом всього переговорного процесу, в тому числі і при дослідженні інтересів іншої сторони, вміння поставити себе на її місце. Аналіз інтересів потребує відповідей на запитання на кшталт «чому?», «чому ні?», «навіщо?» і т.п. Важливо зрозуміти цінності іншої сторони, мотиви, можливий хід думок тощо. Це не означає, що слід погоджуватися з усім, що може думати інша сторона, важливо зрозуміти, як вона мислить. Це вміння дозволить більш ефективно будувати довірчі стосунки. Чим більше сторони довіряють одна одній, тим більшою є вірогідність дізнатися, що криється в підводній частині айсбергу. В такому разі збільшується вірогідність того, що переговорний процес призведе до прийняття оптимального рішення.

Знаючи всі інтереси сторін, задіяних у переговори, можна починати процес пошуку рішень, які би задовольняли ці інтереси. Чим більше варіантів перемовники здатні напрацювати разом, тим більшою є вірогідність того, що вони не залишать цінність на «столі».

Важлива передумова успішного процесу пошуку варіантів – творчий підхід, вміння «вийти за рамки». Адже численні приклади успішних переговорів доводять, що варіант, який на перший погляд здається найбільш нереальним, при певному доопрацюванні може стати найбільш оптимальним з усіх запропонованих.

Процес напрацювання варіантів має свої особливості.

По - перше, необхідно розрізняти та відокремлювати фазу розробки варіантів від власне прийняття рішення щодо того чи іншого варіанту, це допомагає перемовникам розслабитися і в повній мірі проявити свій творчий потенціал. Адже коли учасники переговорів усвідомлюють, що варіант, який вони пропонують, ще не є зобов'язанням, вони більш відкриті до розгляду найбільш креативних підходів.

По - друге, розробка варіантів має відбуватися разом з усіма сторонами, як спільний процес пошуку рішення. Якщо одна зі сторін виключена з цього процесу, скоріш за все вона буде відхиляти всі запропоновані варіанти, навіть ті, що об'єктивно є прийнятними для неї. Це обумовлено природнім протистоянням людини, коли вона відчуває себе виключеною з групи або процесу. Тому одне із завдань перемовника – створити такий процес, при якому всі сторони однаково активно беруть участь у розробці варіантів.

По - третє, варто розширювати коло питань, що обговорюються. Адже, якщо на порядку денному стоїть тільки одне питання, яке є однаково важливим для всіх сторін, дуже важко буде знайти варіант, який би так само добре їх задовольняв. У такому разі, скоріш за все, буде застосована модель торгу, і зрештою, хоча б одна зі сторін відчуватиме, що вона недоотримала в результаті перемовин. Якщо ж питань декілька, великою є ймовірність того, що пріоретизувати їх за важливістю сторони будуть по - різному. Це дозволить перемовникам пропонувати обмін за пріоритетними інтересами, і таким чином шукати варіанти, за яких сторони отримуватимуть більше по питаннях, які для них є найбільш важливими, при цьому не втрачаючи нічого по інших.

Процес дослідження інтересів та напрацювання варіантів і є, власне, процесом збільшення «пирога». Саме ця фаза переговорів потребує найбільшої майстерності перемовників з точки зору стратегічного, аналітичного, творчого мислення та комунікативних навичок. Процес створення якості є тією частиною переговорів, яка напряду впливає на конкурентоспроможність організацій, компаній, країн.

Після напрацювання варіантів настає момент, коли необхідно вибрати один чи декілька, які можуть потенційно стати основою для домовленості. Для того, щоб варіант(и) був прийнятний для всіх сторін, важливим є обговорити і погодитися щодо критеріїв, через які буде «просіяно» всі робочі варіанти. Ті з них, що не будуть відповідати цим критеріям, буде відхилено. Критерії мають бути об'єктивними, незалежними від бажань сторін. Розподіл створеного «пирога» за критеріями, прийнятими всіма сторонами, робить процес розділу цінності справедливим і домовленість більш сталою та довготривалою.

Для того, щоб вирішити, чи потрібно погоджуватися на запропонований варіант і брати на себе зобов'язання щодо його виконання, важливо порівняти

його зі своїми альтернативами, тобто тим, як я можу задовольнити свої інтереси з іншими гравцями, які не присутні за даним столом переговорів. Якщо ліпша альтернатива вашій згоді краща за найпривабливіший варіант, який напрацьовано в ході переговорів, погоджуватися немає сенсу. Якщо ж вона гірша за варіант на «столі», угода може мати місце.

Слід пам'ятати, що альтернативи існують завжди. Вони можуть бути неявними, слабкими, потребувати багато часу та зусиль для розвитку, але вони існують. Одне з завдань перемовника – з самого початку переговорного процесу (а краще, до його початку) шукати альтернативи і постійно їх підсилювати. Адже, потужна альтернатива – одне з основних джерел сили у переговорах. Чим сильнішою є альтернативи, тим більш вірогідним є напрацювання варіанту за столом переговорів, який би максимально задовольняв інтереси певної сторони.

Під час переговорів також важливо знати альтернативи іншої сторони. Адже вона діятиме так само, як і ви – якщо варіант, розроблений під час переговорів, буде слабшим за її альтернативи, вона, скоріш за все, не підпише з Вами угоди.

Якщо під час переговорів не вдається знайти варіант, який би був кращим за ЛАВЗ однієї або всіх сторін, має сенс сказати «ні» угоді. При цьому, важливо зробити це так, щоб за необхідності у майбутньому даний переговорний процес можна було б поновити. Іншими словами, варто залишити двері відчиненими. Це напряму залежить від вміння перемовника стратегічно управляти відносинами.

Якщо варіант, розроблений під час переговорного процесу, кращий за альтернативи сторін, він може лягти в основу угоди між сторонами. Для того, щоб угода була сталою, і допомагала покращувати стосунки у майбутньому, вона має відповідати декільком критеріям.

Домовленість має бути максимально чіткою і не допускати розбіжностей в її розумінні різними сторонами. Перед підписанням слід перевіряти, чи інша(і) сторона(и) бачить деталі домовленості так само, як і ви. Якщо виявляться розбіжності, їх необхідно ще раз обговорити. Угода буде дієвою, якщо вона буде конкретною (чітко визначено всі її деталі, усунуто можливість різного трактування її пунктів); реалістичною (всі сторони мають необхідні ресурси для виконання угоди на момент її підписання); операційною (в угоді детально прописано хто що робить і в які строки). Якісно підготовлена угода зменшує вірогідність її невиконання або оскарження в суді у майбутньому.

Підписання угоди не означає, що робота перемовника на цьому закінчилася. Адже, тепер у сторін починається нова фаза відносин, якою так само необхідно управляти, як і переговорним процесом. Від того, як буде виконуватися угода кожною зі сторін, залежатиме, чи зможуть вони зберегти довірі до довготривалі стосунки і разом працювати над створенням нової цінності.

Широке використання системи переговорів за інтересами ґрунтується на розумінні того, що час і зусилля на проведення переговорів має таку ж цінність, як і будь-який товар. Чим більше успішних довготривалих угод суб'єкт ринку

може створити для себе, тим більш конкурентоспроможним він стає. Адже це зменшує витрати на пошук нових партнерів, клієнтів. Це також дозволяє більш ефективно вести переговори з конкурентами щодо створення нових можливостей для розвитку, розвитку ринку. Організації, підприємства, держави, які ведуть переговори за цією методикою, мають більшу вірогідність досягнення довготривалих угод, які базуються на довірі один до одного.

Тож, спроможність до ефективних перемовин (на основі інтересів) потребує знання моделі переговорів за інтересами, вміння готуватися, вести та аналізувати переговори за цією системою, а також вміння перемовника управляти стосунками та формувати довіру до себе. Важливим є налаштованість лідера, відкритість перемовника до співпраці.

Таблиця 10.

Характеристики «гарного» та «поганого» перемовника

«Гарний» перемовник	«Поганий» перемовник
Ретельно готується.	Не готується, не визначає мету заздалегідь.
Думає про перспективу, подальші стосунки.	Орієнтація на короткострокову перспективу та виключно зміст питання.
Ставить запитання; слухає, спостерігає.	Надто багато говорить і чує лише себе; перебиває і не слухає; не помічає знаки
Використовує логічні аргументи.	Не використовує логічні аргументи. Сперечається.
Шукає спільні інтереси.	Думає лише про себе, концентрується на висловленні власної
Використовує ідеї іншої сторони.	Пропускає, не сприймає багато ідей іншої сторони, не враховує інформації.
Перевіряє припущення та підсумовує інформацію.	Нетерплячий, може бути схильним до поспішних висновків.
Подає знаки гнучкості та поваги.	Негнучкий, зневажливий, використовує тиск.
Розглядає всі варіанти та наслідки.	Обмежує варіанти, діє на основі припущень.

Тож, спроможність до ефективних переговорів, включає, відповідно до Гарвардської переговорної моделі, серед іншого:

- **аналітичні навички:** вміння правильно визначити проблему, провести її діагностику та окреслити шляхи подолання; вміння планувати дії, оцінювати та аналізувати їхні результати;

• **стратегічні навички:** вміння визначати групи інтересів, з якими необхідно вести переговори, послідовність кроків по їх залученню до спільного пошуку рішень та створення коаліцій на підтримку певних дій;

• **управління відносинами:** вміння вибудовувати довірчі стосунки з партнерами, конкурентами, клієнтами; вміння відокремлювати людей від проблем та покращувати відносини без зайвих поступок за змістом переговорів;

• **навички переконання:** вміння активно слухати, управляти вербальними та невербальними аспектами комунікації, протистояти неетичній поведінці та маніпуляціям; навички презентації позитивних змін, аргументів на їх користь, формування громадської думки, подолання невірних припущень з боку опонентів, а також вміння долати міжкультурні протиріччя та управляти емоціями.

ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ З ОРІЄНТАЦІЄЮ НА ДОСЯГНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

План

- 8.1 Розробка політики – основа для стратегічної діяльності органів влади
- 8.2. Система управління з орієнтацією на очікувані результати діяльності
- 8.3. Цілі та результати діяльності, показники результативності
- 8.4. Оцінювання альтернатив та впливу
- 8.5. Управління ризиками
- 8.6. Моніторинг та оцінювання діяльності
- 8.7. Оцінювання діяльності державних службовців

8.1 Розробка політики – основа для стратегічної діяльності органів влади

Необхідність забезпечення стратегічної діяльності органів влади є однією з принципових вимог успішного управління, зокрема, на державному рівні. Важливо дотримуватися відповідних принципів та процедур діяльності, і ключовим при цьому є усвідомлення мети, сутності та загальних концептуальних умов стратегічної діяльності.

Стратегічне планування є довгостроковим. Інша справа, що сьогодні вважати довгостроковим, в умовах постійних змін. Якщо раніше будь - який стратегічний план розраховувався на 5 років, то сьогодні часто можна побачити плани на рік - два. Водночас, не усе довгострокове планування є стратегічним, планувати довго щось робити – не означає мислити стратегічно, діяти у напрямі досягнення бажаного майбутнього.

Стратегічна діяльність є характеристикою процесів управління, вона важлива не сама по собі, а як механізм досягнення бажаного – є цілеспрямованим та скоординованим шляхом реалізації місії та бачення, що ґрунтується на втіленні ключових цінностей у життя. Стратегічна діяльність потребує лідерства та відданості ідеям команди, натомість оперативна діяльність, як і класичний менеджмент загалом, – реагування та контролю.

Стратегічне формування бачення і планування – це розробка очікуваного (бажаного) майбутнього і визначення способів його досягнення.

Стратегічне формування бачення і планування – це поетапний процес, який дає відповідь на такі питання: Хто ми є? Де ми є зараз? Куди ми хочемо рухатися? Як ми туди потрапимо? Яких результатів ми досягаємо? Хто виконуватиме те, що є необхідним? Які витрати пов'язані із необхідними визначеними ресурсами?

Таблиця 11.

Відмінності стратегічного та оперативного планування (діяльності)

Стратегічне планування (управління)	Оперативне планування (поточне) (управління)
Планування «на майбутнє», на базі «бачення».	Планування на «сьогодні - завтра», на основі поточної ситуації.
Проактивне.	Реактивне/реагуюче.
Широкий масштаб, низка взаємопов'язаних елементів. Комплексні цілі	Вузька сфокусованість, ситуативність, відокремленість. Конкретні/поточні цілі.
Комплексність, потребує ґрунтовного вивчення ситуації - Відносна простота.	
Довгострокове (2–3 роки, інколи більше).	Короткотермінове (до 1 року).
Орієнтація на майбутні результати та вплив.	Орієнтація на діяльність та продукти.

Важливим є погляд на організацію зсередини та на зовнішній світ з метою сприяння визначенню способів перетворення нашого бачення на реальність, що і визначає стратегію діяльності.

Етапи процесу планування діяльності організації:**Хто ми є?***Етап 1:* Сформулюйте бачення організації.

Перегляньте формулювання місії та поясніть його значення та вплив для кожного члена команди.

Визначте спільні цінності та виробіть настановчі принципи.

Де ми є зараз?*Етап 2* (внутрішній): Проаналізуйте всі наявні дані та проблемні питання, які впливають на організацію.*Етап 3* (зовнішній): Проаналізуйте та оцініть зовнішні впливи.*Етап 4:* Оцініть переваги, загрози, недоліки та**Куди ми хочемо рухатися?***Етап 5:* Визначте 5–7 стратегічних результатів - наслідків (або пріоритетів у баченні).

**Як ми туди
потрапимо?**

Етап 6: Розробіть фінансовий план і бюджет для забезпечення стратегічних результатів (пріоритетні цілі та завдання).

Етап 7: Розробіть конкретні плани дій, заходів та робочі плани для кожного визначеного стратегічного результату.

Етап 8: Підготуйте комплексний документ з планування.

**Яких
результатів
досягаємо?**

Етап 9: Оцініть прогрес та оновлюйте план на ми регулярній основі.

Для стратегічного управління важливим є не тільки план дій, він лише одним з елементів системи, яка також включає бачення, місію, настановчі принципи та спільні цінності, які слугують основою для управління. Інші елементи системи охоплюють структуру управління в організації, проведення аналізу ситуації, визначення стратегічних результатів - наслідків, відповідно цілей та завдань, планування фінансів та ресурсів, і, зрештою, проведення оцінювання діяльності, досягнення очікуваних результатів та врахування досвіду та «уроку» у майбутньому.

Стратегічне управління пов'язане з налагодженням потужної аналітичної діяльності та ефективної комунікації. Важливим є налагодження ефективного процесу стратегічної координації розроблення та імплементації політики як основи діяльності органів виконавчої влади.

Під політикою маємо на увазі курс дій стосовно розв'язання суспільних проблем, задоволення потреб чи використання можливостей, визначений на основі політичного бачення, ґрунтовного аналізу та залучення до обговорення зацікавлених сторін. Політика є концептуальним комплексним баченням цілей, напрямів, шляхів та інструментів, у тому числі, нормативного регулювання, діяльності держави задля досягнення бажаних змін у суспільстві у відповідності до національних інтересів та пріоритетів розвитку.

Політика – це процес, за допомогою якого уряди трансформують своє політичне бачення у програми та дії задля здійснення бажаних змін в реальному світі.

Діяльність органів влади відповідно до визначеної політики є необхідною умовою забезпечення прогнозованості дій влади, досягнення поставлених цілей, забезпечення скоординованості, спланованості та планомірності дій, оптимального використання наявних ресурсів. Водночас, успішність політики залежить від багатьох факторів, і у першу чергу – від рівня її обґрунтованості, осмисленості, аналітичної та ресурсної підтримки – від якості аналізу політики та консультативного процесу, як однієї з його складових. Один з ключових факторів впливу – налагодження прозорого процесу прийняття рішень та залучення зацікавлених сторін до обговорення проектів рішень на всіх етапах.

Ключовою функцією державних службовців у демократичних країнах є саме обов'язок щодо розроблення рекомендацій щодо політики, обґрунтування оптимальних варіантів вирішення наявних проблем та шляхів подальшого розвитку. Державні службовці відповідають за проведення оцінки впливу пропонуваного рішення, проведення консультацій із зацікавленими сторонами, а також за моніторинг та оцінювання ефективності й результативності політики, й відповідне пропонування коригуючих дій заради досягнення визначених цілей розвитку суспільства. Таким чином, спроможність державних службовців до аналізу та оцінювання політики є визначальною вимогою сьогодення.

Таблиця 12.

Політика як *politics* та *policy*

Політика як <i>politics</i>	Політика як <i>policy</i>
Це політична діяльність, боротьба за право здійснювати державну (публічну) владу.	Це напрям дій, зорієнтований на розв'язання окреслених суспільних проблем, задоволення потреб чи використання можливостей, прийнятий і дотримуваний владою, керівником організації.
В центрі – вирішення завдань партій, неперервна боротьба за залучення прихильників (виборців); політична боротьба.	В центрі – розв'язання визначених суспільних проблем; результат прозорого процесу прийняття рішень органами влади; динамічний процес із залученням різних зацікавлених осіб.
Основні агенти дій – політичні партії, політики, обрані представники влади.	Основні агенти дій – політики (особи, уповноважені на здійснення функцій держави) та державні службовці.
Участь громадськості через партії та виборний процес.	Участь громадськості в процесі розробки та оцінки рішень, зокрема, через механізм консультацій.
Політика як <i>politics</i>	Політика як <i>policy</i>
Дослідники – науковці, зокрема, політологи, соціологи та інші аналітики.	Дослідники – державні службовці, економісти, юристи, політологи, а також власне фахівці з аналізу політики.

Предмет політики».	«дослідження	Предмет «аналізу політики».
--------------------	--------------	-----------------------------

Визначені у документах аналізу політики або інших концептуальних документах (які б назви вони не мали) проблеми стають орієнтирами для оцінювання успішності діяльності, оскільки головним критерієм якості діяльності уряду загалом та окремих органів має бути досягнення конкретних цілей – не «галочки» про виконання доручень в ім'я «світлого», але абстрактного майбутнього, а використання тих можливостей і розв'язання конкретних проблем, які визначені у концептуальних документах та на вирішення яких спрямовані ресурси (кошти платників податків) та дії (документи, політики, стратегії тощо).

Тому необхідно чітко визначати – для чого, чому ми щось збираємося робити та робимо, і відповідно інформувати зацікавлені сторони, громадськість.

Деякі фахівці розрізняють аналітичну діяльність в процесі розробки та реалізації політики, де **аналіз політики** – аналітична діяльність на етапі розробки рішень, а **оцінювання політики** – аналітична діяльність на етапі впровадження та завершення діяльності. Інші називають їх різними типами оцінювання.

Таблиця 13.

Завдання та ролі політиків та чиновників у сфері політики

Політики	Державні службовці
<ul style="list-style-type: none"> Визначають порядок денний політики та пріоритети. Приймають рішення. Здійснюють політичний аналіз пропозиції щодо політики (головним є критерій політичної доцільності). Очолюють політичні дискусії; виступають перед громадськістю та електоратом. Несуть політичну відповідальність перед виборцями та партіями. 	<ul style="list-style-type: none"> Збирають та аналізують інформацію про ситуацію у сфері політики та результативність, ефективність дій. Готують проекти рішень, обґрунтовують оптимальні варіанти дій. Проводять консультації із зацікавленими сторонами, цільовими групами, громадськими організаціями, іншими державними установами. Забезпечують реалізацію політики, відслідковують процес і результати. Оцінюють наслідки/ вплив, результати дій. Звітують в межах компетенції; несуть відповідальність перед громадськістю, якій служать.

Аналіз політики зумовлює абсолютно іншу якість документів. Основні вимоги до документів з аналізу політики зумовлені тим, що вони, як правило, є консультаційними документами, розрахованими не на вузьких фахівців у питанні, і мають бути такими, аби їх можна було зрозуміти. Відтак суттєвими є вимоги з одного боку, зрозумілості, чіткості, простоти, наочності, зручності, а з іншого боку – обґрунтованості, осмисленості, інформативності, переконливості. Дотримання чіткої логіки – визначення ключової проблеми на фоні проблем - причин та проблем - наслідків, узгодження цілей різних рівнів, узгодження цілей та очікуваних результатів, а також логічність аргументації, підкріплення фактами, даними, аналіз тенденцій та наслідків – це все ознаки документів політики.

Важливою характеристикою аналізу політики та документів політики є їх практичний характер. Вони не є жорстко науковим знанням, яке прагне пошуку істини, натомість, аналіз політики є практично орієнтованим прикладним дослідженням, як правило, жорстко обмеженим у часі і спрямованим на розв'язання реальних (наявних та потенціальних) проблем суспільного життя. Аналіз політики є дослідженням для політики, який здійснюють не науковці, а державні службовці та аналітичні центри, неурядові організації, та яке розраховане на виробників рішень, політиків або зацікавлених груп з метою вироблення «кращого» – оптимального у відповідних умовах – рішення проблем та впровадження його на практиці.

Підходи до розробки та впровадження політики мають розглядатися в контексті управління з орієнтацією на очікувані результати діяльності, яке сприяє формуванню та реалізації політики, належним управлінським процесам. Переконавання в тому, що управлінці у публічній сфері на усіх рівнях спроможні приймати кращі рішення і досягати кращих результатів, коли процес забезпечується необхідною інформацією, даними, і, втому числі, в умовах обмеженості ресурсів є підґрунтям для управління з орієнтацією на результати. І хоча політична діяльність (як діяльність політиків) буде завжди важливим фактором впливу на умови діяльності уряду, має також бути місце для точної, акуратної, вчасної та політично нейтральної (об'єктивної) інформації для підтримки як прийняття рішень на найвищому рівні, так і для щоденного менеджменту.

8.2. Система управління з орієнтацією на очікувані результати діяльності

Наприкінці ХХ століття багато країн усвідомили нагальну потребу вдосконалити свої управлінські системи, аби бути готовими до нових викликів, спричинених економічними та соціальними змінами, які відбуваються у світі.

Можна виділити спільні характеристики реформ публічного сектору в різних країнах ОЕСР, які впроваджувалися у 90-тих роках, зокрема, такі: застосування сучасних практик менеджменту, деволуція управлінських

повноважень та відповідальності, реформа бюджетного процесу та систем управління фінансами, орієнтація на потреби та преференції клієнта, забезпечення участі зацікавлених сторін тощо. Управління з орієнтацією на визначені (очікувані) результати діяльності є ключовою складовою реформ.

Базові підходи, що складають підґрунтя управління якістю:

- кожною процедурою можна якісно управляти, якщо вона є вимірюваною;
- необхідно мати довгострокову перспективу;
- цілі повинні чітко визначатися;
- результати роботи повинні вимірюватися;
- має бути «доказ» досягнення цілей;
- слід постійно переглядати та визначати нові цілі.

Цей підхід співзвучний ідеям управління на основі цілей, висловлених Пітером Дракером у 50-тих роках минулого століття. Бізнес, як завжди взяв на озброєння цей підхід найпершим. Але поступово його стали використовувати уряди, міжнародні організації та проекти неурядових організацій тощо. Головний акцент реформ – фокус на питання ефективності та результативності діяльності, якості послуг. Порушуються питання управління ризиками, управління на основі програм (проектів), управління якістю. В основі усіх цих підходів до управління – прагнення вдосконалення результатів діяльності.

Існує чимало визначень цього підходу. Він визначається і як підхід, стратегія, і практика способу організації діяльності влади, а також як новий стандарт. Основний фокус полягає у вдосконаленні діяльності – досягненні кращих результатів – покращенні надання послуг (у широкому розумінні, як служіння громадянам). При цьому увага приділяється не лише процесам, але й, головне, – результатам дій.

Управління з орієнтацією на результат (УОР) – це:

- систематичний підхід до вдосконалення результатів діяльності завдяки *обґрунтованому* прийняттю *рішень*, *постійне організаційне навчання* та орієнтація на *підвітність за результати*, інтегрований в усі аспекти управління та прийняття рішень в організації, трансформуючи організаційні практики у спосіб, що дозволяє фокусувати увагу на досягненні кращих результатів

- цілісний системний підхід, що сприяє політиці у публічній сфері та адміністративним (управлінським) організаціям бути сфокусованими на їхніх місіях, цілях та завданнях; визначає досягнення цих цілей та завдань як первинну сферу зусиль та діяльності організації та надає системні методи для реалізації цих зусиль.

- практика, що скеровується політикою, керується даними та ґрунтується на діяльності, що поєднує організаційні цілі й завдання з ресурсами та результатами діяльності.

- колективний підхід до програмного планування, що ґрунтується на прямій участі та фокусується на досягненні певних результатів та наслідків, які можна виміряти; УОР передбачає вибір на пряму руху та кінцевого пункту призначення, прийняття рішення стосовно маршруту та необхідних

проміжних зупинок, перевірку шляху, що пройдено, внесення коректив, необхідних для досягнення бажаних цілей.

Зазначені вище визначення свідчать про стратегічність, динамічність, прозорість, конкретність та практичну орієнтованість УОР, що покликане сприяти покращенню результативності діяльності та підвищенню ефективності, дієвості та підзвітності управління. У визначеннях зазначаються ключові орієнтири та комплекс основних його елементів, які дозволяють поєднати очікування клієнтів (громадськості), планування та звітування.

Увага до результатів означає і зміну акцентів в управлінні в публічному секторі, що передбачає посилення уваги до ключової мети – задоволення потреб та очікувань громадськості (забезпечення чутливості до їхніх потреб, досягнення результатів, які потрібні зацікавленим сторонам, відповідають їхнім очікуванням), а також розширення розуміння підзвітності та захисту інтересів громадськості



Рис. 5.Рамкові основи управління з орієнтацією на результати.

Це, в свою чергу, має сприяти отриманню та збереженню довіри та впевненості громадськості у належній діяльності організацій. Тож, УОР є не лише професійними очікуваннями (вимогами) щодо посадових осіб, але й етичними.

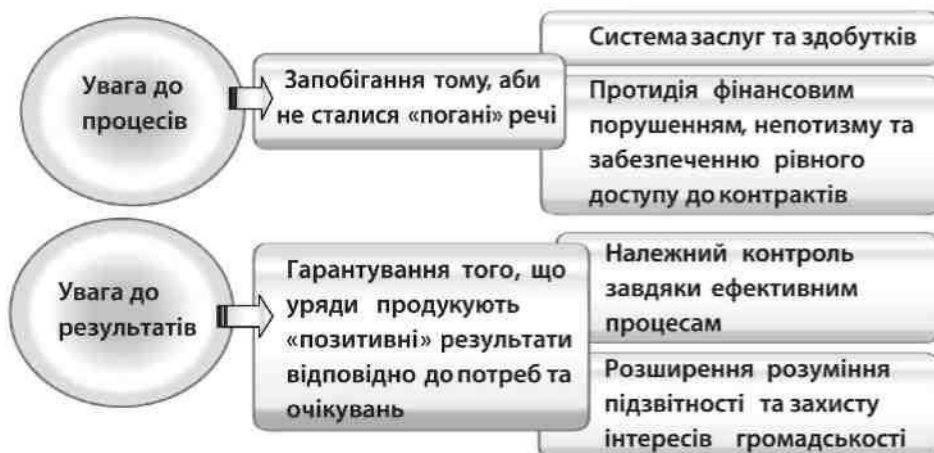


Рис. 6.Увага до процесів та результатів

Управління на основі результатів передбачає не лише узгодження цілей діяльності різного рівня, що відбувається відповідно до актуальних суспільних проблем, очікувань громадськості, які втілюються у визначених пріоритетах та очікуваних результатах діяльності уряду в цілому та окремих органів, але й узгодження планів та результатів діяльності органів влади та державних службовців, а також узгодження процесів планування, оцінювання та звітності.

УОР спирається на запровадження нових процедур, спрямованих на зміни способу діяльності організацій, посилення вимог до аналізу при підготовці рішень (аналізу політики).

Управління з орієнтацією на результати передбачає перетворення місії, цінностей та стратегічних цілей у визначення очікуваних результатів діяльності та показники (індикатори) результативності, які слугують орієнтирами для інвестиції ресурсів, як людських, так і матеріальних, а також основою для оцінки результатів та звітування.



Рис. 7. Каскад планів

Стратегічна система управління може бути представлена як своєрідна піраміда, що складається з місії, цінностей, бачення, стратегії та стратегічної карти, збалансованої системи показників та узгодження показників:

- **місія** – ключова мета/причина діяльності організації;
- **цінності** – безстрокові настановчі принципи, що слугують орієнтирами;
- **бачення** – словесна картина бажаного майбутнього;
- **стратегія** – «план гри» задля успіху;
- **стратегічна карта** – графічне зображення основних цілей;
- **збалансована система показників** – показники/індикатори результатів діяльності та їх (цільові) числові значення;
- **узгодження (каскад) показників** – узгодження очікуваних показників результативної діяльності окремих структурних підрозділів, працівників та загальних цілей організації;
- **стратегічна система управління** – зв'язок між системою показників та

бюджетуванням, звітуванням та оплатою праці.

Ключові елементи (або фази, етапи) управління з орієнтацією на результати:

1. Визначення чітких та вимірюваних цілей та завдань (результатів) діяльності (відповідно до логічної матриці).

2. Вибір показників (індикаторів), які використовуватимуться для вимірювання прогресу у досягненні кожного з завдань.

3. Встановлення точних значень по кожному показнику (індикатору), який використовується для оцінювання результатів діяльності.

4. Розробка систем моніторингу діяльності для регулярного збору даних щодо фактичних результатів.

5. Огляд, аналіз та звітування щодо фактичних результатів відповідно до показників (очікуваних результатів діяльності).

6. Інтеграція процесів оцінювання з метою отримання додаткової інформації щодо результатів діяльності, яку не завжди можуть надати системи моніторингу діяльності.

7. Використання інформації щодо результатів діяльності для внутрішньої управлінської підзвітності для вдосконалення діяльності та зовнішньої звітності щодо результатів діяльності для зацікавлених сторін та партнерів.

Усі ці елементи або етапи пов'язані між собою. Показники досягнення результатів діяльності використовуються впродовж усього управлінського циклу, починаючи від планування (коли визначаються показники), під час моніторингу та оцінювання (вимірювання) показники використовуються для оцінювання рівня досягнення очікуваних результатів, а також під час звітування, оскільки воно відбувається відповідно до заздалегідь визначених показників.

Звітність не лише обмежується констатацією, але потребує аналізу, осмислення шляхів корегування дій та вдосконалення результатів діяльності – акцент не на пошуку винних, а установка на навчання на основі досвіду, врахування того, що спрацьовує, що ні і чому, і що можна і планується зробити).

Важливим, при цьому є дотримання таких принципів:

- рішення та процеси мають ґрунтуватися на своєчасних, точних і змістовних даних;

- цілі, програми, заходи та ресурси повинні відповідати пріоритетам й очікуваним результатам;

- інформація, значення показників, цілі, пріоритети та діяльність мають відповідати пріоритетам та сприяти добробуту держави і суспільства;

- інформація щодо результатів діяльності, рішень, правил та процесів є прозорою легкою для доступу, використання та розуміння.

Цей підхід визначає, що необхідно бути підзвітними не лише за дотримання правильного процесу, але і за продукування результатів, яких потребує громадськість – звітувати про те, чи досягнуто того, що очікували.

Успішна система управління діяльністю з орієнтацією на результати зобов'язує керівників бути підзвітними за досягнення запланованих

результатів діяльності. Тому вона передбачає вимірювання, оцінювання та звітування щодо досягнення результатів і, відповідно, дозволяє оцінювати прогрес у напрямі досягнення бачення, надає інформацію щодо результативності діяльності окремих відомств та уряду з точки зору його конкретних внесків у процес реалізації політик та програм. Система сприяє неупередженості, об'єктивності аналізу та оцінок, передбачає виявлення як високих, так і низьких результатів діяльності, ефективності використання ресурсів, та передбачає аналіз не лише результатів – продуктів, але і впливу результатів – наслідків .

Якість даних, інформації, що використовується в процесі визначення, напряму пов'язана з якістю здійсненого аналізу політики на початку її розробки та оцінювання політики впродовж та наприкінці її реалізації.

Управління з орієнтацією на результати не є механічним процесом, який можна оголосити як лозунг та дивитися як він буде автоматично діяти. Так само не достатньо лише оголосити про потребу розробки політики чи навіть закріпити цю вимогу законодавчо. Орієнтація на результати охоплює стратегії, процеси, підходи, організаційну культуру та рішення. Запровадження УОР та розробка ефективної політики, як свідчить практика, потребує потужного лідерства, яке відіграє вирішальну роль у розробці та впровадженні системи. Важливою є як внутрішня, так і зовнішня комунікація. Необхідно об'єднувати та координувати зусилля шляхом залучення до участі партнерів та зацікавлених сторін в усьому процесі оцінювання та управлінні. Важливим є також залучення усіх працівників публічного сектору, а не лише вищих посадових осіб та керівників, до пошуку шляхів надання кращих послуг громадськості.

Підзвітність потребує чіткого визначення та досягнення розуміння усіма сторонами, хто за що відповідає. Нові механізми підзвітності організацій, керівників усіх рівнів та структурних підрозділів за досягнення результатів супроводжується децентралізацією – делегуванням повноважень для досягнення результатів на нижчі управлінські рівні, при цьому створюються більш гнучкі умови на цих рівнях для використання ресурсів.

Для УОР важливим є залучення та потужна відданість цінностям і прагненням організації. Реалізація управління з орієнтацією на результати потребує суттєвих культурних змін (цінностей, підходів та поведінки працівників усіх рівнів) – розвитку культури «незадоволеності» звичним станом справ, прагнення вдосконалення, досягнення найкращих результатів за найменші кошти, і, в тому числі, навчання на помилках, навчання один від одного, а також постійного фокусу на результатах. «Працювати як завжди» – теза, що не відповідає умовам сьогодення. Відповідно, керівники, і спеціалісти мають навчитися діяти по-новому, аналізувати та підтримувати вдосконалення, оцінку діяльності та використовувати сучасні технології для розв'язання наявних проблем.

Важливий фактор – відповідна підготовка фахівців. Тому зусилля спрямовуються і на розвиток відповідних механізмів підтримки для сприяння ефективній діяльності, починаючи від навчання, технічної підтримки,

створення баз даних, методичних рекомендацій тощо. Для впровадження УОР та якісного розроблення політик, програм, стратегій та інших документів концептуального стратегічного характеру важливою є спроможність державних службовців проводити ґрунтовний аналіз політики, в тому числі, аналіз наявних тенденцій та проблем, визначати їх причини та наслідки, оцінювати результати, вплив, ефекти пропонованих дій, визначати альтернативні способи розв'язання проблеми та оптимальні варіанти рішень орієнтуючись на бажані результати діяльності тощо.

8.3. Цілі та результати діяльності, показники результативності

Важливою для стратегічного управління є розрізняння різного рівня результатів діяльності, від безпосередніх продуктів діяльності, до результатів – впливів, наслідків, як коротко - та середньострокових, так і довгострокових. Якщо внески, діяльність та продукти дій знаходяться у сфері контролю організації, то інші результати, наслідки – у сфері впливу. Чим більша віддаленість результатів, тим сильнішим на їх досягнення є вплив інших зовнішніх факторів.

- **Внески** – залучені та використані ресурси, в тому числі людські ресурси, які включають як персонал організацій, так і зовнішніх експертів, партнерів, а також, наприклад, на етапі визначенні проблем – результати опитувань громадської думки, звернення громадян та заяви груп інтересів чи недержавних організацій стосовно наявних суспільних проблем.

- **Результати - продукти** – безпосередні результати виконання завдань, підсумки конкретних заходів – характеристика витрачених зусиль, ефективності (продуктивності). Дають відповіді на запитання: *«Як багато роботи зроблено?»*, *«Що вироблено (які продукти)?»*.

- **Результати - впливи** – наслідки дій, досягнення цілей стратегії, політики; показують вплив дій на цільову групу, середовище та суспільство, зміни в становищі, можливостях, спроможності, поведінці, які є наслідками відповідної діяльності чи бездіяльності. Ці результати - ефекти не піддаються прямому адміністративному впливу.

- **Показники/індикатори та їх цільові значення** – якісні та кількісні критерії моніторингу та оцінки, які визначаються до моменту оцінювання (зазвичай, на етапі планування діяльності) та які, відповідно, шляхом порівнювання дозволяють відслідковувати зміни у суспільстві, фіксувати виконання поставлених завдань, досягнення очікуваних результатів та відслідковувати вплив. Фактично, вони дають дані щодо того, *«Звідки ми знаємо, що досягли бажаних результатів?»*, *«Чим ми можемо це підтвердити?»*. Показники можуть і мають бути визначені для кожного елементу логічної моделі, як для внесків, продуктів, так і впливів (результатів - наслідків).

Важливо враховувати що визначення результатів і цілей діяльності є взаємопов'язаним, як і аналіз проблем. Цілі повинні відповідати тим

проблемам, які мають бути розв'язані, та визначати напрями діяльності, плани та очікувані результати.

Показники, індикатори пов'язані із цілями й результатами та характеризують міру їх досягнення – ступінь розв'язання проблеми.

Цілі мають бути: сфокусовані, зрозумілі, пов'язані з метою політики, факторами впливу середовища, можливостями і проблемами. Вони повинні бути привабливими для суспільства та політиків (демонструвати можливість досягнень, допомагати залучити партнерів і ресурси, викликати підтримку і довіру з боку суспільства. Цілі політики мають бути узгодженими з іншими цілями документів політики.

Необхідно розрізняти ієрархію цілей, аби розуміти наші впливи та планувати діяльність. Тому розрізняють мету – як ключову ціль, покликання політики, діяльності (що віддзеркалюється у назві політики, пов'язана з її основним спрямуванням та розв'язанням ключової проблеми); цілі – як очікувані зміни у суспільстві, окреслення низки бажаних результатів політики (пов'язані з проблемами - наслідками) та завдання, які стосуються реалізації конкретних дій та заходів (вказують на вирішення причин ключової проблеми).

Такий підхід ґрунтується на використанні одного з інструментів аналізу та планування, що називають «деревом проблем» та «деревом цілей або рішень». Він полягає в аналізі ситуації, визначенні причинно-наслідкових зв'язків; виокремленні:

- ключової проблеми («стовбур»), що потім стає метою політики;
- проблем - наслідків («гілки»), що визначаються як середньо та довгострокові цілі, а також
- проблем - причин («корені»), що трансформуються у конкретні завдання та короткострокові цілі з прорахованим бюджетом, необхідним для інтервенцій.

Логіка така: лише знищення коріння призводить до «усихання» верхівки дерева. Визначені цілі та завдання щодо досягнення певних результатів зумовлюють визначення показників результативності.

Методика побудови «дерева проблем» є такою: 1) брейнстормінг щодо існуючих проблем (визначення переліку проблем); 2) оцінка, перегляд, обговорення – відкидання надуманих проблем, пошук інших, виявлення потреб, інтересів, мотивації різних зацікавлених осіб; 3) структурування (об'єднання схожих проблем; визначення причин та наслідків, головної проблеми); 4) кілька раундів обговорення та внесення коректив у «дерево»; 5) обговорення та вибір сфери можливого впливу – фокусу для політики

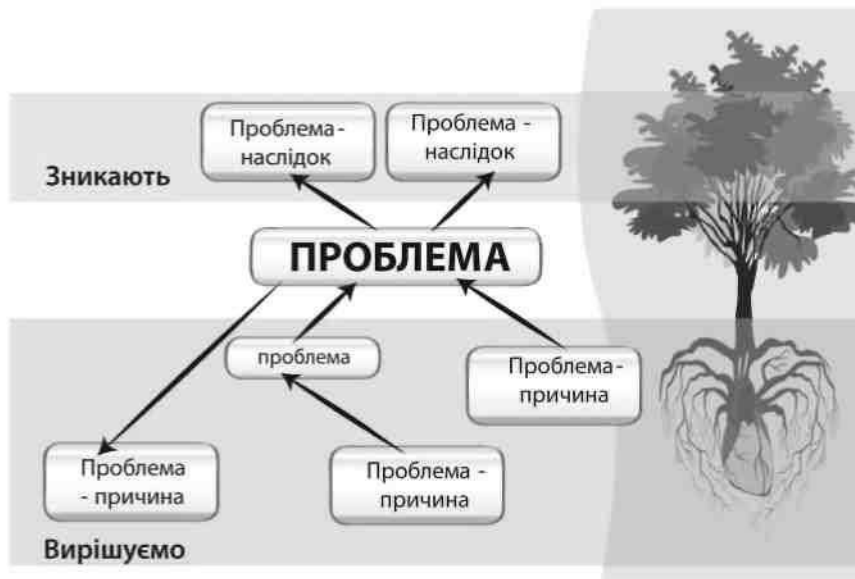


Рис.8. Дерево проблем: зв'язки між причинами та наслідками

Слід враховувати, що вивчення ситуації та аналіз проблем є одним з ключових етапів аналізу політики, і водночас одним з найскладніших. Визначення цілей політики залежить від якості визначення наявних проблем. Неправильно ідентифікована проблема зведе нанівець будь - які рішення, прийняті на будь - якому рівні. Особливо важливо відрізнити «ключову» проблему від другорядних проблем, спричинених нею (проблема та її наслідки). Аналіз середовища (ситуації) має бути системним (врахування різноманітних факторів, процесів, визначення взаємозв'язків та взаємовпливів). Проблеми слід усвідомлювати та розглядати через потреби і можливості, а не просто визначення завдання (проблема – це не «що треба робити»).

Зі зміною умов (політичних, соціальних та економічних чинників) може змінитися і сама проблема. Тому, необхідно час від часу запитувати себе, чи існує ще проблема, повертатися до етапу визначення проблеми для того, щоб упевнитися, що обраний шлях вирішення проблеми придатний, а визначення самої проблеми не змінилося.

Корисно також використовувати SWOT - аналіз, який дозволяє: ясно та чітко класифікувати проблеми, визначити пріоритетність, врахувати зовнішні та внутрішні фактори.

Чим більше чіткої інформації ви матимете про стан сьогоднішній, тим краще уявлятимете трансформації, які є необхідними для досягнення бажаного стану, очікуваних результатів, і розумітимете ключові фактори, які чинитимуть опір змінам і на які треба звертати особливу увагу. Так, чи інакше, необхідно дотримуватися чіткої логіки і зв'язку між визначенням проблем, цілей, результатів та показників результативності.

Показники (індикатори) діяльності визначаються відповідно до визначених цілей та очікуваних результатів діяльності (усіх рівнів). Тож, показники визначаються і для внесків, характеризуючи обсяги необхідних

ресурсів, і для результатів - продуктів, характеризуючи виконання завдань, та для результатів - впливів, наслідків, характеризуючи рівень досягнення цілей та мети політики. Слід використовувати показники і при аналізі та описі середовища, проблеми, що дозволить порівнювати поточний та фінальний стан, оцінювати зміни.

Показники, їх групи та цільові значення слугують системою координат та критеріями для оцінювання успішності діяльності та виявлення потреб у вдосконаленні діяльності; показують сфери, які вважаються найважливішими, пріоритетними; відображають баланс, якого необхідно досягати з точки зору важливості, пріоритетності та досягнення результатів; дозволяють краще зрозуміти, чи дійсно організація працює ефективно та досягає результатів. Показники є орієнтирами при прийнятті рішень щодо вдосконалення діяльності.

Показники результативності на рівні результатів - продуктів:

- продуктивність або ефективність (продукти vs внески)
- виконання плану (продукти vs плани)
- якість (точність, ретельність, складність)
- витрачений час (скільки часу, витрачено на виконання робіт, завдань).

Для кожного показника визначається його цільове значення, аби можна було визначити рівень успішності діяльності шляхом порівняння очікуваного/запланованого та результату. Для вибору показників результативності можна використовувати такі критерії:

- **валідність (дієвість)** – чи справді показник чітко/безпосередньо вказує на результат, який необхідно виміряти;
- **об'єктивність** – чи визначення показника є чітким і недвозначним щодо того, що треба вимірювати/оцінювати;
- **надійність** – чи є дані послідовними та можуть порівнюватися у часі;
- **практичність** – чи легко збирати дані, чи можна це робити вчасно та за адекватні кошти;
- **корисність** – чи можна буде дані використовувати при прийнятті рішень та вдосконаленні/навчанні;
- **згода щодо показників** – чи сприймають партнери та зацікавлені сторони ці показники, вважають за потрібне їх використовувати, вважають їх прийнятними.

Збалансована система показників є одним з інструментів стратегічного управління з орієнтацією на результати. Вона була розроблена Гарвардськими професором Робертом Капланом та консультантом з питань управління Девідом Нортонем для бізнес - організацій на основі річного дослідження 12 великих компаній.

Збалансована система показників (ЗСП) є багатовимірним підходом. Головна ідея полягає у тому, що для ефективного управління необхідним є **збалансування різних показників**, які варто враховувати при розробці стратегії, політики та за якими оцінюють діяльність – як жорстких, наприклад, фінансових, так і м'яких, операційних. Ці показники демонструють комплексність, взаємозалежність та віддзеркалюють критично

важливі фактори успіху. ЗСП показує, як вдосконалення в одній сфері відбуваються у зв'язку з іншими.

Необхідно враховувати та збалансовувати такі зв'язки:

- внутрішньо - організаційних та зовнішніх перспектив;
- довгострокової перспективи з короткостроковими завданнями;
- заходів, що потребують ресурсів, та їх не потребують;
- інформацію ззовні та зсередини.

Збалансованої система показників ґрунтується на баченні та головних стратегічних цілях, які утворюють основу для заходів. У ній визначається чотири ключові перспективи (або фокуси), по яких слід оцінювати стратегії та результати діяльності, які є характерними для усіх організації: клієнти, їхні потреби та пріоритети, люди (спроможність персоналу), робочі процеси, процедури та фінансова цінність (ефективність та результативність). Кожна перспектива розкладається на низку вимірюваних показників. При цьому визнається, що деякі організації можуть мати додаткові «перспективи» (наприклад, стосовно охорони навколишнього середовища).

Ефективне використання збалансованої системи показників потребує дотримання певних умов. Так, за словами Клода Леві, професора Вільного університету Амстердаму, застосування ЗСП потребує часу та коштів; організації повинні мати чітке бачення того, що вони хочуть досягнути та гарантувати виділення необхідних ресурсів для ефективного використання збалансованої системи показників. Клод Леві та Лекс Дю Ме на основі дослідження семи європейських компаній визначили такі фактори впливу на успіх впровадження ЗСП:

- підтримка керівників усіх рівнів, у тому числі вищого;
- запровадження системи має розглядатися як ключовий пріоритет;
- визначення стратегічних цілей має відбуватися до запровадження системи;
- тестування/пілотування до запровадження системи;
- надання інформації та підготовка персоналу до запровадження системи;
- не використовувати як додатковий інструмент ієрархічного контролю;
- приділяти час та зусилля для адаптації показників відповідно до програм організацій;
- потрібні ресурси та багато роботи на етапі звітування;
- застосовувати інформаційні технології для підтримки використання системи.

Моніторинг та оцінювання діяльності (реалізації програм, стратегій, політики) здійснюється із використанням тих показників та їх цільових значень, які були визначені на етапі планування діяльності. До того ж, можуть бути використані й інші показники, критерії для оцінювання.

Результативність – міра (ступінь), до якої програма або діяльність досягає очікуваних результатів - наслідків (робить правильну справу, правильні речі).

Ефективність – міра використання ресурсів у спосіб, що дозволяє досягнути більшого рівня результату при використанні того ж самого рівня

внеску або досягнути такий самий рівень результату при використанні меншого рівня внеску (робіть речі правильно).

Досягнення очікуваних результатів – міра досягнення програмою або організацією результативності та ефективності.

Відповідність/актуальність – рівень відповідності програми або діяльності організації наявним потребам, цілям уряду та потребам громадян.

Цінність за гроші – міра, до якої програма або діяльність організації демонструє відповідність, актуальність та досягнення очікуваних результатів діяльності; співвідношення цінності результату та його вартості для громадськості.

8.4. Оцінювання альтернатив та впливу

Для пошуку оптимального варіанту розв'язання проблеми в рамках аналізу політики необхідно визначити та проаналізувати два - три реалістичних варіанти розв'язання кожної проблеми (альтернативи). Альтернативи повинні вирішувати ідентифіковані проблеми, дозволяти досягнути цілі та водночас бути сумісними з обсягом політики.

- враховувати наявні інструменти реалізації політики;
- не шукати домінуючу або досконалу альтернативу для вирішення існуючої проблеми;
- уникати визначення альтернатив «фавориток» до проведення всебічного оцінювання всіх існуючих альтернатив;
- уникати «бутафорських», «фіктивних», нереалістичних альтернатив;
- переконатися, що всі запропоновані альтернативи є чіткими та взаємовиключними;
- альтернативи мають відповідати наявним ресурсам, не потрібно розглядати альтернативи, які з точки зору ресурсів (людських, фінансових тощо) є малоімовірними до використання.

Після визначення альтернатив їх необхідно оцінити, що пропонує тим, хто приймає рішення, бачення наслідків реалізації політики – дозволяє краще сфокусувати політику та забезпечити вибір оптимального рішення, що базується на продуманій аргументації.

Оцінювання альтернатив:

- Чи вирішує проблеми і чи призводить до встановлених цілей?
- Чи відповідає «рамкам» політики?
- Чи відповідає наявній ситуації, умовам та обмеженням?
- Чи є зрозумілою для всіх зацікавлених сторін?
- Чи згодні з нею ті, хто приймає рішення, і залучені особи?
- Чи пов'язана з потребами цільових груп, їх мотивацією та інтересами?
- Чи можливо спрогнозувати реакцію цільових груп на дії?
- На які ще групи дії впливатимуть?
- Чи коротко та ясно описана, чи є логічною?
- Чи достатньо детально описана, щоб спрогнозувати необхідні ресурси та очікувані результати?

• Чи не є занадто дорогою і чи не потребує неіснуючих ресурсів (у тому числі – часу)?

Універсальними вважаються нижче перераховані **п'ять критеріїв для оцінювання** шляхів розв'язання проблем (альтернатив):

- **результативність** (міра досягнення визначених цілей політики);
- **ефективність** (співвідношення витрат на реалізацію політики та досягнутих результатів);
- **справедливість** (врахування перерозподільного ефекту – непропорційного впливу заходів політики на різні регіони, верстви та групи населення);
- **політична здійсненність** (у тому числі, суспільна підтримка);
- **адміністративна здійсненність** або придатність для адміністрування (врахування обмежень щодо умов та ресурсів).

Оцінювання передбачає прогнозування та оцінку впливу до, під час та після реалізації політики, стратегії; використання різних методів, у тому числі власного досвіду та здорового глузду. **Оцінка впливу** під час процесу розробки інструментів політики є обов'язковою у всіх країнах – членах ЄС. Ця вимога зазвичай передбачає таке правило: жодна пропозиція рішення не подається до міністерства чи кабінету міністрів без документу, що показує потребу цього рішення, та документів з результатами оцінки впливу.

Доцільно проводити аналіз впливу на добробут різних соціальних груп, зосереджуючись на вразливих і бідних верствах суспільства; здійснювати аналіз ефекту розподілу вигод серед різних соціальних груп, виходячи з таких факторів як стать, вік, права власності, засоби існування та географічне розташування. Такий аналіз впливу містить елементи економічного аналізу, але методи оцінки, особливо під час поглибленого аналізу, відмінні, оскільки домінує більш індивідуальний підхід до цільової групи. Для належної оцінки впливу необхідним є достатньо часу для якісного і всеохоплюючого аналізу та ресурсів, важливе значення мають підготовка та досвід фахівців, залучених до проведення аналізу.

Вибір методу оцінки впливу залежить від формату та обсягу даних, виділених коштів, а також від значущості політики. При цьому слід враховувати, що не існує єдиного «правильного» методу. Усі методи передбачають вимір додаткових наслідків альтернативи, співставлення позитивних та негативних наслідків для кожної альтернативи, оцінку доцільності та ефективності у порівнянні з цілями.

8.5. Управління ризиками

Ризик – це **ефект невизначеності відносно цілей**; негативна невизначеність – загроза, позитивна невизначеність – можливість. Ризик є вираженням **ймовірності та впливу** події, що потенційно може справити певний ефект на досягнення цілей організації. Ризик спрямований на майбутнє, він відрізняється від існуючих питань, проблем чи умов діяльності, імовірність виникнення яких не була б проблемою. Ризики є неминучими і

наявні скрізь, де живуть і працюють люди. Організації державного та приватного секторів зустрічаються з ризиками щоденно.

Категорія ризиків - тип ризиків, які можуть бути використані для визначення та узагальнення ризиків в організації.

Подія, пов'язана із ризиками – ситуація, яка потенційно може вплинути на досягнення цілей (як позитивно, так і негативно).

Вплив ризику - потенційний ефект від події, пов'язаної з ризиками.

Стимулятори або фактори, що сприяють виникненню ризиків – внутрішні або зовнішні обставини які сприяють або спричиняють ризики.

Управління ризиками – невід'ємна частина ефективного управління. Воно має бути пов'язане зі стратегічною діяльністю відомства та уряду. Організації, які аналізують ризики, в кінцевому рахунку можуть проактивно реагувати на зміни шляхом пом'якшення загроз та використання можливостей, які приносять невизначеність для цілей організації, за допомогою використання підходів на основі оцінки ризику та інформації для уможливлення ефективнішого процесу прийняття рішень в межах всієї організації, кращому (раціональнішому) розподілу ресурсів та, в кінцевому рахунку, кращим результатам для громадян. В управлінні ризиками необхідно враховувати особливості діяльності у тій чи іншій сфері. Ефективний режим управління ризиками – це поєднання культури в організації (переконань, цінностей і поведінки), процесів і структур, спрямованих на реалізацію потенційних вигод, не допускаючи при цьому зіткнень або втрат. Існують міжнародні та національні стандарти, які стосуються управління ризиками, вони включають Стандарт управління ризиками ISO 31000.

Управління ризиками потребує зусиль та ресурсів, у тому числі часу. Процес управління ризиками включає виявлення (аналіз усіх можливих ризиків), обговорення (внесок усіх зацікавлених сторін), розуміння, усвідомлення ризиків, підготовку до реагування (опис джерел/причин та типів ризиків, необхідних фахівців), сприяння обізнаності щодо можливості та дій в разі справдження ризику (обмін інформацією), аналіз підходів до управління ризиками, «уроки» та пошук можливостей для вдосконалення.

Процес управління ризиками може включати такі етапи:

1. Планування управління ризиками, включно з набором методів і засобів управління ризиками.

2. Ідентифікація факторів ризику – визначення ризиків, які можуть вплинути на реалізацію політики.

3. Оцінка ризиків – якісний і кількісний аналіз ризиків з метою визначення їхнього впливу на реалізацію політики; аналіз та оцінювання ризиків має відбуватися на всіх рівнях, у всіх сферах та передбачає узагальнення інформації.

4. Планування реагування на ризики – розробка заходів, що забезпечують мінімізацію ймовірності й ослаблення негативних наслідків ризикованих подій (необхідною є розробка спільних підходів до управління ризиками та стратегій пом'якшення їх негативного впливу).

5. Моніторинг і контроль ризику – моніторинг ризикованих подій, які можуть статися, визначення нових ризиків, виконання плану управління ризиками проекту й оцінка ефективності дій щодо.

Моніторинг, оцінювання та звітування має відбуватися на постійній основі із залученням вищого керівництва. Необхідно шукати можливості для вдосконалення управління ризиками, прагнути досягати балансу між рівнем реагування на ризики та встановленим контролем, та сприяти гнучкості й інноваціям з метою покращення результатів діяльності.

Під час аналізу ризиків слід враховувати дві ключові характеристики будь - якого ризику: **ймовірність** того, що ризик справдиться та стане реальністю, і **сила впливу** (негативного) наслідків у разі того, якщо ризик стане реальністю. Кожну характеристику можна оцінювати за шкалою від 1 (найнижча) до 5 (найвища).

Для **самоперевірки** можна ставити собі такі запитання, які допомагають **управляти ризиками** під час оцінювання використання ресурсів (бюджету та персоналу) по відношенню до отриманих результатів-продуктів та просування у напрямі очікуваних результатів - наслідків:

- Чи потрібен проект або діяльність так, як і раніше?
- Чи є він, як і раніше, одним з пріоритетів уряду?
- Чи має цим займатися інший орган влади?
- Що таке діяльність з орієнтацією на результати (результативність, ефективність)?
- Чи досягли ми очікуваних результатів - наслідків?
- Чи можемо ми продемонструвати ефективність та ощадливість?

Таблиця 14.

Фактори зниження та зростання ризиків

Фактори зниження ризиків	Фактори зростання ризиків
<ul style="list-style-type: none"> • Лідерство керівника. • Залучення працівників. • Мінімальний управлінський апарат. • Командна робота. • Взаємозамінність фахівців. • Мобільність кадрів, відкритість до освоєння нових видів діяльності. • Творча атмосфера в колективі тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> • Надмірний авторитаризм керівника; невміння йти на компроміс, залучати працівників. • Відсутність бачення. • Обмеженість ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових). • Неврахування інтересів зацікавлених груп. • Неврахування потреби підготовки персоналу. • Неправильний розрахунок навантаження, недотримання стратегічного курсу. • Брак інформації, складні або відсутні комунікаційні зв'язки тощо.

8.6. Моніторинг та оцінювання діяльності

І система стратегічного управління з орієнтацією на результати, й інші підходи до ефективного управління передбачають належне проведення моніторингу та оцінювання діяльності, реалізації рішень, стратегій, політик. **Система моніторингу та оцінювання (M&E)** підвищує рівень прозорості діяльності; зміцнює відносини підзвітності (всередині уряду, уряду перед парламентом, перед населенням); дозволяє громадськості, усім зацікавленим сторонам надати зворотній зв'язок, оцінити якість послуг, бути залученими і надавати свої пропозиції. Вона сприяє розвитку культури діяльності з орієнтацією на результати, посилює орієнтацію на навчання, врахування уроків у майбутньому і тому працює на покращення політик, рішень щодо бюджету та управління – вдосконалення діяльності уряду в цілому.

Моніторинг та оцінювання дозволяють:

- зібрати інформацію (для кращого планування і управління);
- оцінити досягнення (подивитися, що було досягнуто);
- оцінити прогрес (відповідно до завдань);
- виявити сильні та слабкі сторони (для підсилення політики/стратегії/програми);
- побачити, чи ефективними були докладені зусилля (які зміни принесла ця діяльність);
- проаналізувати витрати і прибутки (чи виправданими були витрати);
- підвищити ефективність (щоб мати більшу віддачу/більший вплив);
- покращити планування (більша відповідність потребам людей);
- поділитися досвідом (щоб застерегти інших від повторення зроблених помилок або спонукати до використання перевірених методів).

Моніторинг передбачає своєрідне «сканування» ситуації, систематичне відстеження та збір даних про хід діяльності (в рамках проекту, програми політики або організації) для порівняння поточного стану справ з планом аби вчасно виявити відхилення від очікуваного напрямку діяльності та реагування на зміну умов, нові ризики тощо.

Моніторинг – це постійна функція, яка використовує систематичний збір даних по визначених показникам/ індикаторам з метою забезпечення керівництва та основних зацікавлених сторін інформацією щодо поточної діяльності, фіксує ступінь прогресу та досягнення цілей та успіху у використанні відведених коштів.

Оцінювання – це процес визначення цінності або значення діяльності, політики або програми у галузі розвитку з метою з'ясування релевантності цілей, дієвості розробок та реалізації, ефективності використання ресурсів та сталості результатів; оцінювання має сприяти врахуванню уроків, винесених з досвіду у процес прийняття рішень.

Організація економічного співробітництва та розвитку

Оцінювання спрямоване на аналіз результатів діяльності та/або отриманого ефекту і співвіднесення цих результатів з певними критеріями. За

підсумками оцінки робиться висновок про ефективність програми, проекту або організації і формулюються рекомендації на майбутнє. У ході оцінки серед інших даних використовуються дані моніторингу.

Як вже зазначалося, моніторинг та оцінювання діяльності (реалізації програм, стратегій, політики) здійснюється із використанням тих показників та їх цільових значень, які були визначені на етапі планування діяльності. До того ж, можуть бути використані й інші показники, критерії для оцінювання. Існує практика використання «стандарту оцінювання», який встановлює мінімальні вимоги до процесу проведення оцінювання з метою забезпечення його якості, неупередженості та практичності. Очікуваними результатами стандарту є належна якість результатів оцінювання діяльності організації з метою їхнього використання у програмі, політиці, прийнятті рішень щодо витрат та у державній звітності.

Стандарти охоплюють чотири сфери: 1) процедури та заходи з оцінювання (наприклад, протокол оцінювання); 2) планування та розробка системи оцінювання; 3) управління «проектами» з оцінювання та 4) звітність та використання результатів оцінювання.

Оцінювання є професійною етичною діяльністю. Важливим є дотримання принципів доброчесності, нейтральності, неупередженості під час підготовки та проведення оцінювання. Ті, хто здійснюють моніторинг та оцінювання повинні демонструвати неупередженість та повагу у своєму ставленні/поведінці: не дозволяти офіційним, професійним, особистим або фінансовим відносинам чи інтересам, а також заздалегідь сформованим думкам, упередженням або соціальним/політичним переконанням впливати (або обмежувати) масштаб оцінювання, методологію, запитання, а також обмежувати розкриття інформації, аналіз, результати оцінювання, висновки, рекомендації, а також тон і зміст звіту щодо результатів оцінювання. Ключовими є чіткість та нейтральність висновків та рекомендацій

При проведенні оцінювання необхідно мати чіткий та реалістичний план оцінювання, основні рамки; а також чіткий розподіл ролей (керівник «проекту»; письмово закріплені завдання та обов'язки). Важливо також належним чином провести консультаційний процес, залучити зацікавлених сторін та експертів до процесу як планування оцінювання, так і його проведення та обговорення результатів.

Планування моніторингу та оцінювання включає визначення не лише ЩО оцінити, але й НАВІЩО нам потрібна ця інформація; вибір методу оцінювання; визначення періодичності, джерел, методів збору інформації (спостереження, фокус-групи, анкетування тощо); каналів збору/передачі даних (інформації), відповідальних за збір інформації, способів збереження, архівації даних, доступу до даних, обробки; а також – кошторису витрат. Слід заздалегідь враховувати хто і як буде використовувати дані оцінювання. Наступні етапи – власне проведення оцінювання, підготовка та презентація звіту (з висновками та рекомендаціями), та врахування рекомендацій у подальшій діяльності.

Важливим є розвиток спроможності до проведення моніторингу та оцінювання.

І формальне навчання, і досвід, отриманий під час діяльності на посаді, мають важливе значення для підготовки тих, хто проводитиме оцінку.

Ключові компетенції для тих, хто робить оцінку: аналітичні навички та навички ефективної комунікації.

Важливими є розуміння політичного контексту та спроможність/сміливість говорити правду керівництву; представляти результати керівництву так, аби вони могли почути їх та зрозуміти проблемні моменти та можливості.

Моніторингу та оцінювання необхідно навчати керівників різних рівнів, аби вони розуміли його сутність, довіряли та використовували результати. Це також сприятиме розвитку культури діяльності з орієнтацією на результат.

Немає швидких рішень та шляхів при створенні системи моніторингу та оцінювання – це довгострокове інвестування у навчання і розвиток систем.

Важливо мати тих, хто вірить, надихає і заохочує інших послідовно та з довгостроковою перспективою використовувати систему («чемпіони та агенти змін»). Варто «святкувати» кращі практики та допомагати переборювати «втому» у процесі змін. Варто залучати до проектування та розробки відповідних систем моніторингу та оцінки фахівців з питань оцінювання (експертні знання/супроводження процесу).

Процес має бути організований у такий спосіб, аби проведення постійного моніторингу та періодичного оцінювання були взаємодоповнюючими (стратегія, наявність даних, використання ресурсів).

Якість даних має ключове значення для надійності системи моніторингу та оцінювання, але це питання не завжди враховується належним чином (розробка стратегії розвитку даних як складова довготривалої стратегії впровадження системи; залучення фахівців з інформаційних технологій та представників органів державної статистики).

Звітність щодо результатів діяльності часто є потрібною на різних рівнях (на рівні програми діяльності, сектору, департаменту, відомства чи уряду в цілому), важливо враховувати різні зацікавлені сторони, які використовуватимуть результати моніторингу та оцінки (їхні потреби, адаптувати рівень та глибину звітування у відповідності із різними рівнями).

8.7. Оцінювання діяльності державних службовців

Оцінювання результатів діяльності державних службовців в Україні є однією з тих процедур управління людськими ресурсами, яка має суттєвий потенціал для впливу на управління людськими ресурсами загалом, його характер, в тому числі, ефективність та прозорість, а також умови праці, справедливість у ставленні до працівників шляхом використання однакових підходів та критеріїв.

Однією з цілей налагодження дієвого управління діяльністю на основі її результатів є **покращення управління діяльністю кожного державного**

службовця. Це означає активне управління людськими ресурсами, персоналом з точки зору часу, що приділяється обговоренню результатів діяльності, навчанню, наставництву та менторству, відзначенню та заохоченню постійного вдосконалення.

Оцінювання державних службовців має бути важливим інструментом забезпечення об'єктивного контролю за результатами діяльності органів влади, що висуває вимоги щодо забезпечення чіткого зв'язку між плануванням діяльності уряду, органів влади та державних службовців. Оцінювання діяльності державних службовців має відбуватися на основі принципів управління з орієнтацією на досягнення очікуваних результатів. Вимоги результативності, ефективності (підзвітність за витрати), прозорості, справедливості недискримінаційності/рівного ставлення), професіоналізму, об'єктивності є визначальними для проведення оцінювання у країнах ЄС.

Метою оцінювання результатів службової діяльності державних службовців є сприяння досягненню очікуваних результатів діяльності державного органу та підтримка результативної діяльності державних службовців шляхом її визнання та заохочення.

Оцінювання повинно сприяти вдосконаленню процесу управління людськими ресурсами, планування та організації діяльності органу, виявленню організаційних проблем та оперативного реагування на них, вдосконаленню добору кадрів, визначенню їх потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку, плануванню кар'єри.

Оцінювання повинне здійснюватися відповідно до пріоритетів та планів діяльності державного органу та структурного підрозділу, з урахуванням завдань та обов'язків, визначених у посадових інструкціях, відповідно до принципів державної служби, етики поведінки, запобігання проявам корупції тощо.

Оцінювання діяльності державних службовців:

- відіграє важливу роль в системі управління людськими ресурсами на державній службі;
- є ключовим інструментом для керівників, який дозволяє інформувати та узгоджувати цілі й завдання організації із зусиллями державних службовців, а також є інструментом перегляду та зміни напряму зусиль посадових осіб;
- зазвичай пов'язане з системою заохочення (мотивування), може визначати рішення щодо просування по службі та премії;
- слугує інструментом діагностування, визначення потреб державних службовців у навчанні та розвитку.

Для працівників процес оцінювання є важливим, оскільки є механізмом для підтримки особистого розвитку, вдосконалення діяльності, а також відкриває можливості відвертого діалогу між працівником та безпосереднім керівником щодо якості діяльності, стимулювання та підтримки.

Процедура оцінювання вважається потужним інструментом мотивування працівників. Обговорення очікуваних результатів діяльності, досягнення порозуміння та згоди з працівниками щодо поставлених перед ними завдань сприяє мотивації працівників на більш успішну/результативну

діяльність. Саме тому, важливо спільно планувати та визначати вимоги щодо результатів діяльності у справедливий та прозорий спосіб. Майже у всіх країнах ЄС державні службовці працюють на основі опису своїх функцій, профілів компетенцій та/або угод щодо завдань/цілей діяльності й тому зацікавлені у адекватному оцінюванні досягнення очікуваних результатів, успіху або невдач на шляху досягнення цілей.

Оцінювання результатів діяльності набуває все більшого значення в країнах ЄС як ключовий процес в процесі управління людськими ресурсами. Ця процедура є на порядку денному кожного керівника та розглядається як **важливий інструмент лідерства**. Розвитку відданості на шляху досягнення необхідних цілей сприяють такі фактори:

- очікування того, що цілі будуть досягнуті (очікування успіху);
- винагорода після досягнення цілей;
- підтримка керівника на шляху досягнення цілей;
- значимість цілей;
- згода щодо амбітних цілей;
- опис конкретних цілей;
- обмежена кількість цілей (завдань);
- деталізація цілей у процесі співпраці;
- зв'язок цілей з вимогами до роботи.

Зміни в процедурі оцінювання віддзеркалюють загальні тенденції вдосконалення управління: процедура оцінювання, які і інші процеси управління людськими ресурсами, стає все більше децентралізованою, більш прозорою, чіткою, гнучкою (незарегульованою), функціональною, менш формальною, зміцнюючи відповідальність керівників усіх рівнів за управління людськими ресурсами, в тому числі за менторство, наставництво, розвиток персоналу. Процедура демонструє зміну бачення державної служби та стосунків між керівниками та підлеглими, відмову від ієрархічних моделей та забезпечення управління на основі співпраці.

Наявні рух до зменшення кількості характеристик, за якими здійснюється оцінювання; менше значення приділяється розгляду особистих якостей працівників (наприклад, пунктуальності, соціальних навичок, розумових здібностей) та характеристикам, які «здобуті» не на робочому місці (як от освіта чи характер); натомість увага приділяється результатам діяльності у порівнянні до запланованих відповідно до стратегічних цілей діяльності відомства та уряду в цілому, а також рівню володіння необхідними компетенціями; при цьому важливо бачити загальну картину, враховувати складність діяльності, виклики, зовнішні та внутрішні проблеми та потреби. Раніше через прагнення максимальної об'єктивності процедура оцінювання була досить деталізованою, інколи і математизованою (що передбачало використання певних формул для підрахунків), що не лише не сприяло покращенню діяльності, але й призводило до розгубленості оцінювачів.

Сьогодні перевага надається більш спрощеним, з технічної точки зору, підходам до оцінювання, які переважно спираються на розвиток та зміцнення

співпраці, діалогу службовця та його безпосереднього керівника на основі аналізу досягнутих результатів, контексту, потреб сторін щодо розвитку компетенцій та нових можливостей. Відповідно, форми для оцінювання стають лаконічнішими та більш простими. При цьому акцентується необхідність і важливість адекватної підготовки тих, хто здійснює оцінювання, та кращому поінформуванню усіх учасників процесу та налагодженню їхньої співпраці.

Принципи оцінювання, які визначають сутність та особливості застосування процедури:

- послідовне застосування на усіх рівнях, єдність підходів на рівні державного органу та уряду в цілому;
- справедливість процесу оцінювання; оцінювання і керівників, і спеціалістів на основі однакових принципів;
- стратегічність оцінювання (зв'язок із стратегічними цілями уряду та відомства);
- далекоглядність (врахування майбутніх потреб державного органу у людських ресурсах та можливостей розвитку й кар'єрного зростання для працівників);
- об'єктивність, нейтральність, політична незаангажованість діяльності з оцінки;
- прозорість, зрозумілість процесу та критеріїв оцінювання для усіх учасників;
- регулярність оцінювання (бажано – щорічно);
- процес повинен підтримувати постійний відкритий діалог між безпосереднім керівником та підлеглим щодо планів та результатів діяльності;
- відповідальність керівників за надання підтримки та необхідних інструментів підпорядкованим їм державним службовцям для сприяння результативній діяльності;
- повага до гідності державного службовця, оцінювання не заради покарання, а задля вдосконалення діяльності.

Для керівників-лідерів важливо забезпечувати належну якість процесу оцінювання та відслідковувати його результати, аби сприяти подальшому розвитку працівників та вдосконаленню діяльності відомств.

Узагальнення та аналіз результатів на рівні відомств та уряду в цілому дозволяє гарантувати єдність підходів та загальне стратегічне управління процесами розвитку та вдосконалення, виявляючи потреби та плануючи заходи з навчання та розвитку. Необхідно також приділяти увагу оцінці роботи безпосередніх керівників з персоналом та допомагати їм покращувати процеси управління людськими ресурсами, підтримуючи при цьому розвиток сприятливої організаційної культури.

ТЕМА 9. ЛІДЕРСТВО ТА ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ

План

- 9.1. Ефективна комунікація як компетенція керівника
- 9.2. Комунікація: складові, фактори впливу та загальні принципи
- 9.3. Зворотній зв'язок та активне слухання

9.1. Ефективна комунікація як компетенція керівника

Комунікація є невід'ємною складовою як життя людини, так і будь-якого управлінського процесу. Керівники вищої ланки, які обіймають адміністративні посади, є безпосередніми учасниками різноманітних комунікативних процесів, як всередині організацій, в яких вони працюють, так і між відомствами, а також з громадськістю. Це зумовлює особливі вимоги до керівників-лідерів щодо їхньої спроможності ефективно спілкуватися на усіх рівнях, і, в тому числі, публічно.

Під комунікацією ми маємо на увазі процес обміну значеннями, смислами, даними, інформацією, емоціями тощо як за допомогою вербальних засобів (слів), так і невербальних сигналів.

Характер комунікації свідчить про управлінські установки, підходи, організаційну культуру, а також рівень підготовки її учасників. Від успішності комунікації значною мірою залежить розвиток довіри, залучення, досягнення порозуміння, формування спільності (команди), узгодженості дій, і, зрештою, результативність діяльності.

Ефективна комунікація є однією з ключових груп компетенцій державних службовців як спеціалістів, так і керівників.

Ефективна комунікація є важливою для усвідомлення керівниками значення та відповідальності за налагодження співпраці між відомствами, взаємодії в рамках організації по вертикалі та горизонталі, між керівниками різних рівнів, колегами для забезпечення прозорості, обізнаності, сфокусованості та скоординованості діяльності та взаємної підтримки на шляху досягнення цілей.

Ефективна комунікація (як компетенція керівників усіх рівнів, що займають адміністративні посади на державній службі в Україні) – це здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечувати постійний зворотній зв'язок.

Керівники усіх рівнів повинні усвідомлювати, що стоїть за зобов'язаннями органів влади «діяти прозоро та відкрито», «вчасно надавати інформацію». Виконання інформаційного законодавства, в тому числі законів України «Про доступ до публічної інформації», «Про захист персональних

даних» має ґрунтуватися на визнанні і дотриманні базових демократичних цінностей, згідно з якими інформація належить народові, втаємниченню підлягає ІНФОРМАЦІЯ, а не ДОКУМЕНТ, а засекречування є винятком з правила, який має бути обґрунтований відповідним чином. При цьому винятки мають бути зрозумілими, повинні описуватися вузько та підлягати контролю на предмет наявності «шкоди» і впливу на «суспільні інтереси».

Відкритість передбачає і перебування публічних посадових осіб в зоні постійної уваги громадськості та журналістів, що є одним з інструментів реалізації публічного контролю, контролю громадськості за владою.

Так само важливим є забезпечення **ефективної комунікації всередині** органів влади – з керівництвом, колегами, підлеглими – від характеру якої залежать як результати діяльності, так і організаційна культура, розвиток команди, ведення змін тощо.

Відданість керівника принципам ефективної комунікації означає:

- визнавати важливість свободи слова та доступу до інформації;
- бути доступним для громадськості та журналістів;
- підтримувати поінформованість підлеглих, колег, керівництва, громадськості;
- вчасно та регулярно надавати точну правдиву зрозумілу інформацію;
- дотримуватися етичних норм поведінки при спілкуванні;
- координувати взаємодію та заохочувати роботу команди.

Тож, важливо сприяти розвитку навичок ефективної комунікації керівників усіх рівнів, адже вони мають:

- розуміти та враховувати у своїй діяльності загальні підходи та принципи ефективної комунікації, особливості комунікації в різних контекстах; визнавати необхідність створення умов для розвитку довіри та діалогу усіх зацікавлених сторін;

- вміти стисло подавати максимально точну інформацію (максимум інформації за 2 хвилини); враховувати комунікативні бар'єри, вплив невербальної комунікації, аналізувати потреби та очікування цільової аудиторії; вміти слухати, налагоджувати зворотній зв'язок тощо;

- бути готовими до спілкування зі ЗМІ, в тому числі перед камерою і т.д.

9.2. Комунікація: складові, фактори впливу та загальні принципи

Для забезпечення ефективної комунікації необхідно завжди виходити з **мети комунікації**, яка не може бути відмінною від управлінських цілей, визначених в рамках тої чи іншої ситуації, політики, стратегії тощо. Залежно від потреб мета комунікації може бути пов'язана або з посиленням поінформованості, або впливом на рівні переконань чи дій. Ці три цілі є взаємозалежними і є своєрідними сходинками, по яких слід підніматися, якщо ми хочемо досягнути більшого рівня впливу. Важливо також враховувати, що процес переконання передбачає проходження певних етапів осмислення нової інформації (від ознайомлення, зацікавлення, аналізу, оцінки, апробування, в

тому числі і на практиці, і зрештою – сприйняття), коли інформація (ідея) стає внутрішнім чинником, що може зумовлювати відповідну поведінку.

Крім того, слід враховувати основні **складові комунікації**, оскільки вони дозволяють зрозуміти ті фактори, які впливають на характер і успішність комунікації, а також є важливими для планування та оцінювання успішності (результативності) комунікації.

Під час **планування комунікації** важливо запитувати себе: «для чого» я вступаю у комунікацію (мета), «що» (яким є моє повідомлення), «кому» (хто є моєю цільовою аудиторією) і «як» (використовуючи які канали, засоби) я хочу (маю) передати, а також, як я можу переконатися, що мене зрозуміли правильно.

Правила ефективної комунікації в усіх царинах передбачають врахування очікувань та можливостей співрозмовників, тих, кому адресуємо інформацію. Тож, для сприяння адекватному сприйняттю інформації слід чітко формулювати ключові повідомлення зрозумілою для аудиторії мовою, не переобтяжуючи зайвою інформацією, використовувати адекватні канали комунікації (засоби її передачі), якими користуються відповідні отримувачі інформації, перевірити по можливості те, як інформація сприйнята.

Водночас, важливо пам'ятати, що сприйняття інформації є активним процесом (інформація сприймається особою, осмислюється нею залежно від власного досвіду, знань, очікувань, цінностей та стану людини) і що в силу різних причин існує ризик нерозуміння й несприйняття відправленої інформації.

Отже, не слід вважати, що якщо ми щось сказали, то саме це і почули інші. **Відповідальність за результат комунікації** несе не лише отримувач інформації, хоча, звичайно є важливою його готовність до сприйняття інформації, але і відправник інформації – його відкритість до комунікації, навички досягати порозуміння шляхом передачі чітко сформульованого повідомлення належним чином, обираючи відповідні канали комунікації, з врахуванням аудиторії, мети комунікації та контексту (ситуації), а також навички активного слухання, заохочення діалогу, висловлення різних точок зору та модерування обговорень тощо.

Саме тому необхідно чітко пояснювати політику, процедури, рішення, пересвідчуватися, що надані доручення є зрозумілими для працівників, та дублювати важливі повідомлення і усно, і письмово. Слід приділяти належну увагу підтриманню особистого спілкування з працівниками, налагодженню **зворотнього зв'язку**.

Загальні чинники невдалої, неефективної комунікації:

- інформаційні проблеми, включаючи брак інформації; інформаційне перевантаження; погану якість інформації (помилкову, нечітку, дезорганізуючу, незрозумілу); застарілу інформацію – оскільки потрібною є достатня кількість та якість інформації у відповідний час ;
- брак зворотнього зв'язку, затримки у відповіді;
- вибір неадекватного каналу передачі інформації;
- неефективні завдання (амбіційні завдання призводять до розчарувань,

наднизькі – до втрати можливостей);

- некомпетентність комунікаторів (важливими є комунікаційні навички, в тому числі бажання підтримувати комунікацію, як відправників інформації, так і тих, кому вона адресована);

- страх комунікації (може блокувати здатність думати, говорити, рухатися, слухати).

Фахівці розрізняють різні умови, які можуть перешкодити ефективній комунікації, і називають їх комунікативними бар'єрами або шумами.

Типи бар'єрів	Приклади прояву
Особистісні	Психологічна несумісність учасників комунікації (відправника та отримувача повідомлення). Ціннісні розбіжності. Різні очікування. Різний рівень підготовки, знань, досвіду, компетенцій. Негативний попередній досвід комунікації. Вибіркове сприйняття інформації. Невміння слухати. Погані звички (слова та звуки паразити, жести, міміка).
Страх. Бажання уникнути спілкування	Один з учасників боїться висловити свою точку зору, задати запитання, аби не виглядати некомпетентним (різниця у статусі).
Типи бар'єрів	Приклади прояву
Фізичні	Шум, що відволікає, заглушає голос. Відстань між людьми.
Фонетичні	Погана артикуляція, тихий голос.
Семантичні	Різне розуміння значення слів, малюнків, дій.
Мовні	Різне розуміння одних й тих самих слів та виразів. Використання жаргонів, сленгу. Різна мова.
Організаційні	Багато рівнів (втрата інформації під час передачі). Надмірна централізація та, як наслідок, інформаційне перевантаження центру. Надмірна спеціалізація підрозділів (обмеженість обміну інформацією). Невизначеність обов'язків та прав.
Культурні	Різні культурні традиції та звички, правила ведення переговорів, дистанції між людьми, манери, різні жести тощо.
Часові	Брак часу.

Комунікаційне переважання	Відсіювання частини інформації. Неможливість впорядкувати інформацію, зібрати від різних носіїв.
---------------------------	---

Важливим є і те, «ЩО» Ви говорите, і «ЯК» Ви говорите. «ЯК» включає багато факторів. Людина в процесі комунікації також передає емоції, ставлення до тих, хто вступає у спілкування. Слід враховувати, що наше тіло може видавати наше справжнє ставлення до інформації. Крім того, зайві (дрібні) рухи можуть відволікати увагу аудиторії. Ваша поведінка, в тому числі уникнення комунікації – це теж «повідомлення».

І хоча слово є потужною зброєю, інформація сприймається як на основі слів, так і інших невербальних сигналів та характеру мовлення.

Невербальна комунікація є спонтанною, часто несвідомою, тому складніше контролюється і не завжди правильно тлумачиться. Вона залежить від національної культури, традицій, темпераменту людини тощо, а також потрібен час для того, аби правильно «прочитати» невербальні сигнали.

Кінесика: міміка, частота і сила жестикуляції тощо; **такесика** – руко-костискання, доторкання, поцілунки.

Паралінгвістика: звукова нелексична комунікація, якості голосу, мовлення – тембр, тональність, ритм, темп, діапазон, вокалізації, мелодика, інтонації, гучність тощо.

Проксеміка: часова і просторова організації комунікації («просторова психологія»).

Аналізуючи ваші власні звички та преференції, варто враховувати типові невербальні реакції нашого тіла: «завмирання» (демонстрація захисної реакції, спроба сховатися на «відкритому місці», бажання виглядати маленьким, непомітним), «втечі» (використання блокуючих елементів через прагнення дистанціюватися від неприємного, як заплющування очей, закривання обличчя, відхилення тулуба) та змагання, конкуренція (реакція на рух, погрозливий погляд, «захоплення» території, вторгнення в особистий простір іншої людини). Те, яку позу Ви приймаєте, може бути красномовним свідченням Ваших думок та оцінок.

Жестикуляція також є потужним невербальним сигналом, який привертає (і може відволікати) увагу аудиторії. Жести можуть показувати, що Ви оцінюєте інформацію, очікуєте, заперечуєте або погоджуєтеся, схвалюєте, жести можуть показувати впевненість і хвилювання, можуть слугувати засобами самоконтролю (самозахисту) тощо. Жести можуть мати різні функції, є жести, що, так би мовити, замінюють слова, є жести-емоції, жестирегулятори тощо. Жести можуть використовуватися як свідомо, так і спонтанно і не завжди усвідомлено.

Необхідно вміти правильно використовувати простір, аби почуватися комфортно і не «тиснути» на інших людей. Відчуття та використання простору залежить від культурних особливостей та близькості між співрозмовниками.

Погляд може передавати як небайдужість промовця, так і привертати увагу, зацікавлювати. Підтримка контакту очима потрібна для налагодження

зворотнього зв'язку. При цьому, слід пам'ятати, що надмірно тривалий прямий погляд в очі є демонстрацією сили, проявом тиску, і не може розглядатися як мотивуючий інструмент впливу.

Важливими при комунікації є і сила, і інтонації, і темп мовлення; загалом відомо, що тихі та/або монотонні промови, як правило, погано сприймаються; тихий голос при публічній комунікації може бути серйозним подразнюючим фактором; повільна промова може приспати, а в разі зашвидкого мовлення аудиторія може просто пропустити важливі повідомлення.

Тож, слід враховувати, що люди вступають у комунікацію використовуючи різні засоби. Ми слухаємо також очима, як і говоримо тілом, жестами, очима тощо. Якщо невербальні сигнали суперечать словам, то справжню інформацію, реальне ставлення, як правило варто «читати» по невербальним сигналам. Коли ви проводите заходи, говорите перед певною аудиторією, невербальні сигнали, можуть свідчити про те, що ваша промова затягнулася і що хтось хоче ще щось сказати. Вони можуть показати настрій та реакцію групи на Ваші слова.

Універсальні принципи ефективної комунікації

- Пам'ятайте, Ви є відповідальним за те, щоб Вас почули і зрозуміли.
- Поважайте співрозмовника, слухайте активно та підтримуйте зворотній зв'язок (увага до реакції адресата, бажання, готовність почути інші точки зору).
- Готуйтеся до комунікації. Враховуйте можливі комунікативні бар'єри та інтереси, потреби та можливості Вашої цільової аудиторії. Пристосовуйте свій стиль висловлювання та метод передачі інформації до можливостей слухача та його стилю спілкування. Враховуйте фактор особистого простору.
- Говоріть до аудиторії, контролюйте «напрямок» звуку, підтримуйте контакт очима з усією аудиторією.
- Говоріть розбірливо (артикульовано), чітко і конкретно. Добре поміркуйте над тим, що хочете сказати:
- Уникайте термінів та висловів, які можуть бути зрозумілими не для всіх.
- Вживайте короткі, прості але повні (закінчені) речення, будьте помірними в деталях.
- Не відхиляйтеся від теми розмови – дотримуйтеся логіки.
- Робіть акцент на основній (найвагомійшій) інформації та поясненні «чому» (значення для співрозмовника).
- Будьте емоційними, аби зацікавити аудиторію, але контролюйте свої емоції. Будьте привітними, посміхайтесь, але не тоді, коли йдеться про сумні, трагічні чи проблемні моменти.
- Контролюйте свої жести (мову тіла), намагайтеся, щоб Ваші рухи відповідали Вашим словам (одна думка – один жест). Пам'ятайте, Ваша поведінка є повідомленням.
- Говоріть у середньому темпі, достатньо голосно, аби Вас могли чути, ті хто сидить від Вас якнайдалі; використовуйте інтонації, паузи та

словосполучення для акцентування та виокремлення ключових моментів.

- Не відволікайтеся на другорядні речі, концентруйтеся на головній меті Вашої комунікації та ключовому повідомленні.
- Зберігайте свою просторову «зону комфорту» тощо.

9.3. Зворотній зв'язок та активне слухання

Активне слухання є ключовим вмінням, необхідним для ефективного спілкування. Покажіть співрозмовнику, що уважно його слухаєте – за допомогою зорового контакту, позиції тіла, міміки, кивання головою, певних звуків. Переконайтеся, що справді добре розумієте сутність розмови

Використовуйте методи активного слухання:

- парафрази (повторення інформації своїми словами, при чому без інтерпретації чи підказок рішення, *«Я так зрозумів, що...»*, *«Ви маєте на увазі ... Чи це так?»* *«Наскільки я розумію, Ви питаєте про ...»*);
- роз'яснення (конкретизації важливих деталей);
- підсумовування (повторне представлення ключових ідей, висновки).

Для попередження конфлікту чи напруги – переформулюйте проблемні тези співрозмовника (повторення вислову співрозмовника нейтральною мовою).

Спроможність підтримувати конструктивний зворотній зв'язок є надзвичайно важливою для управління людьми. Він передбачає постійне підтримання спілкування віч-на-віч, активне слухання. Загальним правилом вважається дотримуватися позитивної логіки: починати з визнання позитивних сильних сторін працівника і після того, в разі потреби, говорити про недоліки, потреби у вдосконаленні та пропонувати допомогу у покращенні ситуації, причому запитувати працівників про їх інтерпретацію ситуації.

Характеристики ефективного зворотнього зв'язку: своєчасність, зрозумілість та чіткість для адресатів (цільової аудиторії), надійність та достовірність; бажання та готовність адресатів сприймати інформацію; предметна спрямованість (не повинна принижувати співрозмовника, зачіпати його репутацію, гідність); конкретність, конструктивність (інформативність про те, що і як треба робити чи не робити); корисність (придатність для використання інформації); описовий характер (не оціночні судження щодо діяльності працівника, а об'єктивний опис та визнання його роботи).

«Заборони» у комунікації

- Не поспішаєте робити висновки та приймати рішення. Не заперечуйте одразу, спробуйте розібратися, дослухайте до кінця, зрозумійте причини, які зумовлюють різні точки зору.
- Не думайте, що Ви знаєте, що хоче сказати Вам співрозмовник.
- Не дозволяйте вашим емоціям, установкам, стереотипам впливати на оцінку співрозмовника та його слів.
- Не заперечуйте почуття, про які Вам говорить співрозмовник.
- Не демонструйте зневаги до питань, про які йдеться.
- Не змушуйте співрозмовника захищати себе.

- Не удавайте, що слухаєте \neg слухайте насправді.
- Не перебивайте співрозмовника.
- Не підкреслюйте своєю поведінкою, що Вам важко слухати.
- Не відволікайтеся, коли говорить Ваш співрозмовник. Не читайте і не пишуть, коли до Вас звертаються.
- Не розмірковуюте над тим «що» ви скажете у відповідь, коли співрозмовник ще говорить.
- Не давайте непотрібних порад \neg враховуйте очікування співрозмовника.
- Не задавайте одночасно багато запитань.

Цільова аудиторія та зацікавлені сторони

Цільова аудиторія \neg ті, на кого розраховане повідомлення. Цільова аудиторія може включати і одну особу (Вашого співрозмовника), і групу осіб (як при безпосередньому спілкуванні, так і при використанні засобів масової інформації). Адресність комунікації є важливим фактором впливу на її якість.

Інколи розрізняють такі терміни:

Зацікавлені особи та сторони \neg ті, кого стосуються, зачіпають ті чи інші рішення, чи дії, на кого справляє чи потенційно може здійснювати вплив відповідна урядова політика.

Групи інтересів \neg групи осіб, об'єднані довкола спільних інтересів (як звикло в неурядовому секторі) та зацікавлені у тих чи інших рішеннях органах влади. В силу своєї організованості мають більші можливості відстоювання своїх інтересів та впливу на процес прийняття рішень.

Бенефіціари \neg це особи та групи осіб, для яких вплив політики є вигідним, цінним та корисним; ті, хто виграє в результаті реалізації запропонованої політики.

Цільові групи \neg це групи, на яких сфокусовано увагу, з якими відбувається або планується проведення відповідної роботи, в тому числі інформування, консультування тощо.

Інколи виділяють три групи зацікавлених осіб:

- зацікавлені особи 1-ої групи \neg ті, на кого рішення, політика, проблема впливає або впливатиме безпосередньо;
- зацікавлені особи 2-ої групи \neg ті, на кого рішення, політика, проблема впливає або впливатиме опосередковано;
- зацікавлені особи 3-ої групи \neg ті, хто впливає або цікавиться відповідною політикою, рішенням.

Аналіз цільової аудиторії при плануванні комунікації та формулювання повідомлень для неї має включати відповіді на такі запитання:

- Наскільки для цієї цільової аудиторії важливе питання? Чи зачіпає їхні інтереси та потреби, якщо так, то які вони?
- Що цільова аудиторія знає або/та думає з цього питання? Як ставиться до запропонованої Вами інформації? Чи підтримує Ваші ідеї?
- Яке повідомлення дозволить Вашій аудиторії зрозуміти Вас, погодитися з Вами? Як треба передавати інформацію? На чому робити акценти? Які канали комунікації слід використовувати?

Аналіз зацікавлених сторін є обов'язковою складовою розробки, планування та оцінювання політик, стратегій. Він має застосуватися вже з перших етапів розробки рішень, є першим етапом підготовки до проведення публічних консультацій (обговорень) під час прийняття рішень на всіх рівнях влади. Аналіз зацікавлених сторін дає стислий, але всебічний опис реакції визначених груп на проблему чи пропоноване рішення, а також вплив пропонованих рішень на них. Він дозволяє чіткіше визначити проблеми та врахувати різні точки зору, різні аспекти проблеми, виявити побоювання, найбільш проблемні питання щодо яких бракує інформації та не існує консенсусу щодо пошуку шляхів їх вирішення.

Аналіз зацікавлених сторін є аналізом потреб та інтересів окремої особи або групи осіб, у тому числі: цілей, які вони перед собою ставлять; колишньої реакції на розв'язання подібної проблеми (або проблеми, яка мала аналогічний суспільний розголос); можливої реакції та очікуваної поведінки; можливого впливу на пропоноване рішення (політику) та рівня підтримки.

Аналіз зацікавлених сторін обов'язково передбачає аналіз цінностей різних груп, відмінностей та спільності їхніх інтересів, одностайності та можливих конфліктних ситуацій при розв'язанні проблеми, очевидних та прихованих перешкод для досягнення консенсусу (або прийняття узгодженого рішення).

Планування комунікації

Планування комунікації (і для внутрішньої, і для зовнішньої аудиторії) визнається як одна з визначальних і суттєвих управлінських функцій. Стратегічне планування комунікації є визначенням послідовності та поетапності обраних способів інформаційної взаємодії залежно від визначеної (глобальної) мети та наявних можливостей (в тому числі ресурсів та очікувань). Планування комунікації не існує в ізоляції і не є самоціллю. Воно є невід'ємною складовою стратегічного планування діяльності окремих відомств та уряду в цілому і покликане допомагати у досягненні стратегічної мети, реалізації завдань та функцій, дотриманні основних принципів та цінностей.

В ідеалі, планування комунікації спрямоване на підтримку прозорості систем управління та посилення свідомого вибору пріоритетів (шляхом всебічного вивчення проблем, альтернатив їх розв'язання, побічних впливів тощо), забезпечення системності й спільності дій (держави і громадськості, зацікавлених сторін), запобігання ймовірним конфліктам та непорозумінню, досягнення балансу інтересів та бажаного результату.

Комунікація планується з метою **інформувати, переконувати та мотивувати** бажану діяльність (або бездіяльність). Державні органи планують свої дії щодо того, як представляти та пояснювати працівником та населенню свої проекти планів, рішень та дії, аби почути їхню точку зору.

Як на рівні внутрішньої, так і зовнішньої комунікації визнається сьогодні необхідним рух від інформування до консультування та до залучення зацікавлених сторін (персоналу та громадськості) до процесу формування та реалізації рішень.

Три основні рівні налагодження взаємодії влади з громадськістю: інформування, консультування та активна участь.

- **Інформування** – однобічний процес надання інформації громадськості в цілому або зацікавленим групам чи організаціям, що представляють інтереси тих, на кого відповідна політика потенційно впливає.

- **Консультування** у процесі вироблення та реалізації політики, під час прийняття рішень на всіх рівнях влади має асиметричний характер, адже по суті є отриманням інформації від громадськості (визначеної аудиторії) щодо заздалегідь визначених владою питань.

- **Залучення громадськості** – активна участь громадян та їх об'єднань чи організацій за їх ініціативою у формуванні публік

Серед визначальних рис процесу планування є такі: визначення завдань; оцінка навколишнього середовища; вибір та імплементація оптимальних комунікативних опцій (в тому числі послідовне й систематичне розповсюдження ключової інформації/ повідомлення); оцінка ефективності комунікації (згідно визначених критеріїв) й відповідна корекція діяльності.

Комунікативні плани, що є обов'язковою частиною документів щодо ініціації нових рішень щодо політики (стратегії), покликані артикулювати основні критичні та термінові аспекти діяльності організації й дати відповіді на запитання: «Хто?» (кому ми цікаві), «Що?» (які характеристики об'єкта є цікавими) і «Як?» (передати у ключовому повідомленні необхідні характеристики та оцінити досягнуті результати).

Планування передбачає прогнозування на основі відповідного аналізу й спирається як на факти, так і на припущення, а, відтак, має свої ризики. Чимало на цьому шляху залежить від системності вивчення проблеми та її загального контексту, обґрунтованості і гнучкості. Комунікація, власне, і планується часто для того, аби перевірити припущення та зробити рішення більш ефективними.

Як зазначалося вище, адекватність передачі інформації передбачає вибір оптимального шляху, адекватної форми взаємодії. Слід враховувати, що існують різні способи комунікації державних органів та громадськості (із застосуванням різних технологій, механізмів, дій), як опосередковані (через засоби масової інформації), так і безпосередні.

Публічна комунікація передбачає підготовку та розповсюдження дискусійних паперів, концептуальних документів, адресованих громадськості, де б презентувалися ідеї, проекти рішень, обґрунтовувалися альтернативи, перспективи та дієві рішення. При проведенні консультацій можуть також використовуватися різні механізми, як опитування; фокус-групи, круглі столи та інші форми групових дискусій; письмове консультування – оголошення періодів надання зауважень та коментарів щодо певних проектів нормативних актів та рішень; громадські слухання; дорадчі громадські та експертні ради тощо.

ТЕМА 10. ВЗАЄМОДІЯ ІЗ ЗАСОБАМИ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

План

- 10.1. Основні підходи до співпраці зі ЗМІ
- 10.2. Правові засади взаємодії зі ЗМІ
- 10.3. Логіка діяльності ЗМІ
- 10.4. Рекомендації щодо виступів та інтерв'ю

10.1. Основні підходи до співпраці зі ЗМІ

Вимоги щодо відкритості та прозорості органів влади зумовлюють необхідність у забезпеченні належної взаємодії із засобами масової інформації (ЗМІ, засобами масової комунікації, мас - медіа).

Робота з мас - медіа дедалі більше орієнтується на медійні формати, а «поставлені» і «символічні» події стали звичайною практикою у їхній роботі. Часто подія набуває суспільної значимості не сама по собі, а після того, як її помічають і висвітлюють мас - медіа.

Сучасний стан використання ЗМІ накладає особливі вимоги щодо спроможності відповідних структурних підрозділів, відповідальних за планування комунікації, зв'язки зі ЗМІ і т.п., підтримувати таку взаємодію, а також висуває вимоги щодо спроможності посадових осіб надавати інтерв'ю, коментарі, роз'яснення щодо того чи іншого проекту або ухваленого рішення заради поінформованості та консультацій із громадськістю.

Необхідно враховувати і переваги, і недоліки спілкування зі ЗМІ, оскільки ми не впливаємо на спосіб передачі повідомлення, маємо обмежені можливості побачити реакцію та отримати зворотній зв'язок, уточнити та посилити своє повідомлення. А особливість телевізійної комунікації дуже добре втілена у словах Елеонори Рузвельт: *«У Вас ніколи не буде другої спроби, щоб справити перше враження»*. Тому навички ефективного комунікації – чіткої та стислої подачі інформації, контролю невербальних сигналів тощо – є особливо важливими при взаємодії зі ЗМІ.

Таким чином, необхідно усвідомлювати логіку діяльності ЗМІ, а також враховувати демократичні принципи взаємодії зі ЗМІ – забезпечення свободи слова та законодавчі вимоги в інформаційній сфері.

10.2. Правові засади взаємодії зі ЗМІ

Посадові особи, державні службовці повинні усвідомлювати свою відповідальність за **неперешкоджання професійній діяльності журналістів**, а саме збору, підготовці та розповсюдженню ними інформації. З набуттям чинності двох ключових законів України (*«Про доступ до публічної інформації»* та нового Закону України *«Про інформацію»*) за журналістами визнано переважне

право доступу до відкритої інформації, оскільки ця інформація необхідна їм для виконання своїх професійних обов'язків.

Принциповим є вимога щодо **заборони цензури** (ст. 24 Закону «Про інформацію»), якою є будь - яка вимога, спрямована до журналіста, засобу масової інформації, його засновника, видавця, керівника, розповсюджувача, узгоджувати інформацію до її поширення або накладення заборони чи перешкоджання в будь - якій іншій формі тиражуванню або поширенню інформації.

Важливо пам'ятати, що «цензура», «умисне перешкоджання законній професійній діяльності журналістів» та «втручання у професійну діяльність журналістів» – це різні дії, і їх розмежовує законодавство.

Цензура – будь - яка вимога, до журналіста, засобу масової інформації, його засновника, видавця, керівника, розповсюджувача, узгоджувати інформацію до її поширення або накладення заборони чи перешкоджання в будь - якій іншій формі тиражуванню або поширенню інформації.

Втручання у професійну діяльність журналістів – це контроль за змістом поширюваної інформації, замовчування суспільно необхідної інформації, накладення заборони на висвітлення окремих тем, показ окремих осіб, заборона критикувати суб'єкти владних повноважень, крім випадків, встановлених законом.

Умисне перешкоджання законній професійній діяльності журналістів – це будь - які дії або бездіяльність), якими створюються перешкоди (обмеження, заборони) журналістам здійснювати професійну діяльність (наприклад, відбирання мікрофона або відштовхування телекамери – це умисне перешкоджання законній професійній журналістській діяльності).

Закон закріпив право на власну оцінку та критику дій і рішень органів державної влади, при цьому, згідно статті 30 закону України «Про інформацію», ніхто не може бути притягнутий до відповідальності за висловлювання оціночних суджень.

Сприяння професійній діяльності журналістів, ЗМІ включає завчасне їх поінформування про місце і час проведення сесій, засідань, нарад, брифінгів та інших публічних заходів; створення умов для здійснення записів (письмових, аудіо - та відеозаписів із застосуванням технічних засобів) і передачі інформації, проведення інтерв'ю, отримання коментарів посадових осіб. За ненадання інформації на запит, несвоєчасне або неповне надання інформації, надання інформації, що не відповідає дійсності, вдвічі збільшено розміри штрафів за адміністративні правопорушення за статтею 212 - 3 Кодексу про адміністративні правопорушення.

Стаття 25 Закону «Про інформацію» закріплює право журналіста безперешкодно відвідувати приміщення суб'єктів владних повноважень, відкриті заходи, які ними проводяться, та бути особисто прийнятим у розумні строки їх посадовими і службовими особами, крім випадків, визначених законодавством. Процедура акредитації має ґрунтуватись на принципах відкритості, рівності, справедливості з метою забезпечення права громадськості на одержання інформації через ЗМІ. Нині відсутність

акредитації не може бути підставою для відмови в допуску журналіста на відкриті заходи, що проводить суб'єкт владних повноважень. Закон також закріпив права журналістів - фрілансерів, тому неможливо знати заздалегідь, де буде оприлюднена інформація.

10.3. Логіка діяльності ЗМІ

ЗМІ забезпечують широке інформування та, як і будь - який інструмент або канал, мають свої особливості, які необхідно враховувати в роботі. Телебачення збирає сьогодні в Україні найбільшу аудиторію. Водночас, слід враховувати, що кожен канал телебачення, радіо або друковані видання орієнтуються на

Необхідно розуміти логіку діяльності ЗМІ та журналістів. Передусім, слід враховувати, що вони шукають ту інформацію, яка може бути представлена як **новина**. Цінності новинності – це характеристики подій або осіб, які визначають їхню переважну цінність для відбору у мас - медіа.

Новини – це ті актуальні теми, що живуть один день: існує журналістський жарт про те, що *«у вчорашню газету можна хіба що загорнути рибу»*.

Новини мають полісемічний зміст (одна новина містить кілька нових тем і часто у кожній новій темі міститься також по кілька тем);

Новини:

- містять у собі елемент нового знання про суспільно важливі явища і процеси;
- завжди відібрані тематично та у часі й просторі;
- є «сумою» думок, знань, поглядів (не лише героїв, присутніх у програмі, а й самих журналістів, які готували програму, з огляду на те, що програма новин – завжди колективний продукт).

Для журналістів важливими є **реальні події** – такі, що відбуваються цілком незалежно від ЗМІ, хоч і можуть бути «підхоплені» мас - медіа та відображені у них. На практиці, орієнтуючись на цінності мас - медійного відбору новин, у прес - анонсах та прес - релізах фахівці, що відповідають за роботу з медіа, часто гіперболізують чинники новинності, а події, розраховані на приїзд телекамер, навіть інсценізують. Журналісти можуть сприймати це як спотворення цінностей новин, однак часто використовують ці події як шанс отримати інформацію щодо теми, яка їх цікавить, або отримати доступ до «ньюзмейкера», отримати інформацію з перших вуст.

Загалом, можна виокремити такі **чинники новинності** події з точки зору ЗМІ:

- *статус* (імідж держави або статус інституції, особи, що є учасником події);
- *конфліктність* (негативні прояви, конфлікти, агресія, суперечки, порушення прав);
- *ідентифікація* (географічна, політична, культурна, емоційна близькість, обсяги охоплення громадян країни);
- *амплітуда* (масштаб, драматичність події);

- *співзвучність, релевантність* (відповідність очікуванням, прогнозам, рівень можливості мас - медіа відслідковувати подію);
- *безперервність* (відповідність розвитку події періодичності виходу ЗМІ);
- *ексклюзивність* (унікальність, неочікуваність події, або така подія, що відома лише одному із ЗМІ);
- *баланс* (можливість отримати точки зору усіх сторін події (особливо контраверсійних).

Що вище рівень зазначених характеристик, тим більша цінність такої події для ЗМІ.

ЗМІ не є нейтральним посередником для передачі інформації. Їхня діяльність зумовлюється як об'єктивними, так і суб'єктивними чинниками. Значний вплив на них справляє контекст, в якому вони оперують. Цінності новин, а також журналістські норми, професійні стандарти та формат програм (від чого залежать вибір тем та стилістика матеріалу), технологічні можливості (специфічні засоби подачі інформації, властиві певному виду мас - медіа, наприклад, наявність корпункту або можливості організувати відрядження) мають відносно універсальний характер і слугують об'єктивними факторами впливу на ЗМІ. Натомість, суб'єктивними факторами впливу на ЗМІ є редакційна політика, цільова група, мотиви та сприйняття журналістів.

Таблиця 15.

Чинники мас - медійного відбору подій

Об'єктивні	Суб'єктивні
<ul style="list-style-type: none"> • цінності новини; • формати подачі або програми; • технологічні можливості; • журналістські норми. 	<ul style="list-style-type: none"> • цільова аудиторія; • редакційна політика; • мотиви журналістів; • сприйняття журналістів.

Редакційну політику формально визначає редакційний статут та формат самого ЗМІ. Однак на неї в Україні також істотно впливають власники ЗМІ, їх ідеологічні та бізнес - інтереси, а також ідеологічні та ціннісні орієнтації самих журналістів. Згідно з демократичними стандартами журналісти мають усвідомлюватися своєю відповідальністю не стільки перед власником, видавцем, головним редактором, скільки (і в першу чергу) перед суспільством.

Цільова аудиторія ЗМІ визначає не лише вибір тем і осіб для висвітлення, але й стиль подачі повідомлень. Навіть так звані універсальні телеканали дедалі більше орієнтуються не на «широкі верстви населення», а на свою цільову аудиторію.

Для того, що краще підготуватися до інтерв'ю і зорієнтуватися з точки зору очікувань, потенційної цільової аудиторії, слід дати відповіді на такі запитання: Який канал? Яка програма? Прямий ефір чи запис? Хто братиме

інтерв'ю? Хто ще коментуватиме тему? (У кого ще братимуть інтерв'ю на цю тему?) тощо.

Американський соціолог Дж. Заллер у праці *«Теорія медіаполітики: як інтереси політиків, журналістів і громадян формують новини»* наголошує на таких двох постулатах, яких важливо дотримуватися при співпраці з мас - медіа:

- правило «очікування/ значимості»: журналісти, як і державні службовці, мають служити громадськості, при цьому, державні службовці повинні враховувати, ЩО сааме, на думку журналістів, є важливим для висвітлення;

- правило «заміни продукту»: якщо ви не надаєте потрібної інформації, журналісти знайдуть їй заміну в інших спосіб – наприклад, звернуться до опонентів; крім того, журналістам цікаві слова і образи, які відповідають медійному формату.

За словами Дж. Заллера, ЗМІ та журналісти очікують від посадовців, представників органів влади, передусім, компетентності у відповідній сфері, знання предмету, правдивості та доброї волі, тобто, здатності розуміти думки і почуття цільової аудиторії, співпереживати і виявляти турботу про їхні потреби.

Чого журналіст прагне, коли звертається до Вас?



- відповідей на запитання: хто – що – як – коли – чому;

- постійного оновлення інформації;
- можливості отримати ексклюзив;
- отримати статусне джерело інфор-

мації;

- отримати доступ до місця події;
- отримати доступ до інших учасників, очевидців (Ваші рекомендації);
- чесного ставлення з Вашого боку.

Журналісти обмежені у часі – тому інформація, надана невчасно, може не потрапити до ефіру бо він вже відбувся. Тому, навіть півгодини затримки у роботі з журналістами можуть бути вирішальними.

Важливою навичкою для державних службовців, і особливо керівників, є вміння коротко, стисло і чітко формулювати своє повідомлення, особливо для «саундбайтів» або «синхрону». Стисло та чітко подана інформація запобігає її спотворенню або перекручуванню під час трансляції.

10.4. Рекомендації щодо виступів та інтерв'ю

Керуйте розмовою: починайте з чітких ключових повідомлень, висновків, закінчуйте поясненнями.

Зацікавлюйте аудиторію тим, що скажете пізніше, робіть своєрідні «анонси», заохочуйте запитання. Ви можете «розширити» час на свою відповідь і зорієнтувати аудиторію, якщо спочатку скажете, наприклад, *«Існує три ключові причини для цього», а саме:*

Використовуйте паузи для привертання уваги до ключових моментів та акцентування важливих деталей (паузи після та перед ними), привертайте увагу завдяки інтонаціям та фразам - фіксації уваги, наприклад, «*і найголовніше*», «*а тепер я хочу підкреслити*» тощо.

Показуйте зв'язки. При відповіді на запитання, враховуйте контекст, ситуацію або проблему більшого масштабу та знайдіть зв'язок із Вашим питанням.

Наголошуйте на ключовому повідомленні. При відповіді на запитання Ви можете дати стисло відповідь і додати одне з Ваших ключових повідомлень

Ви контролюєте свої слова та свої відповіді. Уникайте фрази «*без коментарів*». Давайте ту інформацію, яка відома на цю хвилину. Якщо не можете відповісти на запитання або поясніть причину, або запропонуйте повернутися до питання пізніше; або ж дайте контакти тих, хто може дати відповідь.

Техніка публічного виступу



- Ваша промова має бути чіткою і зрозумілою.
 - Має бути зрозуміло, чому саме Ви говорите про питання, і чому зараз, перед цією аудиторією (по - можливості, підкреслити те спільне, що у вас є з аудиторією).
 - По - можливості, Ваша промова має бути образною («намалювати картину словами»), спиратися на конкретні приклади з життя, але помірно в деталях.
 - Цифри доречно округляти, оскільки вони важко сприймаються на слух, легше – при порівнянні; зазначати лише найважливіші, бажано, не більше двох при короткому повідомленні.
 - Доречно замість іменників із закінченням на «ення» (як - от: досягнення, забезпечення, поліпшення) вживати дієслова (досягнути, забезпечити поліпшити тощо).
 - Необхідно контролювати свій погляд (не дивитися на стелю, стіл, кафедру, підлогу, не заплющувати очі) та підтримувати контакт очима з усією аудиторією (умовно поділити на 3 сторони і по - черзі дивитися на кожну), не фокусуватися постійно на одній людині; а при записі на камеру – дивитися безпосередньо у камеру.
 - Контролюйте інтонації (монотонні промови, як правило, погано сприймаються) та темп мовлення.
- Як стверджує відомий американський телеведучий Ларрі Кінг, у тих, хто добре володіє словом, є кілька спільних рис:
- вони дивляться на речі з **нової точки зору** і мають **нестандартну думку** про відомі речі;
 - вони відзначаються **широтою погляду** – думають і говорять про проблеми і події, які виходять далеко за межі повсякденних інтересів;
 - для них характерний **ентузіазм** в усьому, що вони роблять в житті; вони виявляють пристрасність і цікавляться тим, що Ви їм говорите у даний момент;

- вони **не говорять постійно про себе**;
- вони **допитливі** і не соромляться запитати: «Чому?». Вони хочуть більше знати про те, що Ви їм розповідаєте;
- вони **вміють співпереживати** та намагаються поставити себе на Ваше місце, щоб сформулювати своє ставлення до того, що Ви говорите;
- вони мають **почуття гумору** і не соромляться самі використовувати його. Більше того, найцікавіші співрозмовники часто розповідають смішні історії про самих себе;
- вони мають **власний стиль** ведення розмови.

Ефективна управлінська комунікація (як внутрішня, так і зовнішня) ґрунтується на універсальних принципах та передбачає орієнтацію на відкритість та прозорість, чесність та оперативний доступ і обмін інформацією (на всіх рівнях та між ними), налаштованість на розвиток довіри та довгострокової співпраці. Від лідерів залежить якість комунікації, що впливає і на характер управління, і результати діяльності, а також репутацію та імідж посадовців, відомств та державної служби в цілому.

ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ

План

- 11.1. Переживання стресу
- 11.2. Управління стресом
- 11.3. Особисті стратегії подолання та протидії стресу
- 11.4. Запобігання стресам та особистий розвиток лідера

11.1. Переживання стресу

Стрес є невід'ємною характеристикою нашого життя. Як зазначав канадський фізіолог Ганс Сельє, який у 1936 році запровадив поняття стресу, без стресу не було б життя. Стрес – це ознака напруги, тиску. За визначенням Річарда Лазаруса, стрес – це психологічна та біологічна реакція індивідуума на його власне сприйняття щодо загрози його добробуту. Стрес, за словами Стівена Палмера, виникає тоді, коли тиск перевищує Вашу здатність, як Ви її відчуваєте, його подолати. Стрес є природною реакцією нашого організму, наш розум і тіло реагують на стресори так само, як і 4 млн. років тому генерується енергія для того, щоб або боротися, або «тікати».

Ганс Сельє запропонував теорію адаптаційного синдрому, згідно якого ми реагуємо на небезпеку, переживаємо тривогу, яка дозволяє генерувати енергію, завдяки якій ми з часом долаємо стрес і повертаємося до попереднього стану. При чому, відчуваються певні падіння нашої енергії як в стані тривожності, так і після подолання стресу (стан виснаження).

Необхідно враховувати фізіологічні реакції, які пояснюють процес переживання стресу. На першому етапі, у режимі «граничної пильності», наш мозок дає вихід гормону адреналіну і ми відчуваємо його у своєму тілі як прилив енергії: відчуття загострюються, зіниці розширюються так, що ми можемо чіткіше бачити, навіть у п'ямі; частота пульсу збільшується – м'язи отримують більше крові; артерії звужуються для підвищення артеріального тиску, а вени розширюються, щоб полегшити надходження крові до серця; підвищується швидкість дихання для того, щоб збільшити повітря в системі; жир з жирових клітин та глюкоза, яка знаходиться у печінці, надходять у кров або засвоюються та створюють вибух енергії. У цей момент ми «приймаємо рішення» щодо боротьби з небезпекою або її уникнення.

На другому етапі відбувається підвищене споживання енергії. Наші м'язи потребують цукру і для боротьби, і для «втечі». На другому етапі починає діяти інший гормон – кортизол. Кортизол регулює цукор – збільшує рівень цукру в крові перетворюючи його з жирових клітин, сприяє мобілізації м'язової сили, але водночас пригнічує роботу імунної системи та системи травлення.

Коли зникає чинник, який викликав стрес, настає період виснаження. Ми переходимо на наш нормальний рівень споживання енергії, оскільки ми потребуємо відновлення сил. Ті ж гормони дають сигнал «я голодний» – виникає бажання солодощів – це природна реакція після стресу.

Стрес суттєво впливає на людину, і не лише на рівні фізіології, але й спричиняє психологічні реакції, зміни у поведінці та сприйнятті.

Ознаки та наслідки стресу:

- *фізіологічні реакції*: підвищення активності нервової системи, серцебиття та підвищення тиску, головний біль, біль у спині, шлунку тощо, відчуття втоми;

- *психологічні реакції*: страх, депресивний стан, смуток, роздратування, розчарування, проблеми із зосередженням уваги та пам'яттю.

- *зміни у поведінці*: зловживання їжею, алкоголем, курінням, розлади сну, спалахи гніву, агресивність, уникнення спілкування з людьми, нездатність прийняти рішення;

- *зміни ставлення*: поганий настрій, негативізм, цинізм; відсутність задоволення, інтересу навіть під час діяльності, яка, зазвичай, приносить задоволення.

Наслідки стресу можуть бути вкрай суттєвими, і позначатися на здоров'ї (ослаблена імунна система, ішемічна хвороба серця тощо) та психологічному стані – повне виснаження духовних сил, вигорання.

Вигорання на роботі – особливий стан фізичного, емоційного та розумового виснаження, спричинений тривалим стресом, що супроводжується сумнівами щодо власної компетентності та цінності роботи, почуттям безнадійності та безсилля.

Дослідження довели, що насправді організм повністю не відновлюється після переживання стресу, і з кожним новим стресом наша спроможність долати його зменшується і може досягнути нашого внутрішнього ліміту після чого відбувається різке падіння енергії, вигорання. Вигорання внаслідок кумулятивного ефекту стресу продемонстровано на схемі.

Вигорання супроводжується відчуттям браку сил, виснаження; людина не в змозі ані адаптуватися, ані відновити сили. Важливо враховувати, що вигорання не є провиною людини, її лінощами або просто відсутністю мотивації. Це реакція організму після досягнення «своїї межі». У цей період мозок перестає виділяти кортизол, тому більше не може мобілізувати енергію, у організмі виникає спадна спіраль гормонального дисбалансу, який впливає на настрій, енергію, розумові здібності, а також коронарну та імунну системи.

Запитання для самоперевірки «чи не є Ви в зоні ризику»:

- Чи стали Ви більш цинічними чи критичними на роботі?
- Чи змушуєте Ви себе йти на роботу і чи важко починати працювати?
- Чи виникають ситуації, коли Вас дратують або виводять зі стану рівноваги Ваші колеги/підлеглі/друзі тощо?
- Чи відчуваєте, що Вам постійно бракує енергії /не вистачає сил?
- Чи бракує Вам задоволення від Ваших досягнень? Чи бачите Ви у них сенс?
- Чи відчуваєте Ви, що втратили ілюзії щодо роботи?
- Чи використовуєте Ви їжу, алкоголь, наркотики для того, аби почуватися краще, або взагалі нічого не відчувати?
- Чи змінилися Ваші звички на роботі та вдома (а також, сон, апетит,

зустрічі з друзями)?

- Чи виникають у Вас несподівані почуття головного болю чи інші фізичні негативні відчуття?

11.2. Управління стресом

Управляти стресом – це брати на себе відповідальність за: свої думки, свої емоції, своє оточення, свій ритм життя і те, як Ви ставитися до проблем і розв'язуєте їх. Мета управління стресом – збалансувати життя, розподіливши час на роботу, на стосунки і спілкування, на відпочинок та релаксацію, час на розваги, а також, відновлення сил і розвитку стійкості, витримки під час навантаження, напруги та готовності до викликів, які чекають попереду.

Спроможність управляти стресом важлива для всіх, але в першу чергу для керівників, лідерів. Важливо управляти стресом у своєму власному житті, показуючи приклад для інших, а також створювати умови, які не сприяють виникненню стресів, або дозволяють долати стреси та запобігають виснаженню.

Необхідно враховувати, що:

- Ви – як і інші працівники працюєте краще, приносите більше користі, коли перебуваєте у найкращій формі;

- кожен має «свою межу» – вона може бути дуже високою, але все одно вона існує;

- Ваше здоров'я – Ваша відповідальність;

- Ви як керівники - лідери слугуєте прикладом для інших.

Керівники - лідери мають розвивати навички, які дозволятимуть визначати стрес, що його переживають інші люди, та працювати з ними для пом'якшення його впливу. Необхідно зважати на симптоми стресу у себе та інших працівників, та створювати умови, які можуть підтримувати Ваш позитивний емоційний стан та дозволяти швидко відновлюватися.

Необхідно визнавати джерела стресів на роботі. Такі стресори включають:

- часті або неочікувані кардинальні зміни, хаотичну або монотонну роботу;

- надмірні вимоги на роботі, брак часу для відпочинку;

- незрозумілі завдання та неготовність або небажання відігравати певну роль, виконувати роботу, яка очікується від особи; брак часу на підготовку;

- прискіпливий контроль (мікроменеджмент) та неможливість контролювати свій графік, завдання, обсяги роботи;

- невизнання зусиль, внеску працівника; недостатня підтримка;

- складні, напружені міжособистісні стосунки;

- культурні, ціннісні розбіжності;

- недостатність світла, забагато шумів, незручне приміщення тощо.

Чимало організацій недостатню увагу приділяють питанням умов роботи та мають репутацію «виснаження» своїх працівників, що призводить до проблем утримання персоналу та нерезультативної діяльності організації.

Керівники відповідають за розвиток державної служби як конкурентного місця роботи та створення сприятливих умов праці, які запобігають розвитку стресів. Такі умови включають:

- **реалізацію політики балансу роботи та особистого життя** (неповний робочий день, гнучкий графік тощо);
- **відповідальність керівників за УЛР:** дотримання стандартів етики, сприяння залученню; визнання та винагородження результативної праці; підтримка реалізації, навчання та розвитку (менторство та наставництво); розвиток команд та професійних спільнот (обмін досвідом, взаємопідтримка).

Таблиця 16

Визначення джерел стресу є першим кроком на шляху управління стресом

Тип стресора	Чинники	Управління стресом
Час	Надмірні обсяги роботи; брак контролю.	Результативне та ефективне управління часом. Делегування.
Зіткнення (Encounters)	Міжособистісні стосунки (конфлікти ролей, конфлікти щодо питань та ...)	Співпраця та створення команди. Емоційний інтелект.
Ситуаційні	Умови життя та роботи, обставини.	Зміни умов.
Тип	Чинники	Управління стресом
Прогнозовані	Очікування або страх щодо подій, впливу.	Визначення цілей. Маленькі перемоги на шляху

11.3. Особисті стратегії подолання та протидії стресу

Управління стресом потребує свідомого підходу, аналізу та самодисципліни. Згідно підходу 3R необхідно: впізнавати, визнавати, слідкувати за симптомами стресу; протидіяти шкоді шляхом управління стресом та знаходженням підтримки та розвивати свою стійкість до стресу дбаючи про своє фізичне та емоційне здоров'я.

В першу чергу необхідно визначити (справжні) джерела стресу та проаналізувати Ваші реакції та способи подолання стресу. При визначенні джерел стресу необхідно визначити (справжні, не завжди очевидні) причини стресу, проаналізувати свої думки, почуття, поведінку, звички, ставлення, те, що Ви собі пробачаєте, а що – ні. Слід замислитися над тим, як Ви собі пояснюєте стрес (як тимчасовий, як постійну звичайну складову Вашого

життя, як власну характеристику, як те, що спричиняють інші люди) та визнати свою «роль» у створенні і «підтримці» стресу.

Необхідно проаналізувати те, як Ви справляєтеся зі стресом, виявити Ваші «нездорові» (тимчасові) способи (паління, перекладання вини на інших, ізоляція тощо) та знайти кращі методи, що зміцнюють ваше фізичне та психологічне здоров'я та які допомагають саме Вам почуватися спокійно та тримати ситуацію під контролем.

При виборі власної стратегії протидії та подолання стресу необхідно враховувати, що можна розвивати спроможність по трьох напрямках: стратегії «ліквідація, прибирання» стресорів, зміни умов; проактивні стратегії, що посилюють здатність протистояти стресам і відновлюватися; та реактивні стратегії, що розвивають спроможність реагувати і переносити стрес протягом певного часу.

Стратегії протидії стресам (правило чотирьох А):

- зміну ситуації – уникати стресори або перетворювати їх (*avoid*) або/та
- зміну ставлення – адаптуватися (*adapt*) або прийняти (*accept*).

Проактивність передбачає розвиток, посилення здатності протистояти стресам і відновлюватися, акумулювання енергії для того, аби справлятися як з поточними, так і неочікуваними стресами. Це включає підтримку збалансованого життя – балансу усіх його складових та активності в усіх сферах, не тільки на роботі, але й у культурному, фізичному, сімейному, духовному, соціальному; розвиток фізичної, психологічної та соціальної (завдяки соціальним зв'язкам) стійкості.

Джерела психологічної стійкості:

- почуття контролю над власним життям – а не безсилля перед зовнішніми подіями;
- почуття відданості та залученості у те, що робите, РАЗОМ з іншими;
- почуття того, що новий досвід приносить виклики, можливості, а не загрози.

Слід розвивати почуття контролю над своїм життям та управляти своїм часом. Це означає балансувати час на роботу та на (активний) відпочинок; достатньо часу приділяти для сну; залишати роботу на роботі. Будь - яка людина потребує часу для «перезарядки батарейок», і від Вас залежить вибір часу для відпочинку у Вашому графіку. Обирайте ті способи для відпочинку і релаксації, які підходять саме для Вас.

Найкращий спосіб подолати стрес – переключитися – припинити робити те, що Ви робите та зробити щось інше.

Корисним є розвиток навичок релаксації, здатність переключатися, хоча б на п'ять хвилин (в умовах тиші, комфорту, зосередженості, контролю дихання, пасивності тощо). Використовуйте усі можливості, органи відчуття, уяву (заплющіть очі і пригадайте свою нещодавню приємну відпустку, подорож, зустріч, успіх) або ж рух (виплесніть енергію на м'ячик - антистрес або фізичні вправи).

Не завжди варто уникати ситуації, яку треба вирішити. Натомість варто уникати необов'язкових стресорів. Для уникнення стресів важливо:

- навчитися говорити «ні» (знати свої межі);
- уникати або обмежити контакти з тими, хто спричиняє стрес;
- контролювати умови, в яких перебуваєте (наприклад, обрати інший маршрут, магазин, канал тощо);
- уникати чутливих («гарячих») для Вас тем, припинити сперечатися щодо одного й того ж питання з тими ж самими людьми;
- зменшити навантаження.

Використання стратегій змін або перетворень передбачає визначення Ваших можливих дій, які могли би змінити ситуацію, аби подібні проблеми не виникали у майбутньому. При цьому важливо:

- висловлювати свої почуття, по - можливості, турботи відкрито та з повагою;
- бути готовими до компромісу, взаємності – якщо хочете змін поведінки іншої людини, будьте готові робити це також;
- бути асертивними – дбати про свої цілі, будьте свідомі того, чого прагнете та сприяйте тому, аби цього досягнути, але не за рахунок інших людей, пояснювати свої інтереси, цілі іншим та враховувати їхні;
- краще управляти своїм часом (планувати наперед, розраховувати свої сили, фокусувати увагу на результатах і пріоритетах).

Стратегії адаптації ґрунтуються на тому, що якщо Ви не можете змінити ситуацію, то варто змінити ставлення до неї. Для цього можна:

- подивитися на проблему інакше, проаналізувати її потенційні позитивні сторони, можливості;
- враховувати велику картину (думати про перспективи, важливість питання у довгостроковій перспективі (через місяць, рік), проаналізувати, чи варто на питання витрачати час та зусилля);
- переоцінити свої стандарти (перфекціонізм – джерело необов'язкових ризиків); необхідно ставити перед собою та іншими досяжні цілі та обґрунтовані стандарти, навчитися сприймати результати на рівні «просто добре».

Важливо фокусуватися на позитиві – думати про гарні речі, які Ви цінуєте у своєму житті, Ваші сильні сторони і таланти тощо. Думати про себе позитивно та вірити в себе. Необхідно навчитися пробачати, не концентруватися на помилках та дивитися вперед, адже кожна людина має право на помилку.

Необхідно також вміти прийняти речі, які від нас не залежать; це може бути складно, але в довгостроковій перспективі – легше. Не намагатися контролювати те, що поза нашими контролем, натомість фокусувати увагу на тому, на що Ви можете впливати – на Ваші реакції. Варто дивитися на виклики як на нові можливості (когнітивна реструктуризація: дивитися на перспективу, але не хвилюватися про майбутнє, аналізувати поточний стан).

Важливо зберігати своє почуття гумору, в тому числі, вміти по - доброму посміятися і над собою, і над ситуацією, в якій опинилися.

Слід розвивати свої комунікаційні навички; запобігати непорозумінням висловлюючи свою точку зору до того, як виникнуть проблеми. Слухати

уважно. Спілкування з близькими людьми, друзями, з позитивними людьми, з тими, кого любите, поважаєте, цінуєте, вважаєте авторитетами є гарним способом розвитку адаптації до стресу. Можливість виговоритися, поділитися почуттями часто може бути корисною.

На роботі необхідно розвивати мережу, коло підтримки (оточувати себе людьми, яким довіряєте, розвивати їх, делегувати, зміцнювати свою команду; спілкуватися з фахівцями поза межами організації).

Тож, основні підходи до управління стресом включають аналіз джерел стресу та Ваших реакцій; концентрація на позитиві, уникнення непотрібних стресів, передбачення кризових ситуацій (управління ризиками), врахування можливостей адаптації, прийняття речей, які ми не можемо змінити, управляти часом, виділяючи час для улюблених занять, відпочинку, спілкування, релаксації, дотримання здорового способу життя.

11.4. Запобігання стресам та особистий розвиток лідера

Важливо визначити свої пріоритети в житті, основні цінності та фокусувати на них свою увагу. Для лідера необхідно вірити у себе, дбати про свій розвиток і починати з себе, зокрема важливо:

знати свої сильні й слабкі сторони, розвивати свої сильні сторони, постійно поглиблювати свої знання, розвивати здібності і збагачувати досвід; активно шукати нові ідеї, відкривати нові точки зору, навчатися від інших;

- визначити межі своєї зони комфорту, виходити за них, намагатися їх розширювати;

- нагадувати собі, що Ви можете впливати на події у своєму житті; продумувати план дій щодо розв'язання проблеми;

- пам'ятати, що не помиляється лише той, хто нічого не робить; заохочувати зворотній зв'язок, аби враховувати інші точки зору;

- навчитися звертатися за допомогою.

Сім звичок високоефективних людей (Стівен Кові):

- Будьте проактивними. У Вас завжди є вибір. Ви відповідаєте за своє життя. Фокусуйте увагу на тому, на що маєте вплив, що контролюєте.

- Починайте з кінця. Ваше життя таке, як Ви хотіли? Розвивайте уяву, візуалізуйте своє бачення, розробіть Вашу особисту місію. Будьте лідерами свого власного життя.

- Спочатку обирайте головне. Визначайте Ваші пріоритети, цінності та цілі. Вмійте сказати «ні». Управляйте своїм життям, управляйте часом.

- Думайте в термінах взаємного виграшу (win - win) – це основа для взаємодії; вірте, що «пирога вистачить усім», будьте добросовісними – дотримуйтеся Ваших справжніх почуттів, цінностей; висловлюйте свої почуття та ідеї, слухайте інших. Балансуйте між мужністю, впевненістю та зваженістю, емпатією – у цьому справжня зрілість.

- Спочатку прагніть зрозуміти інших, а потім, аби зрозуміли Вас. Навички комунікації є найважливішими. Важливо слухати не з метою дати відповідь, а для того аби зрозуміти. Ви все сприймаєте через фільтр власного

досвіду і тому, якщо погано слухаєте, можете зробити передчасні висновки.

- Синергія («одна голова добре, а дві – краще») – це звичка креативної співпраці у команді, відкритість та прагнення пошуку нових шляхів вирішення питань. Важливо цінувати різноманітність та різні точки зору.

- Збереження та збагачення найбільшого активу, який Ви маєте – Вас самих. Необхідно прагнути збалансованості життя – дбати про Ваше оновлення та збагачення у фізичній, соціальній/емоційній, розумовій та духовній сферах. Ви маєте приділяти час для себе.

Навички лідера є важливими для сприяння запобіганню стресам та їх подоланню. Це включає спроможність демонструвати відкритість, чесність, прямоту; обстоювати те, у що людина вірить, доводити це своїми словами й діями; виявляти непохитну рішучість у дотриманні високих стандартів та ключових принципів; ділитися інформацією, допомагати іншим розвиватися; випромінювати позитивну енергію; робити ставку на спільність інтересів і взаємність; заохочувати та залучати.

Лідери своїм прикладом показують очікувані норми поведінки, в тому числі, по відношенню як до роботи, так і свого здоров'я, і професійного розвитку. Вони мають суттєвий вплив на формування умов діяльності на роботі, від них залежить атмосфера в колективі, вони спроможні формувати сприятливу організаційну культуру.

Лідери відповідають за себе і піклуються про майбутнє інших людей.

Перелік питань, що виносяться на залік з дисципліни «ЛІДЕРСТВО»

1. Лідерство, як умова успішної діяльності
2. Лідерські зміни в структурі сучасних організацій
3. Нові принципи діяльності, цінності та підходи за Дж.Коттером
4. Сучасні вимоги сьогодення розвитку лідерства
5. Загальні характеристики сучасного уявлення про лідерство
6. Лідерство на державній службі
7. Загальні характеристики сучасного уявлення про лідерство
8. Стратегія людських ресурсів та стратегія лідерства
9. Відповідальність лідерів за управління людьми
10. Основні елементи організаційної культури
11. Управління організаційною культурою
12. Сучасні уявлення про сприятливу організаційну культуру
13. Етика як умова для прийняття рішень
14. Довіра. Відкритість. Впевненість
15. Основні концепції впливу організаційної культури на лідерські якості
16. Культура «обвинувачення» та культура «необвинувачування»
17. Процес інновацій та етапи його впровадження
18. Організаційна інноваційність: загальні рекомендації для керівників
19. Основи сприяння навчанню творчим підходам
20. Механізми навчання та розвитку. Наставництво та менторство
21. Залучення – необхідна умова для розвитку команди
22. Фактори, що сприяють залученню за Девідом Зусманом
23. Характеристики команди
24. Стадії розвитку команди та ситуативний підхід
25. Емоційний інтелект – стратегічний важіль лідерства
26. Емоційний інтелект та його складові
27. Зміни, людський фактор та лідерство
28. Основні етапи процесу переживання та ведення змін
29. Рекомендації щодо ведення змін
30. Залучення, маленькі перемоги, поступ та закріплення перемог
31. Переговори та переговорні моделі
32. Система переговорів за інтересами
33. Фактори впливу на переговорний процес
34. Процес створення якості та вплив на конкуренцію
35. Розробка політики – основа для стратегічної діяльності органів влади

36. Система управління з орієнтацією на очікувані результати діяльності

37. Цілі та результати діяльності, показники результативності

38. Оцінювання альтернатив та впливу

39. Управління ризиками

40. Моніторинг та оцінювання діяльності

41. Оцінювання діяльності державних службовців

42. Ефективна комунікація як компетенція керівника

43. Комунікація: складові, фактори впливу та загальні принципи

44. Зворотній зв'язок та активне слухання

45. Цільова аудиторія та зацікавлені сторони

46. Планування комунікації

47. Основні підходи до співпраці зі ЗМІ

48. Правові засади взаємодії зі ЗМІ

49. Логіка діяльності ЗМІ

50. Рекомендації щодо виступів та інтерв'ю

ДОДАТКИ

Додаток А

КЛАСИФІКАЦІЯ ПОТРЕБ ЗА АБРАГАМОМ ГАРОЛЬДОМ МАСЛОУ

Потреби – стан потреби людини або тварини в певних умовах, яких їм бракує для нормального існування та розвитку. Потреба як стан особистості завжди пов'язана з наявністю у людини почуття незадоволеності, пов'язаного з дефіцитом того, що потрібно організмові (особистості). Потреба активізує організм, стимулює поведінку, спрямовану на пошук того, що потрібно. Вона ніби веде за собою організм, приводить у стан підвищеної збудливості окремі психічні процеси й органи, підтримує активність організму до тих пір, поки відповідний стан потреби не буде повністю задоволено.

Кількість і якість потреб, які мають живі істоти, залежить від рівня їх організації, від способу життя та умов життя, від місця, яке займає відповідний організм на еволюційній драбині. Найбільше різноманітних потреб у людини, в якій, крім фізичних та органічних потреб, є ще матеріальні, духовні, соціальні (останні являють собою специфічні потреби, пов'язані зі спілкуванням і взаємодією людей одного з одним). Як особистості люди відрізняються одне від одного різноманітністю наявних у них потреб і особливим поєднанням цих потреб. Основні характеристики людських потреб – сила, періодичність виникнення і спосіб задоволення. Додатковою, але дуже суттєвою характеристикою, особливо коли мова йде про особистості, є предметний зміст потреби, тобто сукупність тих об'єктів матеріальної і духовної культури, за допомогою яких цю потребу можна задовольнити.

Відомий американський психолог А.Г. Маслоу 1954 р. Створив ієрархічну модель мотивації («Мотивація і особистість»), запропонувавши таку класифікацію людських потреб:

1. Потреби фізіологічні (органічні) - голод, спрага, статевий потяг та ін.
2. Потреби в безпеці - відчувати себе захищеним, позбутися страху, агресивності.
3. Потреби в належності і любові - належати до спільності, перебувати поряд з людьми, бути прийнятим ними.

Додаток Б

Система досягнення мети «ДВАНАДЦЯТЬ КРОКІВ» (за Браяном Трейсі)

Автор цієї простої, але ефективною дванадцятикроковою системи - Брайан Трейсі. Він уже понад 25 років є визнаним лідером у вивченні проблем успіху та особистих досягнень. У його «послужному» списку 26 опублікованих книг та понад 300 навчальних програм, перекладених різними

мовами світу. Один з провідних ораторів та спеціалістів у сфері бізнесу, Брайан Трейсі виступав понад дві тисячі разів перед численними аудиторіями.

Як досягти мети всього за 12 кроків— ось те, що пропонує Брайан Трейсі у своїй дванадцятикроковій системі — просто і ефективно, і вражає своєю простотою навіть найбільших скептиків. Постійно виконуючи ці 12 кроків, можна стати тим і досягти того, про що ви думаєте, причому набагато швидше, ніж будь-яким іншим способом.

Ця система перенесе вас від абстрактної невизначеності до абсолютної ясності. Ви отримуєте готову бігову доріжку, яка допоможе вам потрапити з того місця, де ви зараз перебуваєте саме туди, де ви хочете опинитися.

Я неодноразово читала та вивчала книги Брайана Трейсі. Якось мені довелося бути на його семінарі в Москві разом із донькою та чоловіком. Мені пощастило, такі люди заражають своєю енергією надовго. Моє прагнення і бажання підвищувати свою особисту ефективність виникло багато в чому завдяки Брайану Трейсі. Зізнаюся, систему 12 кроків я ще у своїй діяльності не застосовувала. Але хочу спробувати зробити це тут, на сторінках мого блогу разом зі своїми читачами. У мене є одна мета, на ній я ставитиму експеримент, пізніше повідомлю вам про результати.

Як досягти мети



Отже, Перший крок: Викличте бажання - пекуче, сильне бажання

Бажання буде нашою мотиваційною силою, яка долає наші страхи. Будь-яке наше рішення ми приймаємо на основі страхів або бажання. Що більше ми говоримо про свої бажання, то швидше вони стають сильними і відсувають убік наші страхи. В результаті, наше пекуче бажання дозволяє піднятися над своїми страхами і рухає нас уперед, долаючи будь-які перешкоди.

Ви всі знаєте про своє сильне і пекуче бажання? Яке воно? Воно обов'язково має бути особистим, навіть егоїстичним. Будь-які величезні досягнення починалися з визначення справжнього бажання.

Другий крок: Потрібно виробити переконання

Нам потрібно бути впевненими у можливості досягнення нашої мети. Якщо цієї впевненості ще немає, її необхідно виробити та зміцнювати. Якщо цілі великі та вимагають значних зусиль для досягнення, не намагайтеся зробити занадто багато та занадто швидко. Інакше можна втратити присутність духу та віру у досягнення мети. Потрібна тверда та міцна впевненість, що продовжуючи робити потрібні дії, ви зможете залучити ресурси, необхідні для досягнення мети.

Третій крок: Запишіть це

Це найпростіша дія, яку не всі роблять. Вже мільйон разів говорилося про те, що цілі, не записані на папері, — це просто бажання та наші фантазії. Якщо записати ціль на папері, то її потім можна взяти до рук, торкнутися, розглянути. Тільки уявіть, ми беремо бажання з нашої свідомості і перетворюємо на таку форму, в якій із нею щось можна зробити. Запишіть ціль на папері та увімкніть механізм успіху на повну міць!

Четвертий крок: Складіть список усіх переваг

Переваги посилюватимуть наші бажання та рухатимуть нас уперед. Потрібно скласти список усіх переваг, які ви отримаєте в результаті досягнення мети. Чим більший список, тим сильніша наша рішучість та мотивація. Дуже легко втратити наявність духу, якщо раптом щось піде не так. Якщо у вас записано 30 переваг, можна з упевненістю сказати – ви подолаєте усі перешкоди.

П'ятий крок: Визначте свою вихідну позицію

Перш ніж розпочинати дії, зважтеся. Має бути точка відліку, від якої треба вимірювати прогрес. Чим ясніше ви уявляєте своє початкове становище, тим більшою ймовірністю ви зможете дійти туди, куди ви хочете.

Шостий крок: Встановіть граничний термін

Встановлюючи термін для своєї програми, ми програмуємо її досягнення у своїй свідомості. Буває, люди бояться встановлювати термін, боячись не досягти своєї мети у встановлений термін. Щось на кшталт: «люблю, коли цілі проносяться зі свистом повз мене». Запевняю, у цьому нічого страшного нема. Просто ви були ще не готові і потрібно призначити ще один термін.

Якщо термін досягнення вашої мети великий, наприклад 3-5 років, треба її розбити на підцілі, які також діляться на тимчасові відрізки. Досягніть, щоб термін виконання підцілі був у межах 30 днів. Це дозволить вам бачити результати у короткі терміни.

Я якось дивилася один цікавий фільм про дівчину, якій порадили створити свій блог, бо вона дуже смачно готувала. У цієї дівчини була книга кулінарної майстрині, яка жила багато років тому. І вона вирішила, що приготує всі страви, близько 500 страв, які написані в цій книзі за 1 рік. Якби вона не поставила собі на самому початку такий термін, вона нізащо не досягла б своєї мети. Життя завжди вносить свої корективи до наших планів. І тільки чітко слідуючи своєму плану, незважаючи ні на що, дівчині вдалося досягти своєї мети. Фільм називається «Джулі та Джулія». Рекомендую подивитись.

Сьомий крок: Складіть список усіх перешкод, що стоять між вами та досягненням вашої мети

Перешкоди – зворотний бік успіху та досягнень. Дивно, якщо їх не буде. Значить, тоді це не мета, а просто якийсь заняття.

Напишіть усі перешкоди, які можуть стати на шляху. Об'єднайте їх у групи у порядку важливості. Знайдіть найбільшу перешкоду. На ньому потрібно зосередитися.

Знаєте, що перешкоди можуть бути зовнішніми та внутрішніми? Вони можуть бути всередині нас або всередині ситуації. Якщо перешкода безперечно знаходиться серед нас, значить нам необхідно посилити якусь свою навичку, або щось у собі змінити.

Зовнішня перешкода може сказати вам, що працюєте не на тій роботі, спілкуєтеся не з тими людьми, і так далі. Знайдіть свій блокатор мети!

Восьмий крок: визначте, яка може знадобитися додаткова інформація

Потрібно скласти список інформації та знань, які необхідні для досягнення мети. Відразу варто подумати, де це можна отримати. Може бути потрібна порада спеціаліста або консультанта в цій галузі.

Виробіть план купівлі послуг або освоєння знань, щоб ви змогли розрахувати, скільки часу та коштів на це потрібно.

Дев'ятий крок: Складіть список людей, чия допомога чи наставництво потрібні

Якщо у досягненні вашої мети повинні брати участь інші люди, складіть список і розподіліть імена в порядку пріоритетності.

Десятий крок: Складіть план

Нарешті. Так от коли треба писати план?)) План — це список дій. Краще скласти докладний план. Це ваша дорога, це ваш компас, яким можна починати рухатися. Це основа вашого планування та . Для складання плану потрібно всього лише: блокнот, ручка і ваша мета.

Одинадцятий крок: Використовуйте візуалізацію

Картинки можуть активізувати вашу свідомість, тому треба уявити ясно і чітко картину своєї мети так, ніби вона вже досягнута. Якщо не виходить із першого разу — тренуйтеся. У процесі тренування, ясні образи посилюватимуть міць вашого мислення і подібно до магніту, до процесу досягнення мети будуть притягуватися потрібні люди, ідеї та події.

Дванадцятий крок. Заздалегідь ухваліть рішення, що ніколи не відступите

Вам властиві наполегливість та рішучість? У будь-якому випадку, розвивайте свою рішучість і ніколи не думайте про невдачу. Не дозволяйте нікому завадити вам досягти своєї мети. Будьте рішучі у своєму рішенні. Часто, завдяки лише силі завзятості, ми пізнаємо, як досягати своєї мети.

Отже, ми розібрали систему, що складається з дванадцяти кроків, виконання яких, на думку Брайана Трейсі, допоможе нам дізнатися, **як досягти мети.** Під час написання статті я працювала над своєю метою — створенням ще одного сайту. Наскільки це в мене вийде і за який термін

здійсниться моє бажання, дізнаються ті з вас, хто отримує статті мого блогу на свою пошту. Підпишіться і стежте за новинами.

Мені, у свою чергу, цікаво дізнатися, якими способами та методами користуєтеся ви, дорогі читачі для досягнення своїх цілей. Чи є схожі кроки, які ви виконуєте у процесі досягнення? Чи є щось інше, що ви використовуєте? Якщо не важко, поділіться, будь ласка, в коментарях нижче.

Встигайте більше за менший час разом з

Питання, які існують способи досягнення успіху, або як стати господарем свого власного життя – один із найактуальніших для кожної людини. Він цікавить усіх, хто прагне тримати під контролем події, що відбуваються, навчитися впливати на людей, а не бути підвладним їм, завжди досягати поставлених цілей.

З погляду психології успіх є досягнення максимального бажаного результату, що полягає, досить часто, у певному матеріальному чи соціальному зростанні. Слід зазначити, що важливими у разі є як зовнішні критерії і атрибути, наприклад, загальне визнання, матеріальна забезпеченість. Головна властивість успіху – це внутрішнє задоволення, відчуття гармонії, задоволення життям та створеним особисто оточенням у всіх його аспектах.

Парадокс успіху в тому, що на шляху до його досягнення головною проблемою для більшості людей є безпосередньо відсутність віри у можливість досягнення ними цього успіху. Чому ж деякі залишають надію на будь-який успіх, навіть не доклавши жодних зусиль для просування до нього?

У психології, найчастіше, згадують такі перепони як: невірна постановка та формулювання мети, лінь і прокрастинація, небажання змінювати що-небудь із комфортних умов заради майбутніх змін, акцент уваги виключно на негативних подіях та наслідках своєї діяльності, звичка завжди знаходити виправдання невдачам.

Додаток В

ВИДИ ПАБЛІК РИЛЕЙШНЗ

Паблік рилейшнз необхідно будувати як діяльність підприємства шляхом консультування вищого керівництва і менеджерів вищої ланки з питань громадської думки і позитивних або негативних наслідків певних видів поведінки. Паблік рилейшнз створює популярність підприємства. Тільки-но інформація про підприємство з'являється в засобах масової інформації, підприємство безперечно стає більш відомим і це додає йому ваги.

Паблік рилейшнз як один з інструментів маркетингових комунікацій має низку переваг. По-перше, зв'язки із суспільством спрямовані на учасників, які зацікавлені в діяльності підприємства й управляють цими

зв'язками. По-друге, публік рилейшнз впливає на тих осіб, які негативно реагують на рекламу і сти

мулювання продажу. Такі споживачі не сприймають реклами, не використовують можливостей стимулювання продажу. Оскільки найчастіше в діяльності з публік рилейшнз інформація поширюється через новини, то є можливість донести її й до означених осіб. По-третє, вдалі в публік рилейшнз дії масового характеру можуть залучати значно більше прихильників підприємства, ніж рештаонали здатні подати підприємство у вигідному світлі завдяки грамотній поведінці менеджерів, контролю репутації підприємства, його позитивному корпоративному іміджу. По-п'яте, публік рилейшнз є недорогим видом комунікацій, оскільки вдале здійснення цієї діяльності дає можливість мати більше часу в ефірі, більше місця у пресі або користуватися певними пільгами під час розміщення матеріалів про підприємство в засобах масової інформації.

Публік рилейшнз притаманні і деякі недоліки, зокрема неможливість або обмеженість контролю за реалізацією здійснюваних акцій. Інколи підприємство практично не може контролювати процеси висвітлення подій, використання ділових повідомлень засобами масової інформації, а головне — першочерговість подання матеріалів визначається також сторонніми особами — редакторами, продюсерами, які звичайно керуються іншими критеріями, ніж представники публік рилейшнз служби підприємства. До того ж немає гарантії, що передані в засоби масової інформації матеріали будуть висвітлені цікаво, правильно. Існує досить багато варіантів напрямів PR, його видів, засобів, інструментів. PR-діяльність може бути досить різноманітною залежно від цільової аудиторії, на яку розрахована ділова комунікація. Це можуть бути:

- відносини зі споживачами;
- відносини з державними органами;
- відносини з діловими партнерами й інвесторами;
- відносини з громадськими організаціями та групами громадян;
- корпоративні відносини (із працівниками підприємства);
- відносини із засобами масової інформації.

Більш детально і широко види PR можна розглянути в окремих класифікаціях.

1. Класифікація з огляду на суб'єкт.

- *Корпоративний PR* покликаний займатися всім спектром активностей, пов'язаних із комунікацією цінностей, цілей і завдань компанії, і включає як внутрішній, так і зовнішній PR, спрямований на боротьбу із кризами, пошуком потенційних співробітників і бізнес-партнерів, пропаганду компанії як такої, без прив'язки до конкретних споживацьких брендів і т. д.

- *PR першої особи* (як різновид корпоративного PR) — імідж керівника.

- *Бренд-PR* — підтримка іміджу бренда, проведення для цього спеціальних заходів.

- *Персональний PR* — просування конкретної особистості, за допомогою комплексу PR-заходів.

• *Антикризовий PR* — це комплекс комунікаційних технологій, спрямованих на прогнозування, виявлення кризових ситуацій і запобіганням ним, управління ними і вихід з них, а також регулювання наслідків кризи.

2. Класифікація з огляду на виконавця.

• *Власний структурний підрозділ.*

• *Аутсорсинг*

— залучення PR-агенції.

3. Класифікація з огляду на етику. *«Білий» PR* — поняття означає чесний, здійснений не на замовлення PR; з'явилося на противагу *«чорному» PR* для обмовляння, знищення конкурентів, поширення від їх імені образливих або економічно небезпечних заяв та ін. Іноді достатньо обмежитися публікацією компромату.

Фахівці не мають однаковості в питаннях, що саме можна вважати *«чорним»* піаром і наскільки правомірне його використання. Простежуються альтернативні позиції: *«чорний»* піар — явище негативне; *«чорний»* піар — високе досягнення політтехнологій.

Прихильники першої точки зору визначають, що *«чорний» піар*

— це піар, націлений на дискредитацію конкурента. Причому способи дискредитації можуть бути різними — законними й незаконними, але саме дискредитація є основним показником *«чорності»* піаркампанії незалежно від того, якою мірою наведена інформація відповідає істині.

На думку цих політтехнологів, до *«чорного»* піару варто віднести надання свідомо неправдивої інформації або поширення інтимних подробиць про приватне життя особи, її психосоматичні особливості незалежно від того, наскільки достовірні ці відомості.

Таким чином, незалежно від нюансів трактувань, можна дійти висновку, що *«чорний» піар* — це дії, спрямовані на те, щоб запламувати ім'я іншої людини в очах громадськості.

Боротися з ним досить складно: по-перше, у пострадянських країнах ще не створено відповідної законодавчої бази. Натомість практика західного піару передбачає вирішення подібних питань у судовому порядку; по-друге, *«чорний»* піар базується на принципах сугестії, а змінити ідею, зафіксовану на підсвідомому рівні, досить складно.

Відвертість маніпулятивних настанов політичного піару зведена в норму. *Перелік найбільш використовуваних маніпулятивних прийомів сьогодення.*

1. Принцип брудного канта (обмовити, опорочити когось, поширити ганебні чутки, звинуватити у фінансових порушеннях, плагіаті тощо).

2. Принцип дестабілізації (перервати нормальний перебіг подій).

3. Принцип закріплення функції (навішування негативних ярликів, тиражування негативних номінацій і формулювань у ЗМІ).

4. Принцип каруселі (втягнути особу, групу осіб, усе суспільство в стрімку карусель, викликати втому, повернути увагу до другорядного, відволікти від головного).

5. Принцип капості (знайти «бруд», «забруднити», «нехай потім відмиваються»).

6. Принцип «понту» (навіяти неправдиве уявлення про себе).

7. Принцип павукової поведінки (сплести павутину, розставити сіті, зачаїтися і чекати).

Навмисно перекручена, неправдива інформація з метою заплямувати опонента — це також «чорний» піар. Зазвичай його використовують, коли не вистачає реальних аргументів. «Чорний піар» розрахований на аудиторію тих, хто не визначився. Його ефективність залежить від сили сугестивного впливу і розміру цієї групи елементів (табуйованих слів у текстах, сексуальності — у зображеннях, у публічних діях — расистських і ксенофобських висловлювань та ін.). «Сірий» PR — реклама (позитивна чи негативна), що приховує своє джерело. На відміну від «чорного» PR не передбачає відвертої брехні про своє походження. Також під «сірим» PR іноді розуміють різновид «чорного» PR, що не містить брехні і спрямований на опосередкований вплив на підсвідомість реципієнта. Наприклад, коли в матеріалі про вбивство окремо згадується, що воно сталося поряд з офісом якоїсь організації або в рідному населеному пункті якоїсь відомої особистості.

Залежно від типів проблем, які вирішуються, підприємство виділяє такі види PR-кампаній:

- *планові*

— сплановані раніше, прив'язані раніше до тих чи інших приводів, етапів у житті організації. можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми;

- *позапланові* — рішення про їх проведення приймається залежно від ситуації на ринку, у взаємовідносинах із конкурентами, споживачами і т. д. Зазвичай вони короткотермінові і для них все ж таки варто скласти резерв, отже, позапланові вони — лише умовно;

- *антикризові кампанії* — їхня особливість — саме раптовість приводу і найжорсткіший часовий графік. Простіше кажучи, абсолютний цейтнот. PR-кампанії за термінами поділяються на:

- 1) короткострокові (повний цикл — до 1 місяця);
- 2) середньострокові (1–3 місяці);
- 3) довгострокові (до 1 року);
- 4) надстрокові (до 5 років);
- 5) стратегічні (понад 5 років).

Важливою особливістю правильно діючого PR є організація роботи, яка спрямована не так на миттєвий результат, як на досягнення довгострокових вигод.

БІЗНЕСПЛАН

Бізнесплан – це документ, що описує основні аспекти майбутнього підприємства, аналізує поточні проблеми бізнес діяльності, а також визначає способи розв’язання цих проблем. Тому правильно складений бізнесплан в остаточному підсумку відповідає на запитання – чи варто взагалі вкладати гроші в цю справу, чи буде приносити вона прибутки? Бізнесплан допоможе вам виключити можливість ухвалення помилкових рішень через недостатній досвід у бізнесі.



Без якісного бізнес-плану не буває успішного бізнесу. Ми розповімо, як його написати, на прикладі бізнес-плану для автомийки.

Хочете ви запустити інноваційний технологічний стартап чи бізнес для миття машин, — без бізнес-плану такі проекти очікує провал.

Без бізнес-плану ви не будете чітко уявляти цілі проекту, бюджет і час на його реалізацію, сильні і слабкі сторони, ризики і терміни окупності.

Без бізнес-плану ви не залучите інвестора, бо він не зрозуміє модель і прибутковість проекту. У великих компаніях бізнес-план потрібен для запуску напрямків бізнесу, щоб зрозуміти, чи вкладати у них кошти.

Скласти бізнес-план можуть спеціальні компанії, але це може бути дорого. Ми розповімо вам, як це зробити, на прикладі бізнес-плану для автомийки.

Крок перший. Аналізуємо ринок

Тут потрібно розповісти про ринок, де буде запущений проект. У даному випадку це мийка для машин на новому житловому масиві. У цьому районі житлові комплекси належать до сегменту вище "економ", значить,

більшість мешканців матимуть авто. Масив новий і в ньому ще мало автомийок.

Аналіз роботи конкурентів показав наявність черг. Значить, можна зробити висновок про незадоволену пропозицію. Після вивчення місцевості слід визначити місця розміщення табличок, які вказуватимуть на нову мийку.

Першим клієнтам варто запропонувати знижку, щоб зробити їх постійними і підвищити лояльність. Вартість послуг слід встановити у межах ринку.

Якщо ви підете з цим бізнес-планом до інвестора, зробіть у цьому розділі акцент на тому, що точно переконає його вкласти кошти у вашу справу.

Чітко визначте свій продукт і способи його продажу. Розкажіть, чим ви перевершуєте конкурентів. Напишіть про ваші маркетингові дії. Ознайомившись з цією інформацією, інвестор повинен бути впевнений в успіхові проекту.

Крок другий. Розповідаємо про виробничий процес

Тут потрібно розмістити інформацію про обладнання, одночасну місткість мийки, кількість авто, які мийка зможе помити протягом робочого дня. Також потрібно прорахувати число співробітників, їх режим роботи, рівень зарплат, проаналізувати витрати на оренду, комунальні послуги, ремонт.

Прочитавши цю інформацію, інвестор повинен зрозуміти, що це реальний бізнес, а не черговий міраж. Плюсом буде опис технічних нюансів. Це покаже інвесторові, що ви орієнтуєтесь у справі. Чим детальнішою буде інформація, тим краще.

Крок третій. Фінансові розрахунки

Це одна з найскладніших частин бізнес-плану.

Часто саме тут згорають цікаві ідеї, після того як перетворюються на показники майбутнього прибутку.

Читайте також



[Як запустити бізнес в умовах високої конкуренції](#)

[Як українському проекту зібрати гроші на Kickstarter: вісім кроків](#)

Інвесторів цікавить чистий прибуток до оподаткування, та й підприємцю корисно мати таку інформацію.

По суті, підрахунок витрат є початком цього розділу, оскільки, знаючи витрати і доходи, можна визначити і потенційний прибуток.

Цей розділ складається з двох частин.

У дохідній частині, знаючи вартість однієї мийки і прогнозований потік клієнтів, можна з'ясувати денний грошовий оборот і розписати його помісячно, адже взимку машини миють частіше.

Оскільки ваша мийка буде працювати у спальному районі, найбільше машин приїжджатиме на мийку у вихідні та ввечері. Передбачувані інвестиції потрібно винести окремо, розписавши, куди вони підуть і коли окупляться.

Далі йде видаткова частина. Її, як і дохідну, зручніше виписувати помісячно. Тут потрібно відзначити постійні витрати (зарплата, плата за оренду, матеріали, комунальні послуги) і разові витрати (закупівля обладнання). Склавши усі ці цифри, ви зрозумієте час окупності інвестицій.

Крок четвертий. Можливі ризики

У бізнес-плані потрібно вказати ймовірні ризики та шляхи мінімізації можливих втрат. Так в очах інвестора ви не будете виглядати легковажним.

Наприклад, проекту можуть загрожувати масове відкриття автомийок в районі або несподіване зростання орендної плати. Якщо ви не згодні з підвищенням вартості оренди, то в договорі потрібно передбачити варіанти відмови, компенсації, переїзду і часу для цього, щоб мінімізувати збитки.

Крок п'ятий. Резюме бізнес-плану

Хоча це останній етап написання бізнес-плану, ставити його потрібно на початку, бо інвестор знайомиться з ним у першу чергу. Там потрібно коротко описати бізнес-ідею: автомийка у престижному районі, де є високий попит на цю послугу.

Вкажіть у резюме суму інвестицій, прогнозовану дохідність, строки окупності і повернення грошей, можливу прибутковість, час запуску бізнесу.

Це найкоротша, але найважливіша частина бізнес-плану. Її мета — звернути увагу інвестора на проект і підкреслити його перспективність. Тут не потрібно багато тексту, все повинно бути по суті і без пафосу.

Висновки

Складання бізнес-плану з правильними фінансовими розрахунками — стовідсоткова запорука успіху бізнесу. Розумний бізнес-план допоможе отримати інвестиції, знайти бізнес-партнера і змусити його повірити у вашу ідею.

Додаток Е

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

1. Визначення лідерських компетенцій

1.1. Дослідження щодо розробки профілів компетенцій лідерства на державній службі в Україні

Компетенції – це навички, знання, цінності, підходи та особисті якості, які проявляються у поведінці державного службовця та сприяють досягненню успішних результатів діяльності. Лідерські компетенції, а точніше, профілі компетенцій лідерства є описом набору компетенцій та

відповідно – пов'язаної з ними поведінки, що безпосередньо стосується керівних кадрів на державній службі для забезпечення реалізації ними функцій лідерства.

При вивченні і визначенні лідерських компетенцій застосовувалися результати досліджень щодо розробки профілів компетенцій лідерства на державній службі в Україні, метою якого є виявлення молодих перспективних людей із задатками лідера, що бажають реалізувати себе в управлінській діяльності в органах державної влади і місцевого самоврядування; допомога в розвитку їх здібностей і вдосконаленні професійних знань у сфері державного управління; а головне – сприяння застосуванню знань і лідерських якостей слухачів

Згідно з проведеними дослідженнями в рамках вищезазначеного проекту портрет керівника-лідера очима державних службовців виглядає наступним чином.

ПОРТРЕТ КЕРІВНИКА – ЛІДЕРА: очима державних службовців
Організатор, вміє налагодити роботу. Ініціатор. Генератор важливих справ. Може повести за собою, до нього тягнуться люди. Серце команди.*

Чітко ставить завдання, формулює ідею – дає можливість іншим виконувати, розвивати. Не вдається до надмірного контролю. Важливо дати людині свободу; поважати професіонала! Не тисне на працівників.

Тонкий психолог. Стриманий, керує емоціями, поводить себе коректно. Може швидко зорієнтуватися. Здатний запобігати виникненню проблем та розв'язувати їх.

Рівне ставлення до працівників. Не перекладає провину на інших, бере на себе відповідальність за управління персоналом...

ХАРАКТЕРИСТИКА КЛЮЧОВИХ ГРУП КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРСТВА

Орієнтація на результат – це спроможність сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації. Орієнтація на досягнення визначених результатів діяльності має важливе значення, оскільки пов'язана з очікуваннями щодо досягнень державних службовців в роботі, успішного впровадження реформ, розвитку ефективної державної служби, здатної відповідати на суспільні виклики та забезпечувати надання дієвих послуг громадянськості.

Аналітичне мислення – це здатність критично сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків; це здатність генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем, формулювання стратегій діяльності. Аналітичне мислення як компетенція є основою для розвитку довгострокового бачення, скоординованості та послідовності дій. Важливою є спроможність обґрунтування діяльності та дотримання визначених стратегій розвитку на

основі аналітичного мислення та стратегічного планування, розроблення політики, що є однією з ключових функцій державних службовців, для забезпечення далекоглядності, поступовості дій на шляху розв'язання наявних проблем, задоволення суспільних потреб та використання можливостей.

Управління людськими ресурсами – це спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, нести відповідальність за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організацію їхньої діяльності на основі поточних та майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників та підтримку сприятливих умов праці, в яких службовці максимально можуть реалізовуватися та сприяти досягненню цілей організації. Розвиток цієї компетенції пов'язаний із визнанням цінності людини та усвідомлення керівниками відповідальності за управління підпорядкованих їм службовців на основі поваги до працівників, розвитку командної роботи, мотивування активної участі працівників, їх професійного розвитку тощо.

Ефективна комунікація – це здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотнього зв'язку. Важливим є усвідомлення керівниками значення та відповідальності за налагодження співпраці між 8 відомствами, взаємодії в рамках організації по вертикалі та горизонталі, між керівниками різних рівнів, колегами для забезпечення прозорості, обізнаності, сфокусованості та скоординованості діяльності та взаємної підтримки на шляху досягнення цілей.

ДЕТАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КЛЮЧОВИХ ГРУП КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРСТВА НА ПРИКЛАДІ БАЗОВОГО РІВНЯ КЕРІВНИКА

Орієнтація на результат:

- організовує діяльність підлеглих структурного підрозділу(ів) з метою досягнення очікуваних результатів;
- бере відповідальність за результативність діяльності свого структурного підрозділу;
- приймає вчасні та обґрунтовані рішення в межах своїх повноважень;
- забезпечує дотримання реалізації стратегічних планів;
- планує робоче навантаження, управляє своїм робочим часом та часом своїх працівників на щоденній основі;
- забезпечує дотримання пріоритетів діяльності на рівні свого структурного підрозділу;

- розробляє рекомендації щодо політики;
- здійснює моніторинг вчасного та якісного виконання поставлених завдань;
- постійно удосконалює діяльність структурного підрозділу (відділу /сектору), сприяючи його результативності та ефективності;
- управляє на своєму рівні людськими, інформаційними та іншими ресурсами ефективно.

Аналітичне мислення:

- систематизує та узагальнює інформацію з різних джерел, враховує різні точки зору;
- враховує факти, обмеження, ймовірні ризики та потенційні наслідки діяльності, а також можливості запобігання непередбачуваним обставинам та ризикам;
- генерує та представляє керівництву нові ідеї; творчо вирішує поточні питання;
- аналізує та рекомендує керівництву альтернативні шляхи вирішення питань/ розв'язання проблем.

Управління людськими ресурсами:

- демонструє професіоналізм, добросовісність, етику поведінки, високу культуру спілкування, слугуючи прикладом для інших працівників;
- мотивує підпорядкованих працівників на досягнення цілей та результативну діяльність;
- підтримує в колективі взаємну довіру та взаємоповагу, заохочує та організовує командну роботу;
- надає підпорядкованим працівникам свободу у виборі шляхів виконання завдань;
- заохочує надання працівниками ідей та висловлення різних точок зору;
- розподіляє обов'язки/завдання серед безпосередньо підпорядкованих службовців, враховуючи їхні навички та здібності;
- здійснює наставництво та надає підтримку підпорядкованим працівникам щодо досягнення результатів при виконанні поставлених завдань;
- надає пропозиції щодо набору та просування працівників;
- цінує/відзначає внесок кожного працівника та надає рекомендації щодо відзначення результативної діяльності;
- надає працівникам в разі потреби рекомендації та підтримку для вдосконалення діяльності;
- сприяє професійному розвитку працівників, приділяє час особистому розвитку;
- сприяє дотриманню балансу між роботою та приватним життям;
- визначає та розуміє потреби працівників;
- вирішує конфліктні питання в колективі, запобігає їх виникненню;
- вчить та навчається від інших.

Ефективна комунікація:

- спілкується відкрито та підтримує регулярний зворотній зв'язок з працівниками відомства;
- сприяє обміну інформацією;
- чітко та логічно висловлює свої думки усно та письмово;
- звертається до керівництва вищого рівня за поясненнями та настановами щодо напрямку діяльності;
- демонструє рішучість, надаючи рекомендації керівництву;
- чітко інформує працівників про завдання, надає чіткі настанови (інструкції) працівникам стосовно вимог щодо роботи та очікуваних результатів;
- готує письмові відповіді на запити громадян;
- співпрацює з колегами в організації та в інших відомствах;
- прислухається до ідей, позицій інших осіб;
- модерує обговорення, збалансовуючи різні позиції, погляди, точки зору

Портрет керівника, керівника-лідера очима державних службовців виглядає так:

- Генератор важливих справ, спроможний мислити стратегічно, проявляти далекоглядність.
- Організатор, вміє налагодити роботу і проконтролювати її виконання.
- Не перекладає провину на інших, відповідально ставиться до роботи, розвинуте почуття обов'язку.
- Ініціатор, здатний до обґрунтованого прийняття самостійних рішень. Здатний надихати працівників для досягнення бажаного результату та підтримки ефективних взаємовідносин.
- Володіє культурою ділового спілкування.
- Швидко орієнтується у нових ситуаціях, чітко ставить завдання, формулює ідею.
- Вірить в себе та вміє відстояти свої власні права.

Портрет державного службовця (спеціаліста) виглядає так:

- Проявляє точність в дотриманні правил внутрішнього розпорядку, бере на себе відповідальність за сумлінне виконання обов'язків.
- Спроможний аналізувати ситуацію, визначати ключові завдання і вирішувати проблеми, працювати злагоджено та бути гнучким у роботі з іншими членами колективу, при цьому спілкуватися чітко та переконливо.
- Володіє необхідними знаннями, культурою поведінки і сучасними технологіями для ефективного виконання роботи.
- Прагне до саморозвитку та підвищення кваліфікації.

Беручи до уваги запропоновані ключові компетенції лідерства для державної служби та результати самостійного соціологічного дослідження серед слухачів Центру, можна виділити орієнтовні групи лідерських компетенцій для претендентів в Школу лідерів – потенційних кандидатів до регіонального і Президентського кадрового резерву (див. Рис.1).

Орієнтація на результат:	Аналітичне мислення:
--------------------------	----------------------

<ul style="list-style-type: none"> • відповідальність – розвинуте почуття обов’язку; • самостійність – здібність до обґрунтованого прийняття самостійних рішень; • орієнтація (мотив) на досягнення успіху - потреба добиватися успіхів в діяльності, особливо в ситуаціях конкуренції; • активна життєва позиція; • ініціативність – готовність до дій, інтерес до справи; • самоконтроль – врівноваженість, здібність до контролю ситуації і особистих емоційних проявів 	<ul style="list-style-type: none"> • аналітичність мислення - уміння аналізувати інформацію, знаходити докази, давати пояснення; • оперативність мислення – розуміння суті завдань та їх вирішення; • творче мислення - здібність створювати нові концепції та ідеї; • здатність до змін – прийняття нових ідей, орієнтація у нових ситуаціях; • схильність до швидкого навчання; • розвинуті пам’ять, увага.
<p>Управління людськими ресурсами:</p> <ul style="list-style-type: none"> • організаторські здібності - потреба в організаторській діяльності, орієнтація у важких ситуаціях, наполегливість в вирішенні питань; • конструктивний стиль управління і вирішення конфліктів; • асертивність – аргументоване відстоювання особистої точки зору з урахуванням думки опонентів; • емпатія – здатність до співчуття, розуміння інших. 	<p>Ефективна комунікація:</p> <ul style="list-style-type: none"> • комунікативні здібності – вміння налагоджувати міжособистісні контакти; • чіткість в висловлюванні своїх думок усно і письмово; • відкритість – чесність в стосунках, • соціальна спрямованість – вираженість соціальних умінь, потреба допомагати оточуючим; • знання ділового етикету – володіння культурою поведінки, ділового спілкування.

ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ – ХАРАКТЕРИСТИКА, ПОВЕДІНКОВИЙ ІНДИКАТОР

Компетенція, а головне, пов'язані з нею особливості поведінки службовців, безпосередньо впливають на якість реалізації функцій лідерства на державній службі. У таблиці наведені поведінкові індикатори виділених ключових компетенцій лідерства.

Табл.1. Поведінкові індикатори ключових компетенцій лідерства

Компетенція	Характеристика компетенції	Поведінковий індикатор
Відповідальність	Відповідальна людина відрізняється розвинутих почуттям обов'язку; відмінною виконавчою дисципліною, надійністю у розв'язанні завдань повсякденної діяльності. На таку людину можна покластися, не потребує постійного контролю на різних етапах виконання завдання. Відповідальна людина - та, яка у важкій ситуації робить все, чого від неї чекають, не перекладаючи свої труднощі на оточуючих. Відповідає за вибір своїх дій, за свою бездіяльність, за прояв ініціативи і доведення справи до кінця, за результат і за наслідки. Така людина здатна нести великий вантаж відповідальності. Як наслідок цього - самостійність, старанність, надійність.	<ul style="list-style-type: none"> - якісно виконує завдання без контролю зовні; - виконує завдання у визначенні строки; - проявляє пунктуальність; - відповідальність за помилки бере на себе, а не перекладає на оточуючих або обставини (інтернал).
самостійність	Самостійна людина здатна до обґрунтованого прийняття самостійних рішень, здатна сама направляти своє життя. Віддає перевагу самостійному контролю над собою, а не контролю зовні. Створює або знаходить умови, де є свобода вибору. Володіє навичками передбачення; у критичних ситуаціях здатна до продуманих і рішучих дій, самостійно вирішує складні проблеми.	<ul style="list-style-type: none"> - самостійно контролює хід роботи; - не вимагає підтримки зовні; - обдуманно діє в критичних ситуаціях; - не проявляє страху та невпевненості в складних ситуаціях; - ефективно делегує повноваження і бере на себе відповідальність.
орієнтація (мотив) на досягнення успіху	Людина, мотивована на успіх, зазвичай ставить перед собою в діяльності деяку позитивну мету, досягнення якої може бути однозначно розцінене як успіх. Вона виразно проявляє прагнення добиватися лише успіхів в своїй діяльності, шукає таку діяльність, активно в неї включається, вибирає засоби і дії, направлені на досягнення поставленої мети. Вона розраховує дістати схвалення за дії, направлені на досягнення поставленої мети, а пов'язана з цим робота викликає у неї позитивні емоції. Характерна повна мобілізація всіх своїх ресурсів і зосередженість уваги на досягненні поставленої мети.	<ul style="list-style-type: none"> - проявляє бажання ставити і досягати нові цілі; - демонструє оптимістичний настрій, ентузіазм; - адекватна в оцінці себе і оточуючих; - зосереджена на виконанні завдання; - продовжує йти до мети, навіть стикаючись з труднощами; - вміє знайти способи подолання перешкод.
активна життєва позиція (активність)	Активна людина – діяльна, ініціативна людина. В діяльності проявляє рухливість, енергійність, легке переключення з одного	в поведінці проявляє енергійність; <ul style="list-style-type: none"> - прагне до постійного саморозвитку;

	виду діяльності на іншій. Прагне до саморозвитку. Активність підтримується за рахунок оптимального емоційно-мотиваційного підкріплення, чіткої мети і бажання до неї йти (цілеспрямованості).	<ul style="list-style-type: none"> - підвищує кваліфікацію, читає, має хобі, має багато інтересів та планів; - приймає активну участь в житті організації: - професійній, корпоративній; - «легка на підйом».
ініціативність	Ініціативна людина відрізняється готовністю до дій, інтересом до справи, творчим підходом до вирішення практичних завдань. Здатна генерувати обґрунтовані ідеї та пропозиції, сприяє їх реалізації. Прагне до самостійних суспільних ініціатив, наполеглива. Ініціативну людину відрізняє здорова напористість, відстоювання своїх інтересів, уміння відмітити можливість і вчасно нею скористатися. Вона здатна сміливо виражати свою цивільну позицію, прагне надихнути нею оточуючих.	<ul style="list-style-type: none"> - надає пропозиції, генерує нові ідеї; - відрізняється активною громадською позицією і прагненням залучити інших; - проявляє інтерес до роботи; - сміливо відстоює свої позиції.
самоконтроль	Здібність до контролю ситуації і особистих емоційних проявів притаманна людині врівноваженій, дисциплінованій, адекватно сприймаючій зовнішні обставини, вольовій. Врівноважена людина відрізняється спокійністю та гармонійним балансом між емоціями, думками і вчинками людини, умінням тверезо і раціонально сприймати всі події, що відбуваються, і оцінювати оточуючих людей.	<ul style="list-style-type: none"> - адекватно реагує на стресові ситуації, на зауваження; - здатна швидко відновлювати сили після конфліктних і стресових ситуацій; - в цілому демонструє врівноваженість, дисциплінованість; - зовні не проявляє крайніх емоційних станів (гнів, депресія, істерика); - вміє контролювати вплив внутрішніх емоційних станів на виконання роботи.
аналітичність мислення	Це уміння аналізувати інформацію, знаходити докази, давати пояснення. Особа з розвиненим аналітичним мисленням відрізняється здатністю теоретизувати, знаходити причинно-наслідкові зв'язки між явищами, успішно опановувати різні види діяльності.	<ul style="list-style-type: none"> - розуміє логіку керівника, його доручень, розподілу обов'язків; - розуміє, аналізує причини та наслідки прийнятих самостійних рішень та дій співробітників; - робить висновки з власного та чужого досвіду; - дає логічні пояснення, наводить приклади.
	оперативність мислення Це розуміння суті завдань і здатність їх вирішувати, схильність до швидкого навчання. Оперативність мислення відображається в швидкості думки, схоплення суті, особливо в надзвичайних ситуаціях, в тих випадках, коли від людини потрібно приймати певні рішення в дуже короткий термін.	<ul style="list-style-type: none"> розуміє суть завдання і правильно його виконує; швидко реагує на нововведення; добре навчається; приймає правильні рішення в умовах браку часу чи надзвичайних обставинах.
	творче мислення Це здібність людини до нестандартних способів вирішення завдань, оригінальних дій, відкриття нового. Теоретичне творче мислення виявляється в здатності людини висувати нові, оригінальні гіпотези, розробляти і пропонувати нестандартні рішення різних проблем.	<ul style="list-style-type: none"> в діяльності проявляє нестандартні підходи; оригінально мислить; вміє знаходити нове призначення звичним речам; надає перевагу новому, незвичному в зовнішньому

	Практичне творче мислення полягає в знаходженні оригінальних вирішень практичних питань, а також в здатності людини знаходити практичний вихід з найрізноманітніших ситуацій.	вигляді, поведінці і т.д.; критично відноситься до шаблонів, стереотипних рішень.
здатність до змін	Це прийняття нових ідей, орієнтація у нових ситуаціях. Людині властиво експериментаторство, вільнодумство, хороша інформованість, терпимість до незручностей.	адекватно реагує на зміни; проявляє добру інформованість; має потяг до експериментування; не чинить опору нововведенням.
розвинуті пам'ять, увага	Розвинена пам'ять людини може проявлятися в хорошому запам'ятовуванні предметів, явищ, осіб, дій, думок, інформації тощо; в збереженні того, що було запам'ятовано; у пізнаванні при повторному сприйнятті і відтворенні інформації. Уважна людина зосереджена на виконанні певної діяльності, не відволікається на побічні умови і об'єкти.	легко оперує професійними поняттями; легко відтворює назви книг, фільмів, цитати, факти, дати та ін.; уважний до роботи; зосереджений при виконанні завдання; припускається незначної кількості помилок у роботі.
організаторські здібності	Здібності до організаторської діяльності включають комунікативні здібності, практичний розум, здатність заражати і активізувати інших, критичність, тактовність, ініціативність, вимогливість до себе і інших, наполегливість. Людина з організаторськими здібностями має потребу в організаторській діяльності, відрізняється орієнтацією у складних ситуаціях, наполегливістю в вирішенні питань, прагне очолити групу, організувати яку-небудь справу.	відрізняється прагненням очолити групу, організувати справу; любить давати розпорядження і розподіляти обов'язки; відрізняється активністю і бажанням активізувати інших; бачить загальну кінцеву мету та способи її досягнення.
конструктивний стиль управління і вирішення конфліктів	Це керівник, що вміє використовувати різні стилі залежно від наявних управлінських ситуацій, індивідуальних особливостей підлеглих, реалізує ситуативний стиль управління. У конфліктних ситуаціях така людина вибирає ту тактику, яка працює саме в даній ситуації, але вважає за краще брати активну участь в вирішенні спірної ситуації, відстоюючи свою позицію з врахуванням інтересів іншого, прагне вирішувати проблему способом, прийнятним для всіх сторін, тим самим укріплюючи взаєморозуміння і стимулюючи подальший пошук способів вирішення існуючих труднощів.	добре знає підлеглих, колег, їх можливості, особливості характеру; працює з людьми, враховуючи їх особливості; вибирає різні і підходящі стилі взаємодії залежно від ситуації; пріоритет надає співробітництву; не уникає конфліктів.
асертивність	Асертивна людина - це людина упевнена в собі, в своїх здібностях, в своєму призначенні. Вона відкрита перед собою і оточуючими; точно знає, на що здатна і об'єктивно оцінює свої можливості. Відчуття впевненості і внутрішньої свободи дає їй можливість адекватно реагувати на те, що відбувається довкола. Асертивність - аргументоване відстоювання особистої точки зору з урахуванням думки опонентів.	чітко і ясно формулює особисту думку; вміє слухати інших і йти на компроміс не боїться критики; не соромиться попросити про допомогу; мовлення виразне, його темп рівномірний; адекватно оцінює свої можливості; с повагою відноситься до інших; приймає відкриті пози та жести.
емпатія	Це здатність людини поставити себе на місце	вміє слухати людину, не

	іншої людини, здатність до співпереживання, співчуття. Емпатія також включає здатність точно визначити емоційний стан іншої людини на основі мімічних реакцій, вчинків, жестів тощо. Основу емпатії складає емоційна чуйність і інтуїція, але при цьому значну роль відіграє розум, раціональне сприйняття.	перебиває; добре розпізнає настрій інших; люди часто йдуть за порадами до такої людини; не відмовляє у допомозі; вдало знаходить слова співчуття та підтримки; повертає до себе людей.
комунікативні здібності	Комунікативні здібності – важливі складові самого процесу спілкування. Це саме ті якості умілого спілкування, які дозволяють встановити довірливий контакт з будь-якою людиною для продуктивної бесіди (з користю, з вигодою для себе, колективу або для іншої мети). Високі комунікативні здібності людини визначають його вміння домовлятися, уміло вирішувати конфлікти, чітко і зрозуміло передавати інформацію іншій особі. Людина з розвинутими комунікативними здібностями відрізняється вмінням швидко і далекоглядно налагоджувати міжособистісні контакти.	превалює позитивний настрій; легко посміхається при розмові; підтримує різні теми розмови; як правило, має великий словниковий запас, грамотне усне та письмове мовлення; відкрито може ділитися особистими питаннями; проявляє інтерес до співрозмовника, його справ; як правило, демонструє відкриті жести, орієнтовані на співрозмовника.
відкритість	Відкриті люди порівняно із закритими, як правило, більш комунікабельні, ефективні в спілкуванні і у впливі, схильні до підтримки та інших позитивних форм взаємодії. Відкрита людина – щира, чесна, відверта, якій характерна прямота в спілкуванні.	демонструє відкриті жести, орієнтовані на співрозмовника; превалює позитивний настрій; легко посміхається при розмові; проявляє інтерес до співрозмовника, його справ; не обманює, говорить прямо; не використовує сарказм, іронію, лестоші.
соціальна спрямованість	Соціальна спрямованість виражається в розвинутих соціальних вміннях, потребі бути корисною оточуючим. Така людина потребує контактів. Риси характеру: прагнення повчати, виховувати, допомагати, психологічний настрій на взаємодію з людиною, гуманність. Володіє хорошими вербальними здібностями.	із задоволенням навчає, допомагає; любить і вмie спілкуватися; інтереси інших може поставити вище своїх; надає перевагу роботі, яка потребує контакту з людьми.

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

Індивідуальний план розвитку: особливості складання *Індивідуальний план розвитку (ІПР)* – це документ, що містить в собі цілі і програму навчання співробітника, розвитку його професійних і особистісних якостей. Складання ІПР спрямовано на оцінку і розвиток компетенцій (знань, навичок, умінь, особистісних характеристик), необхідних для підвищення ефективності роботи на посаді, підготовки кадрового резерву, формування системи стимулювання персоналу та інших кадрових питань. Є багато форм, особливостей складання індивідуальних планів розвитку, не існує чіткої затвердженої структури.

В ідеалі як в приватних, так і в державних організаціях, індивідуальний план розвитку повинен складати керівник разом зі своїм підлеглим в ході

бесіди. Менеджер з персоналу (кадровий працівник, психолог) курирує цим процесом. Потрібна оцінка ефективності діяльності на основі результатів атестації та інших видів оцінок співробітника. Важливо, аби співробітник брав активну участь в складанні плану свого розвитку. Це дозволить точніше визначити його потреби, кар'єрні очікування, побажання розвиватися в тому або іншому напрямі тощо.

ПЕРЕВАГИ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ПЛАНУ ДЛЯ СПІВРОБІТНИКА ТА ОРГАНІЗАЦІЇ

Користь для співробітника	Користь для організації
План допомагає співробітникові зосередити зусилля на обраних напрямках розвитку, тобто дозволяє йому зрозуміти: «Що я повинен робити для того, щоб добитися поставлених цілей?»	План дає можливість об'єднати цілі співробітника з цілями організації. Досягаючи цілей свого розвитку, співробітник одночасно працює на досягнення загальних ключових цілей
Спільно з керівником фахівець визначає пріоритетні напрями для зростання, що дозволяє краще розуміти власні бажання	Підвищує готовність співробітника вирішувати поставлені завдання, а також мотивує бути цілеспрямованим
Дозволяє співробітникові істотно прискорити темпи свого розвитку і спонукає працювати краще	Дозволяє компанії планувати і проводити навчання з врахуванням реальних потреб співробітників
Працівник отримує можливість бути активним учасником процесу свого розвитку, впливати на нього, самостійно оцінювати особистий прогрес і досягнення	За допомогою плану компанія може розкрити потенціал кращих співробітників і направити його на вирішення найважливіших виробничих завдань
Не потрібно думати про зміну роботи, оскільки співробітник уявляє етапи своєї кар'єри саме в цій компанії	У роботі з кадровим резервом план дає можливість відстежувати етапи розвитку резервістів

Одним з чинників, що визначають успіх індивідуального плану розвитку як для співробітника, так і для організації, служить активна позиція співробітника, його потреба, готовність і бажання брати участь не лише в розробці плану, але і його реалізації.

2. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ

Розвиток лідерських якостей включає ключові три елементи:

- 1) знання теоретичних принципів;
- 2) максимум практики;
- 3) навчання за допомогою зворотного зв'язку (аналіз успіхів і невдач).

Для полегшення завдання складання індивідуального плану можна скористатися наступною вправою Джона Едайра (John Adair), одного з провідних світових фахівців з лідерства.

Нижче наводиться список ключових цілей, важливих для розвитку лідерських навиків на початковому етапі. Виберіть з наведеного нижче списку не менше трьох цілей для включення в свою програму самостійного розвитку лідерства. Доповніть їх своїми особистими цілями, важливими для вас.

1. Протягом року пройти щонайменше два навчальні курси або тренінги з саморозвитку. Наприклад, з ефективного ділового спілкування, лідерства, ораторського мистецтва, навичок управління особистим часом, ухвалення рішень тощо.

2. Поговорити - офіційно або неофіційно - з визнаними і такими, що користуються вашою пошаною, лідерами або вислухати їх ідеї відносно лідерства і зрозуміти, як вони прийшли до них. Увага! З цих лідерів не більше половини повинні працювати у вашій галузі або професії!

3. Розпитати своїх знайомих або колег по службі, що вони більш всього цінують в поведінці лідерів і що менше всього. Записати і проаналізувати їх відповіді.

4. Прочитати протягом року мінімум одну книгу з питань лідерства і розробити не менше п'яти практичних кроків на її основі.

5. Відповісти на наступні питання: Які мої цілі з точки зору кар'єри? Якій життєвій меті вони служать? Яке значення я надаю досягненню цих цілей? Коли вони будуть досягнуті? Яка моя програма дій? На якому етапі я знаходжуся зараз? Куди я рухатимуся далі? Як я можу поліпшити ефективність своєї роботи? Кого можна віднести до найголовніших моїх порадників і критиків?

6. Отримати точну інформацію про те, як оцінює організація, в якій ви працюєте, ваш потенціал. З'ясувати, як ваше начальство і колеги по службі оцінюють ваші лідерські якості. (Увага! Вам може знадобитися трохи сміливості, аби заговорити з начальником на цю тему!)

7. Якщо ваша теперішня робота не дає вам можливості розвитку лідерських якостей або вона не використовує всі ваші здібності, виберіть іншу галузь, в якій ви зможете поповнити свій послужний список лідерства. Зміна ситуації стимулюватиме вас і змусить напружитися.

8. «Знання - сила». Виберіть одну тривалу програму навчання (не менше чотирьох тижнів), яка поглибить і розширить ваші знання в конкретній галузі - управлінні фінансами, маркетингом, кадрами тощо - і лідерстві в цілому. Розробіть план, як переконати свою компанію, що ваше навчання на цих курсах відповідає її інтересам.

Які цілі ви обрали?

ТЕСТИ
для підсумкового контролю
Варіант 1

1. Який відсоток видатних особистостей має вирішальне значення в розвитку людства?
 - А. Від 1% до 3%
 - Б. Від 3% до 5%
 - В. Від 5% до 7%
 - Г. Від 7% до 10%
2. Невід'ємним атрибутом лідерства є:
 - А. Регалії.
 - Б. Звання.
 - В. Титули.
 - Г. Здатність надихати.
3. Зростання ефективності діяльності в результаті інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему називається:
 - А. Інтеграційним ефектом.
 - Б. Синергетичним ефектом.
 - В. Домінуючим ефектом.
 - Г. Харизматичним ефектом.
4. Дії, які відносяться, в основному, до сфери внутрішньої інтеграції групи, здійснюються:
 - А. Діловим лідером.
 - Б. Інструментальним лідером.
 - В. Експресивним лідером.
 - Г. Егоцентричним лідером.
5. Основною функцією лідера-ерудита є:
 - А. Реалізація групової інтеграції.
 - Б. Рішення вузькоспеціалізованого завдання.
 - В. Здійснення інтелектуального лідерства.
 - Г. Забезпечення оптимального емоційного фону для вирішення проблеми.
6. Лідер якого типу найчастіше стає джерелом фрустрації:
 - А. Інструментальний лідер.
 - Б. Експресивний лідер.
 - В. Лідер-мотиватор.
 - Г. Лідер-генератор ідей.
7. Ситуація, коли лідера визнають як харизматика, його харизма за рахунок зворотного зв'язку з народом посилюється, влада над людьми приростає, в соціальній психології називається:
 - А. Ефектом ореолу.
 - Б. Ефектом першого враження.
 - В. Самопідтвердженням пророцтвом.
 - Г. Здійсненим пророцтвом.

Варіант 2

1. Яке психологічне відхилення від норми часто ховається під маскою харизматичності?
 - А. Психопатія.
 - Б. Істерія.
 - В. Алогічне мислення.
 - Г. Параноя.
2. Яка з характеристик не відноситься до психологічного портрета етичного харизматичного лідера?
 - А. Вміння бачити перспективу.
 - Б. Націленість на власні інтереси.
 - В. Нетрадиційна поведінка.
 - Г. Здатність надихати інших.
3. Який прийом ведення розмови дозволяє харизматичному лідерові краще розуміти чужу точку зору:
 - А. Активне слухання.
 - Б. Структурування.
 - В. Відображення думок.
 - Г. Постановка питання.
4. Харизматичний лідер, який впливає на підлеглих за допомогою мотивування і переконання називається:
 - А. М'яким лідером.
 - Б. Жорстким лідером.
 - В. Етичним лідером.
 - Г. Неетичним лідером.
5. Яка з характеристик не відноситься до етичного харизматичного лідера:
 - А. Присікання критики на свою адресу.
 - Б. Стимулювання творчості послідовників.
 - В. Використання влади в загальних інтересах.
 - Г. Заохочування відкритої комунікації.
6. Яке почуття / емоція характеризується підвищеною активністю в мозковому центрі, який пригнічує негативні почуття, заспокоює переживання, що провокують тривожні думки, і сприяє збільшенню енергії?
 - А. Любов.
 - Б. Щастя.
 - В. Спокій.
 - Г. Впевненість.
7. Яка частина головного мозку називається «Давнім мозком»?
 - А. Неокортекс.
 - Б. Лімбічна система.
 - В. Рухова кора.
 - Г. Лобові частки головного мозку.

Варіант 3

1. Зростання амплітуди вимушених коливань, яке настає при збігу частоти зовнішнього впливу з деякими внутрішніми значеннями називається:
 - А. Дисонансом.

- Б. Резонансом.
 - В. Маніпуляцією.
 - Г. Придушенням.
2. Здатність людини до якісного і швидкого вирішення інтелектуальних завдань називається:
- А. Когнітивним інтелектом.
 - Б. Соціальним інтелектом.
 - В. Емоційним інтелектом.
 - Г. Раціональним інтелектом.
3. Яка з характеристик не відноситься до внутрішньоособистісної сфери емоційного інтелекту:
- А. Асертивність.
 - Б. Незалежність.
 - В. Самоаналіз.
 - Г. Емпатія.
4. До якої сфери емоційного інтелекту відносяться такі характеристики як оцінка дійсності, рішення проблем і гнучкість?
- А. Внутрішньоособистісної сфери.
 - Б. Міжособистісної сфери
 - В. Сфери управління стресом.
 - Г. Сфери адаптивності.
5. Яка з умов не є ключовою для створення резонансу?
- А. Уміння домінувати.
 - Б. Орієнтація на глобальну мету.
 - В. Автентичність.
 - Г. Довіра.
6. Яка із стратегій емоційного лідерства не відноситься до резонансних?
- А. Товариська.
 - Б. Амбітна.
 - В. Демократична.
 - Г. Навчальна.
7. Людина, яка керує групою через офіційне призначення на посаду, називається:
- А. Неформальним лідером.
 - Б. Формальним лідером.
 - В. Офіційним лідером.
 - Г. Всі варіанти не вірні.

Варіант 4

1. Найбільш значущим навиком лідера в сфері взаємодії з послідовниками є здатність:
- А. Маніпулювати іншими.
 - Б. Створювати атмосферу довіри.
 - В. Домінувати.
 - Г. Відстоювати свою точку зору.

2. Група концепцій, що досліджує оптимальний набір особистісних характеристик, що сприяють успіху в завоюванні й утриманні лідерських позицій, розглядає лідерство як:
 - А. Центр групових інтересів.
 - Б. Взаємодію.
 - В. Владні відносини.
 - Г. Прояв особистісних рис.
3. Дії, спрямовані переважно на рішення поставленого перед групою офіційного завдання, виконуються:
 - А. Діловим лідером.
 - Б. Інструментальним лідером.
 - В. Експресивним лідером.
 - Г. Егоцентричним лідером.
4. Основною функцією лідера-організатора є:
 - А. Реалізація групової інтеграції.
 - Б. Рішення вузькоспеціалізованого завдання.
 - В. Здійснення інтелектуального лідерства.
 - Г. Забезпечення оптимального емоційного фону для вирішення проблеми.
5. Параметри реалізації лідерської ролі обумовлюються:
 - А. Віковим складом групи.
 - Б. Змістом діяльності.
 - В. Готовністю групи до прийняття лідерства.
 - Г. Емоційною атмосферою.
6. Форма впливу на інших за допомогою особистісної привабливості, що викликає підтримку і визнання лідерства, називається:
 - А. Маніпуляцією.
 - Б. Харизмою.
 - В. Управлінням.
 - Г. Домінуванням.
7. Яке психологічне відхилення від норми часто ховається під маскою харизматичності?
 - А. Психопатія.
 - Б. Параноя.
 - В. Алогічне мислення.
 - Г. Нарцисизм.

Варіант 5

1. Яка з характеристик не відноситься до психологічного портрета етичного харизматичного лідера?
2. А. Чарівна зовнішність.
3. Б. Дар «випромінювати енергію».
4. В. Готовність до ризику.
5. Г. Директивність.
6. 2. Який прийом ведення розмови дозволяє харизматичному лідерові вести співрозмовника до глибшого розуміння проблеми:
7. А. Фокусування.

8. Б. Структурування.
9. В. Відображення думок.
10. Г. Загострення.
11. 3. Харизматичний лідер, що впливає на підлеглих за допомогою чарівності і сили, називається:
 12. А. М'яким лідером.
 13. Б. Жорстким лідером.
 - В. Етичним лідером.
 - Г. Неетичним лідером.
4. Яка з характеристик не відноситься до неетичного харизматичного лідера:
 - А. Присікання критики на свою адресу.
 - Б. Комунікація тільки зверху вниз.
 - В. Використання влади в загальних інтересах.
 - Г. Нечутливість до спільних інтересів.
5. Яке почуття / емоція тягне за собою різке зниження енергії і захопленості різними видами діяльності, особливо пов'язаними з розвагами і задоволеннями?
 - А. Радість.
 - Б. Відраза.
 - В. Печаль.
 - Г. Страх.
6. В якій частині головного мозку знаходяться центри, де об'єднується і усвідомлюється інформація, яка надходить від органів чуття?
 - А. Неокортекс.
 - Б. Лімбічна система.
 - В. Рухова кора.
 - Г. Лобові частки головного мозку.
7. Ситуація порушення гармонії, розбалансування називається:
 - А. Дисонансом.
 - Б. Резонансом.
 - В. Маніпуляцією.
 - Г. Придушенням

Література

Базова:

1. Лідерство [Текст]: навч.-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / МОН України, Уманський ДПУ імені Павла Тичини ; уклад. В. М. Стрілець; [рец. О. Г. Чирва, П. Ю. Курмаєв]. - Умань: УДПУ, 2013. - 107с.
2. Лисюк А. Політичне лідерство в контексті демократичного транзиту: соціокультурні підстави [Текст] / А. Лисюк. Політичний менеджмент, 2009.- №4. - С. 71-81.
3. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера [Текст]: навч. посіб. : рек. МОН України як навч. посіб. для студ. ВНЗ / Л. І. Скібіцька.- К.: Центр учбової літератури, 2009. -191

Допоміжна

4. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939

5. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657

6. Загальні рекомендації щодо оцінювання кандидатів під час добору на посади на державній службі в Україні, розроблені в рамках Проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». – 2011.

7. Гнидюк Н., Ібрагімова І. Управління персоналом: Навчальний посібник / За заг. ред. Г. І. Мостового, О. Ф. Мельникова – К., ПАУСІ, 2008. – 296с.

8. Організаційна поведінка / Д. Гелрігел, Дж. В. Слокем-молодший, Р.В. Вудмен, Н.С. Тренінг; Пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – С. 575-598

9. Федорів Т. В. Особливості формування соціокультурної компетентності державних службовців: комунікативний аспект : навч.-метод. матеріали / за заг. ред. ВА. Гошовської. – К.: НАДУ, 2010. – 56 с.

13.Інформаційні ресурси

1. Державний комітет статистики <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Сайт Президента України <http://www.president.gov.ua/>.
3. Урядовий портал <http://www.kmu.gov.ua/control/>
4. Верховна Рада України <http://portal.rada.gov.ua/>
5. Національний інститут стратегічних досліджень <http://www.niss.gov.ua/search.html>
6. Українська електронна бібліотека <http://www.libr.org.ua/book/80/2410.html>.

1. Андреева И. В. Этика деловых отношений / И. В. Андреева – СПб.:

Вектор, 2006. – 160 с.

2. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Підручник. /Балабанова Л.В., Сардак О.В. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – С. 87–92.

3. Бойетт Дж. Г. Можно ли научиться лидерству? / Дж. Г. Бойетт, Дж. Т. Бойетт // <http://www.management.com.ua/ld/ld013.html>

4. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений : учебн. пособие / Р. Н. Ботавина. – М.: «Финансы и статистика», 2004. – 208 с.

5. Браим И. Н. Этика делового общения [Текст] : учеб. пособие для студ. экон. спец. вузов / И. Н. Браим. – Минск : НКФ «Экоперспектива», 1996. – 208 с.

6. Браун Л. Имидж – путь к успеху. / Лилиан Браун. СПб.: «Издательский дом «Питер». 2001. – 95 с.

7. Винославська О. В. Дослідження типології управлінських конфліктів у технічному університеті // Конфліктологічна експертиза: теорія і методика. / О. В. Винославська, Л. М. Карамушка – К.: Тво конфліктологів України, 2002. – Вип. 3. – С. 20 –24.

8. Гах Й. М. Етика ділового спілкування : навч. посібник /Й. М Гах. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 160 с.
9. Герасимчук А. А. Етика та етикет / А. А. Герасимчук, О. І. Тимошенко. – К. : ЄУ, 2006. – 350 с.
10. Герчанівська П. Е. Культура управління: навч. посібник / П. Е. Герчанівська. – К. : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. – 152 с.
11. Глобальний договір ООН [Електронний ресурс] – Режим доступу.: <http://www.globalcompact.org.ua/ua/about/what>
12. Гоулман Д. Емоціональне лидерство: Искусство управління людьми на основе емоціонального інтелекта. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 75 с.
13. Гриценко С. П. Етика ділового спілкування / С. П. Гриценко. – К.: Вища освіта, 2005. – 196 с.
14. Гришина Н. В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000. – 464 с.
15. Гендер і Ми //Тематичний сайт Школи Рівних Можливостей: www.develop.genderua/org/.

290

16. Гендер і Ми. Інтегрування гендерного підходу в освіту та виховання: навч.метод. посіб. для шк. та ст. молоді / Р. Безпальча. – Шк. рівних можливостей. – К., 2009. – 160 с.
17. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб.: Питер, 2001. – 832 с.
18. Джозеф С. Най [Joseph S. Nye] E L'ARTE DI COMUNICARE CHE FA IL LEADER [Електронний ресурс] / La Stampa, 05.09.2009 /Зрефер. О. Д. – Режим доступу.: <http://zgroup.com.ua/print.php?articleid=3086>
19. Державна програма з утвердження гендерної рівності в українському суспільстві на період до 2010 року, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 27.12.2006 №1834.
20. Ділова активність: Навчальнометодичний посібник для педагогічних працівників ПТНЗ / А. С. Нікуліна, Д. В. Паньков, Н. В. Тірейкіна та ін., Донецьк. 2003 – 250 с.
21. Дранник В. А. В трудовому колективі службовців. Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Філософія. Психологія. Педагогіка: Зб.наук. праць . – К. : ВПК «Політехніка», 2013. – №3. 138 с.
22. Єрмоленко А. М. Етика дискурсу КарлаОтто Апеля у контексті українського суспільства за доби модернізації // Філософська думка. – 2007. – №5. – С. 104–124.
23. Єрмоленко А. М. Філософувати дискурсом. Практична філософія Дитріха Бьолера та берлінська етика дискурсу // Філософська думка. – 2007. – №1. – С.107 – 116.
24. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 08.09.2005 №2875IV.
25. Закон України «Про попередження насильства в сім'ї» від 15.11.2001 № 2789III.

26. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: навч. посібник. – 2е вид., перероб. і доп. / В. Я. Зусін. – К.: Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.
27. Ісаченко В. В. Формування професійнопедагогічного іміджу майбутніх викладачів вищої школи: Автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 – Теорія і методика професійної освіти / В. В. Ісаченко; Південноукр. держ. пед. унт ім. К. Д. Ушинського. – Одеса, 2005. – 20 с.
28. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник / Г. М. Калашник – К.: Знання, 2007. – 143 с.
29. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
30. Карнеги Д. Как завоевывают друзей и оказывают влияние на людей / Д. Карнеги; Пер. с англ. Д. С. Лободенко. – Минск: СЛК, 1997. – 640 с. 291
31. Ке де Ври М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта / М. Ке де Ври. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – С. 21–49.
32. Кравченко А. И. Социология управления: Фундаментальный курс. / Кравченко А. И., Тюрина И. О. – М.: Академический проект, 2005. – 1136 с.
33. Ковальчук В. І. Проблеми управлінського лідерства в професійнотехнічній освіті / В. І. Ковальчук // Вісн. післядиплом. освіти: Зб. наук. праць / Голов. ред. В. В. Олійник. – К.: Геопринт, 2009. – Вип. 11, ч. 1. – С. 101–111.
34. Ларошфуко Ф. де. Мемуары. Максимумы. М., «Наука», 1993 . – 712 с.
35. Лебон Г. Психология народов и масс. /Г. Леброн. – М.: «Академический проект», 2011. – 238 с.
36. Лидерство в эпоху новой экономики: почти все попрежнему. [Електронний ресурс]. – Режим доступу.: <http://www.management.com.ua/ld/ld021.html>
37. Ліфарєва Н.В. Психологія особистості: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 240 с.
38. Максвелл Дж. Нет такого понятия, как «деловая» этика : пер. с англ. Е. А. Самсонов / Дж. Максвелл. – Минск: ООО «Попурри», 2004. – 192 с.
39. Малахов В. А. Цінність як категорія культури / В. А. Малахов // Філософська думка. – 2002. №5. – С. 76–85.
40. Малюська В. А. Лідерські якості керівника – умова ефективного функціонування трудового колективу /В. А. Малюська // http://www.rusnauka.com/4_SVMN_2007/Economics/19960.doc.htm
41. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник / М. М. Мартиненко – К. : Каравела, 2005. – 496 с.
42. Мойсеєв В. А. Паблік рілейшнз: Навч. посібник / В. А. Мойсеєв. – К.: Академвидав, 2007. – 224 с.
43. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг.: Навчальний посібник / О. Б. Моргулець. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
44. Общественное мнение и толпа (L'opinion et la foule) / Ж. Г. Тард;

- Пер. с фр. под ред. П. С. Когана. – М.: тво тип. А. И. Мамонтова, 1902. – IV, 201 с.
45. Освітній менеджмент: Навчальний посібник /За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.
46. ОрбанЛембрик Л. Б. Соціальна психологія : / Орбан Лембрик Л. Б., ОрбанЛембрик Л. Е. ; Підручник: У 2 кн. Кн. I: Соціальна психологія особистості і спілкування. – К.: Либідь, 2004. – 576 с.
47. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник/ Осовська Г. В. – К.: Кондор, 2003. – 370 с.
292
48. Осипова Т. Ю. Виховна робота зі студентською молоддю: навч. посібник / Т. Ю. Осипова, І. О. Бартенєва, О. О. Біла. – Одеса: Фенікс, 2006. – 288 с.
49. Основы педагогических технологий: Краткий толковый словарь / Отв. ред. А. С. Белкин. – Екатеринбург,1995. – С. 12–14.
50. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Ю. І. Палеха – К.: Кондор, 2008. – 356 с.
51. Парыгин Б. Д. Социальная психология. Истоки и перспективы / Б. Д. Парыгин. – СПб: СПбГУП, 2010. – 533 стр.
52. Поговоримо про майбутнє / Олена Сулова. – К.: ФОП Москаленко О. М., 2013. – 48 с.
53. Подольська Є. А. 100 питань. 100 відповідей / Є. А. Подольська, Т. В. Подольська – К. : ІНКОС, 2009. – 352 с.
54. Почепцов Г. Г. Имидж: от фараонов до президентов: Строительство вообразяемых миров в мифе, сказке, анекдоте, рекламе, пропаганде и паблик рилейшнз [Текст] / Г. Почепцов. – Київ : АДЕФУкраїна, 1997. – 328 с.
55. Правознавство: /За заг. ред. В. Ф. Опришка, Ф. П. Шульженка. – К.: КНЕУ, 2003. – 767 с.
56. Приймак Т. О. Паблік рилейшнз у бізнесі: Навч. посібник / Т. О. Приймак. – К.: КНЕУ, 2006. – 176 с.
57. Прохоренко Т. Г. Лідерство як форма самоствердження особистості в малій групі. / Прохоренко Т. Г., Зборовська О. П., Носирєва Г. А. – Вісник Міжнародного Слов'янського університету: український науково теоретичний журнал. Ювілейний випуск. – Харків, 2008. – С. 12–18.
58. Психологічний клімат колективу / Упоряд.: О.Марінушкіна, за заг. ред. С. Максименко, О. Главник – К.: Главник, 2004. – 96 с.
59. Рекомендації парламентських слухань на тему: «Рівні права та рівні можливості в Україні: реалії та перспективи», затверджені Постановою Верховної Ради України від 27.06.2007. [Електронний ресурс]. – Режим доступу.: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1241v>.
60. Роджерс Ф. Дж. ІВМ. Взгляд изнутри. Человек – фирма — маркетинг : пер. с англ. / Роджерс Ф. Дж. – М ; Прогресс, 1990. – 280 с.
61. Романовський О. Г. Методологічні засади концепції підготовки лідерівпрофесіоналів у системі неперервної інженерної освіти / О. Г. Ро

- мановський // Творча особистість у системі неперервної професійної освіти: Матеріали міжнарод. наук. конф., 16 – 17 трав. 2000 р. – Х., 2000. – 436 с. – С. 16–22.
62. Романовський О. Г. Ділова етика: навч. посібник / Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Лапузіна О. М. – Харків : НТУ «ХП», 2006. – 364 с. – 293
63. Романчук О. М. Толерантні та особистісносміслові детермінанти професійної підготовки соціальних працівників / О. М. Романчук. – Наукові студії із соціальної та політичної психології: збірник наукових праць Інституту соціальної та політичної психології Академії педагогічних наук України – К.: ІСтаПП АПН України, 2008. – Вип. №20 (23). – С.159–170.
64. Ручка А. А. Соціальні норми і цінності. / А. А. Ручка. – К.: Думка, 2006. – 96 с.
65. Сергєєва Л. М. Лідерство в управлінні професійнотехнічним навчальним закладом. – К.: АртЕкономі, 2011. – 144 с.
66. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посібник / О. Д. Сердюк – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.
67. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти / За наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, Т. В. Зайчикової. – К.: Міленіум, 2006. – С.124–133.
68. Сисоєва С. О. Психологія та педагогіка / С. О. Сисоєва, Т. Б. Поясок: Підручник для студентів вищих навчальних закладів непедагогічного профілю традиційної та дистанційної форм навчання. – К.: Міленіум, 2005. – 520 с.
69. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера.: Навчальний посібник / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2009. —181с.
70. Скібіцька Л. І. Менеджмент. Навчальний посібник. / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
71. Сосланд А. И. Харизматическая личность в психотерапии // Московский психотерапевтический журнал. 1997, – №3. – С. 152–191.
72. Сосланд А. И. Фундаментальная структура психотерапевтического метода, или Как создать свою школу в психотерапии / А. И. Сосланд. – М.: Логос, 1999. – С. 11–14, 87–92.
73. Соснин В. А. Социальнопсихологический подход к исследованию конфликтов // Социальная психология: Учеб. пособие / Отв. ред. А. Л. Журавлев. – М.: ПЕРСЭ, 2002. – С. 219 –230.
74. Соціологія: Підручник / за ред. докт. соціолог. наук, проф. В. М. Пічі. – 4те видання, виправлене. – Львів: «Магнолія 2006», 2008. – 278 с.

75. Стадник В. В. Менеджмент.: Підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна – 2ге вид., вип., допов. – К., Академвидав, 2007. – 452 с.
76. Столяренко О. В. Педагогічні аспекти виховання толерантності у студентському середовищі / О. В. Столяренко, Л. М. Магас // Гуманізм та освіта: зб. матеріалів міжнародної науковопрактичної конференції: 294 електронне наукове видання матеріалів конференції. – Вінниця: ВНТУ, 2010. – Режим доступу: <http://conf.vntu.edu.ua/>.
77. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: навч. посібник / Т. А. Стоян. – К.: Центр навч. літератури, 2004. – 232 с.
78. Стратегический менеджмент / [под ред. А. Н. Петрова]. – СПб. : Питер, 2006. – 496 с.
79. Татенко В. О. Лідер XXI / В. О. Татенко // Leader XXI: Соц. психолог. студії. – К.: Корпорація, 2004. – 198 с.
80. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет. Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 79 с.
81. Тovaжнянський Л. Керівник професіонал нової формації / Л. Тovaжнянський, О. Романовський // Вища освіта України. 2002. – №1. – С. 34–39.
82. Трейлсли Б. Достижение максимума. / Пер. с англ. – Мн: ООО «Попурри», 2002. – 368 с. – (Серия «Успех!»).
83. Управління навчальним закладом: Навч.метод. посібник / Григора В. В., Касянова О. М., Мармаза О. І., Посохова І. С., Черновол Ткаченко Р. І. – Харків: «Веста», 2003. – 152 с.
84. Фейхтвангер Л. Гойя, или Тяжкий путь познания. / Леон Фейхтвангер. М. : «АСТ Астрель». – 2008. – 576 с.
85. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – Петербург : Питер, Сенс, 2003. – 436 с.
86. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
87. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. 2ге вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2005. – 434 с.
88. Хочеш стати лідером – обганяй або йди своїм шляхом / ІКЖЦ. – К.: ФОП Москаленко О. М. – 2013. – 36 с.
89. Цюсь А. Л. Дізнайся більше про себе / Алла Цюсь. – К.: Шк. світ, 2011. – 120 с.
90. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посібник / Г. Л. Чайка. – К.: Знання, 2005. – 442 с.
91. Шалагинова Я. В. Психология лидерства / Я. В. Шалагинова. – СПб.: Речь, 2007. – 494 с.
92. Шепель В. М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. – М.: Народное образование, 1999. – 432 с.
93. Шминке Дон. 47 принципів древніх самураїв, или Кодекс

- руководителя. /Дон Шминке (пер. Ю. Я. Иваниченко) М.: «РИПОЛ классик» 2005 – 160 с.
295
94. Юсеф Н. Мусульманська етика й культура міжнародного бізнесу // Персонал. 2007. – №9. – С. 17–35.
95. Якобсон І. С. Психологія людини / І. С. Якобсон. – К: Думка, 2005. – 120 с.
96. Якунин В. А. Педагогическая психология: Учеб. пособие – СПб.: Издво Михайлова В. А. – 2000. – 349 с.
97. Яхно Т. П. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. /Т. П. Яхно, І. А. Лапшина. – Львів: КомпактЛВ, 2005. – 322 с.
98. Janinks D. On Becoming a Leader / D. Janinks. – Cambridge, 1995. – P. 12–18.
99. Stogdill R. Handbook of Leadership. N.Y., 1974.
100. Hollander E. Emergent Leadership and Social Influence // Leadership and Interpersonal Behavior. N.Y., 1961. P. 34.
101. Freudenberger H.J. Staff burnout. J Soc Issues / Freudenberger H.J. 1974; 30: 159 –166.

Тест який ви лідер. Тест на лідерські якості

Збірник «Тести у дитячій організації. Тести для лідера»

«ЗОЛОТЕ ПРАВИЛО» САМОТЕСТУВАННЯ: до підсумкових результатів будь-якого тесту ставитись слід МАКСИМАЛЬНО КРИТИЧНО

Як працювати з тестами?

Всі тести в цій книзі описані за єдиною схемою – у тій послідовності, в якій слід над ними працювати. Після короткого введення та інструкції для виконання тесту йдуть питання, на які ви повинні відповісти. Потім - пояснюється, як потрібно підраховувати отримані результати, дається так званий «ключ», з яким слід зіставити свої відповіді і підсумовувати набрані вами бали. Наприкінці опису тесту ви можете ознайомитись із психологічним діагнозом та рекомендаціями психолога.

Якщо ви хочете отримати достатньо правдиву інформацію про себе, працюйте за всіма правилами!

Правило 1. Не поспішайте заглядати у кінець тесту – у ключ відповідей. Навіщо спокушати себе? Пам'ятайте про феномен «соціальної бажаності»!

Правило 2. Уважно прочитайте інструкцію. Відповідаючи на запитання тесту, постарайтеся якомога точніше зрозуміти їх сенс.

Правило 3. Будьте щирі! Адже, крім вас, про результати самотестування знати ніхто не буде. Навіщо обманювати себе? Не забувайте про психологічні «пастки» і «хитрощі» нашої свідомості. І знову ж таки – пам'ятайте про феномен «соціальної бажаності»!

Правило 4. Знайомлячись зі своїм психологічним діагнозом, ставтеся до нього відповідно до золотого правила самотестування: до підсумкових результатів будь-якого тесту ставитися слід максимально критично! А в багатьох випадках – навіть із неабиякою дозою гумору. При «хороших» результатах не впадайте в ейфорію, при «поганих» - у смутку.

Правило 5. Для контролю над собою попросіть відповісти за вас на запитання тесту [блізької людини](#) який вас добре знає.

Самооцінка лідерства

Призначення. Цей експрес-тест дозволяє визначити актуальний рівень прояву лідерства у спільній діяльності.

Інструкції. Уважно прочитайте кожне з десяти суджень і виберіть відповідну вам відповідь у літерній формі. Працюючи з опитувальником, пам'ятайте, що немає поганих, ні хороших відповідей. Важливим фактором є й те, що у своїх відповідях треба прагнути об'єктивності та записувати ту відповідь, яка першою спадає на думку.

Опитувальник

1. Що для вас важливіше у грі?

А. Перемога. Б. Розвага.

2. Що ви віддаєте перевагу в спільній розмові?

А. Виявляти ініціативу, пропонувати будь-що. Б. Слухати та критикувати те, що пропонують інші.

3. Чи спроможні ви витримувати критику, не вплутуватися в приватні суперечки, не виправдовуватися?

А. Так. Б. Ні.

4. Чи подобається вам, коли вас хвалять прилюдно?

А. Так. Б. Ні.

5. Чи обстоюєте ви свою думку, якщо обставини (думка більшості) проти вас?

А. Так. Б. Ні.

6. У компанії, загалом ви завжди виступаєте заводилою, вигадуете щось таке, що цікаво іншим?

А. Так. Б. Ні.

7. Чи вмієте ви приховувати свій настрій від оточуючих?

А. Так. Б. Ні.

8. Чи завжди ви негайно і покійрно робите те, що вам кажуть старші?

А ні. Б. Так

9. Чи вдається вам у розмові, дискусії переконати, залучити на свій бік тих, хто раніше був із вами не згоден?

А. Так. Б. Ні.

10. Чи подобається вам вчити (повчати, виховувати, навчати, давати поради) інших?

А. Так. Б. Ні.

Обробка та інтерпретація даних

Підрахувати загальну кількість «А» та «Б» відповідей. **Високий рівень** лідерства А = 7-10 балів. Середній рівень лідерства А = 4-6 балів. Низький рівень лідерства А = 1-3 бали. Переважання відповідей «Б» свідчить про дуже низьке чи деструктивне лідерство.

Діагностика лідерських здібностей

Інструкції. Вам пропонується 50 висловлювань, на які потрібно дати відповідь так чи ні. Середнього значення у відповідях не передбачено. Довго не замислюйтесь над висловлюваннями. Якщо сумніваєтесь, все-таки зробіть позначку на «+» або «-» («а» або «б») на користь альтернативної відповіді, до якої ви найбільше схильєтесь.

Тест-опитувач:

1. Чи часто ви буваєте у центрі уваги оточуючих?

а) так; б) ні.

2. Чи вважаєте ви, що багато людей, що вас оточують, займають вищу посаду, ніж ви?

а) так; б) ні.

3. Перебуваючи на зборах людей, рівних вам за службовим становищем, чи відчуваєте ви бажання не висловлювати свою думку, навіть коли це необхідно?

а) так; б) ні.

4. Коли ви були дитиною, чи вам подобалося бути лідером серед однолітків?

а) так; б) ні.

5. Чи відчуваєте ви задоволення, коли вам вдається переконати когось у чомусь?

а) так; б) ні.

6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною?

а) так; б) ні.

7. Чи погоджуєтесь ви з твердженням: «Все найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликої кількості видатних людей»?

а) так; б) ні.

8. Чи відчуваєте ви нагальну необхідність у пораднику, який міг би спрямувати вашу професійну активність?

а) так; б) ні.

9. Чи втрачали ви іноді холоднокровність у розмові з людьми?

а) так; б) ні.

10. Чи приносить вам задоволення бачити, що оточуючі побоюються вас?

а) так; б) ні.

11. Чи намагаєтесь ви займати за столом (на зборах, у компанії тощо) таке місце, яке дозволяло б вам бути в центрі уваги та контролювати ситуацію?

а) так; б) ні.

12. Чи вважаєте ви, що справляєте на людей велике (імпозантне) враження?

а) так; б) ні.

13. Чи вважаєте себе мрійником?

а) так; б) ні.

14. Чи губитесь ви, якщо люди, які вас оточують, висловлюють незгоду з вами?

а) так; б) ні.

15. Чи траплялося вам з особистої ініціативи займатися організацією трудових, спортивних та інших команд та колективів?

а) так; б) ні.

16. Якщо те, що ви намітили, не дало очікуваних результатів, то ви:

А) будете раді, якщо відповідальність за цю справу покладуть на когось іншого; б) візьмете він відповідальність і самі доведете справу остаточно.

17. Яка з двох думок вам ближча?

А) справжній керівник повинен сам робити ту справу, якою він керує, та особисто брати участь у ньому; б) справжній керівник повинен лише вміти керувати іншими та не обов'язково робити справу сам.

18. З ким ви вважаєте за краще працювати?

А) із покірними людьми; б) з незалежними та самостійними людьми.

19. Чи намагаєтеся ви уникати гострих дискусій?

а) так; б) ні.

20. Коли ви були дитиною, чи часто ви стикалися з владою вашого батька?

а) так; б) ні.

21. Чи вмієте ви у дискусії на професійну тему залучити на свій бік тих, хто раніше був з вами не згоден?

а) так; б) ні.

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями лісом ви втратили дорогу. Наближається вечір і треба ухвалювати рішення. Як ви зробите?

А) надасте ухвалення рішення найбільш компетентному з вас; б) просто нічого робити, розраховуючи інших.

23. Є таке прислів'я: «Краще бути першим у селі, ніж останнім у місті». Чи справедлива вона?

а) так; б) ні.

24. Чи вважаєте себе людиною, що впливає на інших?

а) так; б) ні.

25. Чи може невдача у прояві ініціативи змусити вас більше цього ніколи не робити?

а) так; б) ні.

26. Хто, на ваш погляд, справжній лідер?

А) найкомпетентніша людина; б) той, хто має найсильніший характер.

27. Чи завжди ви намагаєтеся зрозуміти і гідно оцінити людей?

а) так; б) ні.

28. Чи шануєте ви дисципліну?

а) так; б) ні.

29. Який із наступних двох керівників вам краще?

А) той, що все вирішує сам; б) той, який завжди радиться та прислухається до думок інших.

30. Який із наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи установи того типу, в якому ви працюєте?

31. Чи часто у вас складається враження, що інші зловживають вами?

а) так; б) ні.

32. Який із наступних портретів більше нагадує вас?

33. Як ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте свою думку єдиною правильною, але інші з вами не згодні?

А) промовчить; б) відстоюватимете свою думку.

34. Чи підпорядковуєте ви свої інтереси та поведінку інших людей справі, якою займаєтеся?

а) так; б) ні.

35. Чи виникає у вас почуття тривоги, якщо на вас покладено відповідальність за будь-яку важливу справу?

а) так; б) ні.

36. Що б ви віддали перевагу?

А) працювати під керівництвом хорошої людини; б) працювати самостійно, без керівників.

37. Як ви ставитеся до твердження: «Для того, щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один із подружжя?»

А) згоден; б) не згоден.

38. Чи траплялося вам купувати щось під впливом думки інших людей, а чи не виходячи зі своєї потреби?

а) так; б) ні.

39. Чи вважаєте ви свої організаторські можливості хорошими?

а) так; б) ні.

40. Як ви поведетеся, зіткнувшись із труднощами?

а) опускаєте руки; б) виникає сильне бажання їх подолати.

41. Чи дорікаєте ви людям людям, якщо вони цього заслуговують?

а) так; б) ні.

42. Чи вважаєте ви, що ваша [нервова система](#) здатна витримати життєві навантаження?

а) так; б) ні.

43. Як ви вчините, якщо вам запропонують реорганізувати вашу установу чи організацію?

А) уведу потрібні зміни негайно; б) не поспішатиму і спочатку все ретельно обдумаю.

44. Чи зможете ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?

а) так; б) ні.

45. Чи погоджуєтесь ви з твердженням: «Для того щоб бути щасливим, треба жити непомітно»?

а) так; б) ні.

46. Чи вважаєте ви, що кожна людина має зробити щось визначне?

а) так; б) ні.

47. Ким би ви воліли стати?

а) художником, поетом, композитором, вченим; б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику вам приємніше слухати?

А) могутню та урочисту; б) тиху та ліричну.

49. Чи відчуваєте ви хвилювання, чекаючи на зустріч з важливими і відомими людьми?

а) так; б) ні.

50. Чи часто ви зустрічали людей із сильнішою волею, ніж ваша?

а) так; б) ні.

Оцінка результатів тестування

Сума балів за відповіді підраховується за допомогою ключа до опитувальника.

Ключ до опитувальника

1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 2а 4, 4, 4, 4, 4 49б, 50б.

За кожну відповідь, що збігається з ключовою, випробуваний отримує один бал, інакше - 0 балів.

Оцінка лідерства

Якщо сума балів виявилася меншою за 25, то якості лідера виражені слабо. Якщо сума балів не більше від 26 до 35, то якості лідера виражені середньо. Якщо сума балів

виявилася від 36 до 40, то лідерські якості сильно виражені. Якщо сума балів понад 40, то ця людина як лідер схильна до диктату.

Інтерпретація

Здатність людини бути лідером багато в чому залежить від розвиненості організаторських та комунікативних якостей. Які характерологічні риси особистості повинен мати справжній лідер? Такими ознаками, як зазначають Є. Жаріков та Є. Крушельницький, можуть бути такі прояви:

- вольовий; здатний долати перешкоди на шляху до мети.
- Наполегливий; вміє розумно ризикувати.
- Терпелив; готовий довго та добре виконувати одноманітну, нецікаву роботу.
- Ініціативний і воліє працювати без дріб'язкової опіки. Незалежний.
- Психічно стійкий і це не дає захопити себе нереальними пропозиціями.
- Добре пристосовується до нових умов та вимог.
- Самокритичний, тверезо оцінює як свої успіхи, а й невдачі.
- Вибагливий до себе та інших, вміє запитати звіт за доручену роботу.
- Критичний, здатний бачити у привабливих реченнях слабкі сторони.
- Надійний, тримає слово, на нього можна покластися.
- Витривалий може працювати навіть в умовах перевантажень.
- Сприйнятливий до нового, схильний вирішувати нетрадиційні завдання оригінальними методами.
- Стресостійкий, не втрачає самовладання та працездатності в екстремальних ситуаціях.
- Оптимістичний, відноситься до труднощів як до неминучих і подолання перешкод.
- Рішучий, здатний самостійно та своєчасно приймати рішення, у критичних ситуаціях брати відповідальність на себе.
- Чи здатний змінювати стиль поведінки залежно від умов, може і зажадати і підбадьорити.

Подана методика дозволяє оцінити здатність людини бути лідером.

ТЕСТ «ВАШ ХАРАКТЕР»

На запитання відповідай або так, або ні.

1. Чи ти шануєш дружбу?
2. Чи приваблює тебе щось нове?
3. Чи волієш ти старий одяг новий?
4. Чи змінював ти в дитинстві понад три рази професію, яку збирався вибрати?
5. Чи втрачаєш ти впевненість у собі, коли тобі належить вирішити важке завдання?
6. Чи колекціюєш що-небудь?
7. Чи часто буває так, що ти вдаєш задоволення без жодної причини?
8. Чи часто ти змінюєш свої плани в останній момент?

Запиши собі по 1 очку за відповідь «так» на запитання 1, 2, 6. Стільки ж за відповідь «ні» на запитання 3, 4, 5, 7, 8.

Тепер підрахуй набрані очки та дивись на результати тесту.

БІЛЬШЕ 6 ОЧКІВ.

Ти врівноважена людина. Ти маєш легкий характер.

ВІД 3 ДО 6 ОЧКІВ.

Твій характер не назвеш легким. Твій добрий настрій швидко може перетворитися на поганий.

МЕНШЕ 3 ОЧКІВ.

Чому не віриш у свої сили? Потрібно більше довіряти людям!

Експрес-діагностика організаторських здібностей

Призначення. Запропонована методика дає можливість глибше розібратися у структурі організаторських здібностей та водночас виявити рівень володіння ними.

Інструкції. Перед вами 20 питань, що вимагають однозначної відповіді «так» чи «ні». У бланку відповідей необхідно поруч із номером питання проставити відповідну вам відповідь.

Опитувальник

1. Вам часто вдається схилити своїх друзів чи колег до своєї точки зору?
2. Ви часто потрапляєте в такі ситуації, коли важко у тому, як вчинити?
3. Чи приносить вам задоволення громадська робота?
4. Ви зазвичай легко відступаєте від своїх планів та намірів?
5. Ви любите вигадувати чи організовувати з оточуючими ігри, змагання, розваги?
6. Чи часто ви відкладаєте на завтра те, що можна зробити сьогодні?
7. Ви зазвичай прагнете, щоб оточуючі надходили відповідно до ваших думок чи порад?
8. Чи правда, що у вас рідко бувають конфлікти з друзями, якщо вони порушують свої зобов'язання?
9. Ви часто у своєму оточенні берете на себе ініціативу при ухваленні рішення?
10. Це вірно, що нова обстановка або нові обставини можуть вибити вас спочатку зі звичної колії?
11. У вас, як правило, виникає почуття досади, коли щось із задуманого не виходить?
12. Вас дратує, коли доводиться виступати у ролі посередника чи порадника?
13. Ви зазвичай активні на зборах?
14. Чи правда, що ви намагаєтеся уникати ситуацій, коли потрібно доводити свою правоту?
15. Вас дратують доручення та прохання?
16. Це вірно, що ви намагаєтеся, як правило, поступатися друзям?
17. Ви зазвичай охоче берете на себе участь в організації свят, урочистостей?
18. Вас виводить із себе, коли спізнюються?
19. До вас часто звертаються за порадою чи допомогою?
20. У вас в основному виходить жити за принципом «дав слово – тримай»?

Обробка та інтерпретація результатів

Аналіз результатів починається зі зіставлення отриманих відповідей із наведеним нижче ключем.

"так": 1,3,5,7,9,11, 13,17, 18, 19,20. "ні": 2, 4, 6, 8, 10,12, 14, 15, 16.

Критерії для висновків:

До 40% – рівень організаторських здібностей низький; 40-70% – середній; Понад 70% – високий.

ТЕСТ «ХТО ВИ?»

З фігур виберіть одну, яка вам більше сподобалася: коло, квадрат, прямокутник, зигзаг, трикутник.

Характеристики типів особистостей

"КВАДРАТ"

Відрізняється працелюбністю, старанністю, терпінням, методичністю та акуратністю. Зазвичай висококласний спеціаліст у своїй галузі. При сприйнятті інформації орієнтований на деталі та подробиці, на цифри та факти. Сильна сторона -розумний аналіз. Ніколи не вгадує результат, але обчислює його. Діє у своїй дуже логічно і послідовно. При прийнятті рішення докладно розглядає її варіанти. Серйозний, практичний та економний. Віддає перевагу життю, розплановане і впорядковане до краю. *Все має лежати на своїх місцях, все має відбуватися свого часу", - таке уявлення "квадрату" про порядок. Точно дотримується всіх правил та інструкцій.* Часто через надмірну пристрасть до аналізу всіх деталей проблеми неоперативний у рішеннях. Не любить на ризик. Зате всі свої рішення виконує досконало точно. Іноді характерна зайва педантичність і раціональність. У спілкуванні уникає ситуацій, пов'язаних із бурхливими проявами емоцій. Сухість та холодність заважають швидкому встановленню особистих контактів. [Зовнішній вигляд](#) консервативний, охайний. Одяг, що називається, "типовий" для людини його становища та професії. Мова "квадрату" повільна, ґрунтовна, логічна. Жести точні, скупі. Пози нерідко скуті, напружені.

«ТРИКУТНИК»

Характерною є тенденція до лідерства. Схильний до суперництва, конкурентності. Впевнений у собі, рішучий, нетерплячий, часом нетерпимий і категоричний. З великими труднощами зізнається у своїх помилках. Імпульсивний, охоче йде на ризик. Честолюбний. Орієнтований на кар'єру, успіх у суспільстві. Якщо для "квадрату" справа честі - зробити свою роботу якнайкраще, то для *трикутника* " головне - перевершити інших, досягти високого статусу зв'язаних з ним переваг.

Відмінною особливістю мислення є вміння сконцентруватися на головному на суті проблеми. Детального аналізу різноманітних варіантів, як попередній знак, не робить. Пошук найбільш; ефективного рішення обмежується вибором найкращого із двох-трьох перспективних варіантів.

Прагматик. У будь-якій справі насамперед думає про особисту вигоду, до речі, не обов'язково матеріальну. Домінуюча установка – на перемогу, виграш, успіх. Схильний захоплюватися до прагнення перемоги " будь-якою ціною ". Азартен. Дуже егоцентричний, яскраво виражена спрямованість на себе.

Енергійний. Дотепний. Чудовий промовець. Має високу працездатність. Общителен. Імідж успішної людини. Зовнішній вигляд елегантний, строгий. Мова "трикутника" ясна, коротка, швидка, логічна. Пози ненапружені. Жести широкі, виразні, впевнені.

Насамперед зацікавлений у хороших [міжособистісні відносини](#)з оточуючими. Доброзичливий. Найвища цінність для нього – люди, їх благополуччя. Організовує своє життя у повній відповідності до девізу Кота Леопольда з дитячого мультфільму.

Чудовий комунікатор. Має високу чутливість, розвинену емпатію. Здатний відчувати чужу радість та біль як власні. У спілкуванні схильний прати межу між діловими та особистими стосунками. Впевнений у тому, що колег треба перетворити на друзів.

У конфліктах поступливий, податливий. У поведінці нерішучий. Дуже емоційний. Сентиментальний. Схильний часом до меланхолії, звинувачує себе у нещастях оточуючих. Набагато частіше безтурботно веселий, ніж сумний і задумливий. Щедрий, охоче робить подарунки, дбайливий. Твердий у питаннях моралі. Вкрай чутливий до порушень принципу справедливості. Має здатність умовляти, переконувати. Балакучий.

Мислення "кола" образно, інтуїтивно, емоційно забарвлене.

Зовнішній вигляд неофіційний, недбалий. Светри та джемperi віддає перевагу суворим костюмам з краватками. Йдеться заспокійлива, розслаблююча, містить непослідовні ухиляння від головного. Улюблений жанр "кіл" - "оповідання в оповіданні". Привітання підкреслено доброзичливо. Часта посмішка. Часто компліменти. Останні, на відміну " трикутників ", не орієнтовані зазвичай для досягнення особистої вигоди і демонструють те, " які фрази він уміє вигадувати " ... Пози розслаблені. Жести вільні, плавні.

«ЗІГЗАГ»

Яскраво виражена креативність, прагнення творчості. Спрямований у майбутнє. Мрійливий. Одержимий своїми ідеями. Ентузіаст. Найчастіше інтелектуал. Сприйнятливий до всього нового, схильний бачити світ, що постійно змінюється.

Мислення гранично образне, інтуїтивне, мозаїчне. "Зигзагам" подобається комбінувати абсолютно різні ідеї та створювати на цій основі щось нове, оригінальне, його думка робить відчайдушні стрибки. Характерна концептуальність. Якщо інші знаки живуть у світі людей і речей, то "зігзаг" у світі ідей та концепцій.

Нерідко нехтує своїми міркуваннями деталями. Цифри та факти необхідні йому лише як стрибок до нової ідеї. Часто поверховий. Схильний вибудовувати спрощені картини світу. Внаслідок цього часом помиляється і в людях, і в справах. Інтереси вкрай розкидані. Недисциплінований. Вважає за краще працювати поодинці. Непрактичний. Відрізняється безладністю у фінансових питаннях.

"Зигзагу" іноді не вистачає "політичності". Готовий "різати правду в очі", точніше, говорити те, що йому здається правдою. Дотепний. Виразливий. У спілкуванні охоче виявляє "філософію бунтаря".

Зовнішній вигляд недбалий, часом неохайний. Іноді - екстравагантний і супермоден. Мова непослідовна з погляду інших (має внутрішню послідовність, зрозумілу лише цьому "зігзагу"). Говорить яскраво, образно, цікаво у тому, що йому цікаво. Пози швидко мінливі, ненапружені. Жвава жестикуляція.

«Прямокутник»

На відміну від інших знаків приналежність до "прямокутника" менш стабільна. Це тимчасова форма особистості, що виникає в кризові періоди людини. Різка зміна професійного статусу, крайня напруженість у сімейних відносинах, загострення хвороби, тривалий стрес, проблеми особистого життя здатні перетворити будь-якого з нас на "прямокутника" на термін від кількох годин до кількох місяців. Якими ж ми стаємо при цьому?

Основним психічним станом цього знака є стан замішання, заплутаності, невизначеності. Як наслідок, помітно виражено внутрішню напругу, емоційне збудження. Вчинки дуже непослідовні та непередбачувані. Очевидно відчувається невпевненість у собі. Довірливий, вселяємо, іноді наївний.

Максимально відкритий для всього нового. Допитливий, допитливий у тих ситуаціях, де сподівається знайти вихід із стану справ. Іноді наважився до нерозсудливості.

Забудькуватий. Схильний втрачати речі. Непунктуальний. Більшою мірою, ніж інші, "прямокутник" схильний до застудів, травм. Стає мимовільним учасником різноманітних інцидентів. У роботі швидко втомлюється. Часто приймає рішення поспішні чи, навпаки, запізнілі. Готовий перекладати свою провину на інших, необгрунтовано критикувати їх. Єдиний, мабуть, знак, який воліє нових друзів старим (вони як би "краще знають його"). У спілкуванні схильний імітувати поведінку інших (примірювання ролей).

Зовнішній вигляд мінливий, недбалий, не в тон ситуації. На робочому місці звичайний безлад. Мова невпевнена, плутана, неритмічна. Часто незграбний. Жести різкі, уривчасті, нервові, незакінчені. Бігаючий погляд.

«ХТО ТИ – ДЮЧЕ ОБЛИЧЧЕ АБО ВИКОНАВЕЦЬ?»

Шекспір сказав: «Весь світ - театр, а люди в ньому - актори». У цій фразі - безодня сенсу. А там, де театр, там є дійові особи та виконавці. І кожен визначає сам, ким йому бути, як жити – діяти самому чи виконувати ролі, призначені йому іншими. Щоб зрозуміти це, можна використовувати цей тест, щиро відповівши на 15 питань.

1. Я віддаю перевагу діям, а не роздумах над

причинами моїх невдач. Так – 1 бал. Ні – 0. Коли як – 0,5.

1. Я вважаю, що в агресивній та непослідовній поведінці, яка так дратує в жінці, найчастіше винні інші люди. Так – 0. Ні – 1. Коли як – 0,5.
2. Іноді мені здається, що я народився під нещасливою зіркою. Так – 0. Ні – 1. Коли як – 0,5.
3. Я завжди відчуваю відповідальність за те, що відбувається у моєму житті. Так – 1. Ні – 0. Коли як – 0,5.
4. У моєму житті не було б стільки проблем, якби деякі люди змінили своє ставлення до мене. Так – 0. Ні – 1. Коли як – 0,5.
5. Я вважаю, що алкоголіки самі винні у своїй хворобі. Так – 1. Ні – 0. Коли як – 0,5.
6. Іноді я думаю, що за багато чого в моєму житті відповідальні ті люди, під впливом яких я став таким, яким є. Так – 0. Ні – 1. Коли як – 0,5.
7. Якщо я застуджуюсь, намагаюся лікуватися сам(а), а не вдаватися до допомоги лікарів. Так – 1. Ні – 0. Коли як – 0,5.
8. Я люблю допомагати людям, бо відчуваю подяку за те, що інші зробили для мене. Так – 0. Ні – 1. Коли як – 0,5.
9. Коли відбувається конфлікт, то, розмірковуючи, хто в ньому винен, я зазвичай починаю з себе самого (самої). Так – 1. Ні – 0. Коли як – 0,5.

10. Вважаю, що будь-яку проблему можна вирішити і не дуже розумію тих, у кого вічно виникають

якись життєві проблеми. Так – 1. Ні – 0. Коли як – 0,5.

1. Якщо чорна кішка переходить мені дорогу, я переходжу на другий бік вулиці. Так – 0. Ні – 1. Коли як – 0,5.
 2. Я зазвичай примиряюсь із ситуацією, впливати на яку не в моїх силах. Так – 0. Ні – 1. Коли як – 0,5.
 3. Я вважаю, що кожна людина, незалежно від обставин, має бути сильною і самостійною. Так – 1. Ні – 0. Коли як – 0,5.
 4. Я знаю свої вади. Проте хочу, щоб оточуючі ставилися до них поблажливо. Так – 0. Ні – 1. Коли як – 0,5.
- 14 балів та більше. Ти, безперечно, - дійова особа. Ти готовий брати на себе відповідальність не тільки за себе, але й за всіх, хто потрапляє в поле твоєї уваги.
 - 10-13 балів. Ти не з тих, хто лає погоду та уряд. Тобі ближча активна позиція. Ти прагнеш бути ковалем свого життя, хочеш контролювати ситуацію.
 - 5-9 балів. Ти готовий до того, щоб грати написану для тебе роль, якщо вона краща за ту, яку ти можеш створити сам(а). Залежно від обставин, можеш бути з однаковим успіхом і ведучим, і веденим.
 - 4 бали та менше. Ти – виконавець, а не дійова особа. Твій поступливий характер робить тебе цінним членом команди, проте при роздачі найкращі шматки дістаються іншим.

ТЕСТ «ЛІДЕРИ БУВАЮТЬ РІЗНІ»

Спробуй проєкзаменувати себе і з цього приводу. Можливі варіанти відповідей: так, ні, не знаю.

1. Вже у дитинстві необхідність підкорятися іншим була для мене проблемою.
2. Вважаю, що прогрес у науці та культурі немислимий без людей з розвиненою потребою панувати над іншими.
3. Думаю, що справжній чоловік уміє підкоряти своєю волею жінок.
4. Мене дратує надмірна опіка близьких.
5. Згоден(а) із твердженням, що справжня натура жінки – покірність.
6. Не всі, можливо, здогадуються, що брати все на себе мені доводиться через постійну побоювання за добробут рідних.
7. На мою думку, більшість проблем у нас виникає через нестачу лідерів із залізною рукою.
8. У скрутних ситуаціях, які потребують швидкого реагування, мені зазвичай не потрібно багато часу, щоб знайти правильне рішення.
9. Знаю, що можу і люблю керувати іншими людьми.
10. Не вмю і не хочу відкриватись до кінця ні перед ким.
11. Мені не чужі мрії про тиху гавань.
12. Думаю, що підлеглому просто необхідно вміти виконувати будь-які накази начальника.
13. Можливо, не дивно, але у взаєминах із близькими мені людьми відчуваю внутрішній опір, коли змушений просити про щось.
14. Часто стикаюся із ситуаціями, в яких хтось. Чекає від мене пояснень, хоча, як на мене, все й так зрозуміло.
15. Думаю, що характером я схожий на батька, який був опорою сім'ї.

«Так» – 10 балів, «Ні» – 0 балів, «Не знаю» – 5 балів.

- 100-150 балів. Судячи з відповідей, ти – диктатор. Ти вмієш переконувати та керувати іншими. Однак іноді щось у тоні, погляді, жесті твоїх підлеглих каже: дай перепочити!
- 50-99 балів. Гармонія і рішучість, мудрість і розраунок, вміння дати хорошу пораду - ось твої головні переваги. Коли необхідно – керуєш, коли потрібно – поступаєшся. І тільки тобі відомо, чи завжди ти досягаєш мети гідними способами.
- Менш ніж 50 балів. Ти - типовий «психологічний вже», тобто здатний проковтнути будь-який докір, навіть якщо це необов'язково, всім пожертвувати, хоча цього ніхто не вимагає. Часто, відчуваючи власне безсилля, ти здатний на рішучий вчинок. Перебуваючи в стані безпорадності, шукаєш в інших рисах характеру, яких не вистачає. І в цьому бачиш сенс і надію на найкраще для тебе життя.

1. **ЛАСТІВКА**

27.05.2009 14:34

2. **Олег**

Середня виразність лідерства. Гармонія та рішучість, мудрість та розраунок, вміння дати [добра порада](#)- Ось ваші головні переваги. Якщо необхідно — керуйте, якщо потрібно — поступіться, завжди беручи до уваги чужу думку та бажання. Але тільки вам відомо, чи завжди ви домагаєтесь мети гідними засобами.

02.06.2009 22:57

3. **Ann**

Багато, гадаю, не дуже потрібних та важливих питань.

06.09.2009 16:37

4. **ЛАСТІВКА**

Дякую, якщо можна по суті: яке питання і чому не важливе.

06.09.2009 17:49

5. **DorBlu**

Є питання, які здавалося б стереотипні (наприклад-вибір музики; переваги дитинства щодо майбутньої професії). На мій погляд тест дихотомічний і не достовірний, там занадто багато питань, відповіді на які людина може передбачити і просто не знати, зважаючи на те, що мислить від противного (якщо є шкала брехливості, то напевно було б корисно продемонструвати її поряд з результатами тесту) .

22.12.2009 20:52

6. **Олександр**

Тісто зовсім відірвано від реальності. Починаючи від того як визначити слово «часто», наприклад, і закінчуючи тим, що тут акцент робиться на натиск, а не вміння запалювати розуму інших людей. Це більше тест на упертого менеджера.

12.04.2010 22:06

7. **Azick_91**

хахах уа velikiy lider uminya vishlo(В управлінні та керівництві людьми Ви схильні до диктату. Ви жорсткий, авторитарний керівник.)

02.05.2010 14:55

8. **Сашко**

05.07.2010 21:17

9. **Олена**

Подивимося результати

07.07.2010 13:01

10. **Ліля**

Сильно наводять питання, такого типу як «Ким ви мріяли стати?» і т.д.. Все що мені видав результат я і так знала, т.к я віруюча і я ЛІДЕР!

09.08.2010 21:29

11. **CAR7G**

04.01.2011 23:59

12. **Lenpi**

25.02.2011 18:58

13. **Марина**

01.03.2011 15:47

14. **Вадим**

Середня виразність лідерства. Гармонія та рішучість, мудрість і розрахунок, вміння дати добру пораду – ось ваші головні переваги. Якщо необхідно — керуйте, якщо потрібно — поступіться, завжди беручи до уваги чужу думку та бажання. Але тільки вам відомо, чи завжди ви домагаєтеся мети гідними засобами.

04.10.2012 19:28

15. **Андрій**

Ви природжений Лідер.

Хто я? Які мої особливості? У чому я сильний, що хочу змінити? Як я себе позиціоную?

Тести на лідерство застосовуються для виявлення лідерських якостей та ступеня їхньої виразності. Навіть якщо людина не прагне стати керівником, систематична робота з розвитку лідерських здібностей не буде марною, оскільки підвищить вплив на оточуючих

Хоча мені лише 10 років...

13.12.2012 22:29

16. Єлизавета

Хахаха – я перероджений лідер

10.01.2013 05:39

17. Юрій

В управлінні та керівництві людьми Ви схильні до диктату. Ви твердий, авторитарний керівник.

))) щось я перестарався

20.01.2013 17:58

18. Ксюша

ВОНА ЯК))) Лідерство виражене слабо. Це означає, що слабо розвинені такі навички як: * ВОЛЯ - безперечна умова ефективного керівництва * АДЕКВАТНІСТЬ САМООЦІНКИ - визначення власних можливостей; планування своїх дій; правильне побудова відносин із колегами. * ВПЛИВ НА НАВКОЛИШНІХ * Впевненість у собі * САМОКОНТРОЛЬ І ВМІННЯ ЗМІЖУВАТИ зайві емоції * ХАРИЗМУ - впевненість, динамічність; постановка глобальних цілей собі; постановка реальних завдань перед іншими; уміння прощати * турбота про навколишніх

26.01.2013 19:02

19. Ольга

чекаю відповіді

14.02.2013 23:34

20. Ельвіра

Чекаю на результат...

14.12.2013 15:05

21. **вася**

26.01.2014 03:10

22. **Іринка**

Середня виразність лідерства. Гармонія та рішучість, мудрість і розрахунок, вміння дати добру пораду – ось ваші головні переваги. Якщо необхідно — керуйте, якщо потрібно — поступіться, завжди беручи до уваги чужу думку та бажання. Але тільки вам відомо, чи завжди ви домагаєтеся мети гідними засобами. Хто я? Які мої особливості? У чому я сильний, що хочу змінити? Як я себе позиціоную?

Тести на лідерство застосовуються для виявлення лідерських якостей та ступеня їхньої виразності. Навіть якщо людина не прагне стати керівником, систематична робота з розвитку лідерських здібностей не буде марною, оскільки підвищить вплив на оточуючих

11.12.2015 22:38

23. **Лідія**

Лідерство виражене сильною мірою. Ви володієте такими якостями, як ВОЛЯ, АДЕКВАТНІСТЬ САМООЦІНКИ, ВПЛИВ НА НАВКОЛИШНІХ, Впевненість у собі, САМОКОНТРОЛЬ І ВМІННЯ ЗМІЖУВАТИ ЗАЛИШНІ ЕМОЦІЇ. А так само вам притаманна ХАРИЗМА і турбота про навколишніх.

Ви природжений Лідер.

Хто я? Які мої особливості? У чому я сильний, що хочу змінити? Як я себе позиціоную?

Тести на лідерство застосовуються для виявлення лідерських якостей та ступеня їхньої виразності. Навіть якщо людина не прагне стати керівником, систематична робота з розвитку лідерських здібностей не буде марною, оскільки підвищить вплив на оточуючих

Цілі психологічного тесту:

1. Розкриття особистісного потенціалу учасників групи.
2. Формування уявлень про лідерство, усвідомлення та прояв своїх сильних сторін.

Тест “Чи я лідер?”

Інструкція до тесту: “Уважно прочитайте кожну з десяти думок і виберіть відповідну вам відповідь у літерній формі. Працюючи з опитувальником, пам'ятайте, що немає поганих, ні хороших відповідей. Важливим фактором є й те, що у своїх відповідях треба прагнути об'єктивності та записувати ту відповідь, яка першою спадає на думку”.

Тестовий матеріал

1. Що для вас важливіше у грі?

а) Перемога.

Б) Розвага.

2. Що ви віддасте перевагу в спільній розмові?

А) Виявляти ініціативу, пропонувати будь-що.

Б) Слухати та критикувати те, що пропонують інші.

3. Чи спроможні ви витримувати критику, не вплутуватися в приватні суперечки, не виправдовуватися?

А) Так.

Б) Ні.

4. Чи подобається вам, коли вас хвалять прилюдно?

А) Так.

Б) Ні.

5. Чи обстоюєте ви свою думку, якщо обставини (думка більшості) проти вас?

А) Так.

Б) Ні.

6. У компанії, загалом ви завжди виступаєте заводилою, вигадуете щось таке, що цікаво іншим?

А) Так.

Б) Ні.

7. Чи вмієте приховувати свій настрій від оточуючих?

А) Так.

Б) Ні.

8. Чи завжди ви негайно і покірно робите те, що вам кажуть старші?

А) ні.

Б) Так.

9. Чи вдається вам у розмові, дискусії, переконати, чи залучити на свій бік тих, хто раніше був з вами не згоден?

А) Так.

Б) Ні.

10. Чи подобається вам вчити (повчати, виховувати, навчати, давати поради) інших?

А) Так.

Б) Ні.

Обробка та інтерпретація результатів тесту:

Високий рівень лідерства – А = 7-10 балів.

Середній рівень лідерства – А = 4-6 балів.

Низький рівень лідерства – А = 1-3 бали.

Переважання відповідей “В” свідчить про дуже низьке чи деструктивне лідерство.

Тест "Я - лідер" для 5-8 кл.

Дуже цікаво та корисно було б провести серед хлопців тест на визначення лідерських якостей. Нехай кожен із них сам спробує оцінити свої здібності, повести загін за собою, стати організатором та натхненником життя у колективі.

Інструкція до цього тесту буде така: «Якщо ти повністю згоден із наведеним твердженням, то у клітинку з відповідним номером постав цифру «4»; якщо скоріше згоден, ніж згоден – цифру «3»; якщо важко сказати – «2»; швидше не згоден, ніж згоден - "1"; повністю не згоден - "0".

Запитання до тесту «Я – лідер»

1. Не гублюся і не здаюся у важких ситуаціях.
2. Мої дії спрямовані на досягнення зрозумілої мені мети.
3. Я знаю, як долати труднощі.
4. Люблю шукати та пробувати нове.
5. Я легко можу переконати у чомусь моїх товаришів.
6. Я знаю, як залучити моїх товаришів до спільної справи.
7. Мені неважко досягти того, щоб усі добре працювали.
8. Усі знайомі ставляться до мене добре.
9. Я вмію розподіляти свої сили у навчанні та праці.
10. Я можу чітко відповісти на запитання, чого я хочу від життя.
11. Я добре планую свій час та роботу.

12. Я легко захоплююся новою справою.
13. Мені легко встановити нормальні стосунки із товаришами.
14. Організуючи товаришів, намагаюся зацікавити їх.
15. Жодна людина не є для мене загадкою.
16. Вважаю важливим, щоб ті, кого я організую, були дружні.
17. Якщо маю поганий настрій, я можу не показувати це оточуючим.
18. Для мене важливе досягнення мети.
19. Я регулярно оцінюю свою роботу та свої успіхи.
20. Я готовий ризикувати, щоб випробувати нове.
21. Перше враження, яке я справляю, зазвичай гарне.
22. У мене завжди все виходить.
23. Добре відчуваю настрій своїх товаришів.
24. Я вмію піднімати настрій у трупі своїх товаришів.
25. Я можу змусити себе вранці робити зарядку, навіть якщо цього не хочеться.
26. Я зазвичай досягаю того, чого прагну.
27. Немає проблеми, яку я не можу вирішити.
28. Ухвалюючи рішення, перебираю різні варіанти.
29. Я вмію змусити будь-яку людину робити те, що вважаю за потрібне.
30. Я вмію правильно підібрати людей організації будь-якої справи.
31. Щодо людей я досягаю порозуміння.
32. Прагну до того, щоб мене розуміли.
33. Якщо в роботі у мене є труднощі, то я не опускаю руки.
34. Я ніколи не чинив так, як інші.
35. Я прагну вирішити всі проблеми поетапно, не відразу.
36. Я ніколи не чинив так, як інші
37. Немає людини, яка встояла б перед моєю чарівністю.

38. При організації справ я враховую думку товаришів.
39. Я знаходжу вихід у складних ситуаціях.
40. Вважаю, що товариші, роблячи спільну справу, мають довіряти одне одному.
41. Ніхто ніколи не зіпсує мені настрої.
42. Я уявляю, як здобути авторитет серед людей.
43. Вирішуючи проблеми, використовую досвід інших.
44. Мені нецікаво займатися одноманітною, рутинною справою.
45. Мої ідеї охоче сприймаються моїми товаришами.
46. Я вмію контролювати роботу своїх товаришів.
47. Вмію знаходити спільну мову з людьми.
48. Мені легко вдається згуртувати моїх товаришів навколо будь-якої справи.

Після заповнення картки відповідей необхідно підрахувати кількість очок у кожному стовпці (не враховуючи бали, поставлені за питання 8, 15, 22, 29, 34, 36, 41). Ця сума визначає розвиненість лідерських якостей:

А – вміння керувати собою;

Б - усвідомлення мети (знаю чого хочу);

В – вміння вирішувати проблеми;

Г – наявність творчого підходу;

Д - вплив на оточуючих;

Е - знання правил організаторської роботи;

Ж - Організаторські можливості;

З - вміння працювати з групою.

Якщо сума в стовпці менше 10, то якість розвинена слабо, і треба працювати над його вдосконаленням, якщо більше 10, то ця якість розвинена середньо чи сильно.

Але перш, ніж зробити висновок про те, чи лідер підліток, зверніть увагу на бали, виставлені у відповідях на запитання 8, 15, 22, 27, 29, 34, 36, 41. Якщо на кожен з них поставлено більше 1 бала, ми вважаємо, що дитина була нещирою в самооцінці.

Бути лідером – важливе вміння, яке може суттєво полегшити життя своєму власнику, а вже на керівних позиціях без цієї якості взагалі не обійтись. Тому при працевлаштуванні на топові позиції в анкетах містяться питання виявлення лідерських якостей, деякі

компанії для цієї мети використовують [психологічні тести](#). Але навіть якщо на керівні посади ви не претендуєте, розвиток лідерських якостей не зашкодить. А тест на визначення лідерських якостей допоможе з виявленням фронту майбутньої роботи.

Тест на визначення лідерських якостей

Ця методика спрямована на виявлення лідерських якостей людини, включає 50 питань, на які вам потрібно відповідати тільки «так» або «ні».

1. Ви часто перебуваєте в центрі уваги?
2. Чи багато хто з оточуючих вас людей мають більш високе службове становище, ніж ви?
3. Якщо ви на зборах з людьми рівними вам за службовим становищем, чи відчуваєте ви бажання не висловлюватися навіть, коли це буде потрібно?
4. У дитинстві вам подобалося керувати іграми друзів?
5. Вам приносить велике задоволення, коли ви переконаєте свого опонента?
6. Вас називали?
7. Чи вважаєте ви, що найкориснішому у світі ми зобов'язані лише невеликій групі видатних людей?
8. Чи потрібен вам радник, щоб він міг спрямовувати вашу професійну активність?
9. Чи траплялося вам втрачати холоднокровність при спілкуванні з людьми?
10. Чи подобається вам відчувати, що оточуючі вас побоюються?
11. Чи намагаєтесь ви завжди зайняти центральне місце за столом, щоб контролювати ситуацію?
12. Чи вважаєте ви, що на людей справляє велике враження?
13. Ви вважаєте себе мрійницею?
14. Ви легко губитеся, якщо оточуючі з вами не погоджуються?
15. Чи займалися ви з особистою ініціативою організацією спортивних, робітничих колективів та команд?
16. При невдачі заходу, організацією якого ви займалися, ви будете раді зробити винним у цьому іншого?
17. Ви вважаєте, що справжній керівник, перш за все, повинен сам уміти виконувати роботу, якою керує та брати участь у ній?
18. Вам більше подобається працювати з покірними людьми?
19. Ви намагаєтесь уникати гострих дискусій?
20. Будучи дитиною, ви часто відчували владу вашого батька?
21. У дискусіях на професійну тему, чи вмієте ви схилити на свій бік тих, хто з вами не погоджувався?
22. Уявіть, що ви втратили дорогу, прогулюючись із друзями лісом. Ви надасте можливість прийняти рішення найкомпетентнішому з вас?
23. Ви згодні з прислів'ям: «Краще бути першим на селі, ніж у другому місті»?
24. Ви вважаєте, що впливаєте на інших?
25. Невдача у прояві ініціативи може у вас назавжди відбити так поводитися?
26. Ви вважаєте справжнім лідером того, хто має найбільшу компетентність?
27. Ви завжди намагаєтесь гідно оцінити і зрозуміти людей?
28. Ви поважаєте?
29. Ви вважали б за краще мати керівника, який все вирішує сам, не прислухаючись ні до чієї думки?
30. Ви вважаєте, що для закладу, в якому ви працюєте, колегіальний стиль керівництва кращий за авторитарний?
31. Чи часто ви відчуваєте, що інші зловживають вами?
32. Вам більше підходить характеристика «Гучний голос, виразні жести, за словом у кишеню не полізе», ніж «Спокійний тихий голос, стриманий, неквапливий, задумливий»?

33. Якщо на зборах з вашою думкою не згодні, але вам воно здається єдино вірним, ви віддасте перевагу промовчати?
34. Ви підпорядковуєте поведінку інших людей та свої інтереси справі, якою займаєтеся?
35. Ви відчуваєте тривогу, якщо на вас покладено відповідальну та важливу справу?
36. Ви волієте працювати під керівництвом доброї людини незалежної роботи?
37. Ви згодні з тим, що для вдалого сімейного життя, рішення має приймати одне з подружжя?
38. Чи купували щось піддавшись переконанням інших людей, а чи не з власної потреби?
39. Ви вважаєте, що ваші організаторські здібності вищі за середні?
40. Труднощі вас зазвичай бентежать?
41. Ви робите різкі закиди людям, які цього заслуговують?
42. Ви вважаєте, що ваша нервова система може витримати навантаження?
43. Якщо вам потрібно буде провести реорганізацію вашої установи, ви введете зміни негайно?
44. Ви зможете перервати надмірно балакучого співрозмовника, якщо це потрібно?
45. Ви погоджуєтесь, що для щастя треба жити непомітно?
46. Чи вважаєте ви, що кожна людина зобов'язана зробити щось визначне?
47. Ви хотіли б стати художником (композитором, ученим, поетом), ніж керівником колективу?
48. Вам більше подобається слухати могутню та урочисту музику, ніж ліричну та тиху?
49. Ви відчуваєте хвилювання, очікуючи на важливу зустріч?
50. Ви часто зустрічаєте людей з волею сильнішою за вашу?

Після того, як тест на виявлення лідерських якостей пройдено, настав час приступати до підрахунку балів. Поставте собі по одному балу за позитивні відповіді на запитання під номерами: 1-2, 4, 5, 7, 10-12, 15, 20, 21, 23, 24, 26, 28, 31-34, 37, 39, 41 -43, 46, 48. Також оцініть одним балом відповіді «ні» на запитання: 3, 6, 8, 9, 13, 14, 16-19, 22, 25, 27, 29,



30, 35, 36, 38, 40, 44, 56, 47, 49, 50. За відповіді, що не збіглися, бали не нараховуйте. Підрахуйте загальну суму балів та знайомтеся з оцінкою своїх лідерських якостей.

1. Менше 25 балів: лідерські якості виражені слабо, їх слід розвивати.
2. Від 25 до 35 балів: лідерські якості розвинені в середньому, цей рівень достатній для керівників середньої ланки.
3. Від 36 до 40 балів: лідерські якості добре розвинені, ви є ідеальним топ-менеджером.
4. Більше 40 балів: ви безперечний лідер, схильний до диктату. Можливо, настав час щось міняти.

Якщо діагностика лідерських якостей показала їх недолік, не засмучуйтесь, за бажання їх можна розвинути.

Найбагатша людина зі США Хантінгтон Хартфорд одного разу сказав, що мільйонерами стають не ті люди, які чудово ладнають із начальником, роблять усе, що він сказав. Такі люди можуть стати лише високооплачуваними працівниками. Поряд із Хартфордом,

мільйонер Поль Гетті вважає, що ніхто на планеті не отримуватиме багато, якщо працюватиме на когось. Коли потрібний фінансовий успіх у житті, то бізнес слід особисто очолити. А ви? Можете сказати, що бачите себе через кілька років у лавах керівників, твердо відповісти, що «Я можу і зроблю!»?

Тест «Я – лідер!»

Люди вважають, що лідер – це право народження, але це не так. Такою людиною можна стати, головне, розвивати необхідні якості щодня. І вже за півроку вас не впізнають. А поки що можна самостійно перевірити, чи є у вас лідерський потенціал, пройшовши тести з відповідями нижче.

Тест на лідерство у колективі

Поганий той солдат, який не намагається дорости до генерала. Це до того, що навіть за низьких показників у тестах, ясно, що є куди прагнути. Зрозуміло, що лідерські якості у когось сильно розвинені, деякі взагалі не використовували. І не факт, що люди, чий потенціал лідера розвинений слабо, будуть у майбутньому поганими лідерами.

У Вас багато інтелектуального потенціалу, вас слухаються люди, багато хто йде за вами? Тоді ви точно вроджений лідер. Чи сумніваєтеся в цьому? Тоді тест на лідерство доведе протилежне. Він покаже, у чому ви сильні, які у вас корисні якості, особливості, як саме ви себе позиціонуєте. Анкетування дозволить збільшити особистий вплив на людей.

Бути лідером непросто, але такій людині в житті відкриті всі дороги. А до керівних посад він доходить граючи. Саме тому під час працевлаштування компанії перевіряють творчий, інтелектуальний та лідерський потенціал майбутнього співробітника. А чи є ці риси у вас? Перевірте самі.

Хто ви? Керівник чи підлеглий? А може, ви перебуваєте на роздоріжжі в душі і самі не знаєте, чого варте? Пройдіть цей опитувальник, щоб дізнатися, чи є у вас всередині лідерські задатки. Чи зможете ви стати організатором і повести колектив за собою? А якщо це не так, то що потрібно зробити для цього. Розгорнуті відповіді допоможуть докопатися до істини.

Тест на лідерство допоможе визначити рівень своєї внутрішньої енергії, здатність приймати самостійні рішення, вміння впливати на оточуючих. Можливо, для прояву лідерських здібностей ви ще маєте працювати над собою.

Тести для керівників дадуть можливість побачити, чи є у вашому характері задатки лідера, здатність вести за собою інших, або ж ви надаєте перевагу, щоб відповідальність за вибір вдалої стратегії дій брав на себе хтось інший.

Тест на лідерство у колективі наочно покаже ваші особистісні та лідерські якості, навички спілкування. Ви зможете визначити, яких особливостей у поведінці вам не вистачає, щоб впевнено почуватися у будь-якій компанії.

Тест на визначення інтелектуального потенціалу дозволить об'єктивно оцінити ваш рівень інтелекту, професійні якості та рівень їхньої реалізації. Можливо, вам варто приділяти більше уваги систематизації отриманих знань та спрямовувати всі сили на розвиток прихованого потенціалу.

Який ви керівник допоможе поглянути на себе з боку та об'єктивно оцінити свої якості лідера. Можливо, для успішного розвитку компанії вам варто дещо змінити своє ставлення до підлеглих чи організації роботи.

Тест на творчий потенціал допоможе відкрити усі ваші приховані здібності. Тепер ви зможете правильно спрямувати свою енергію на досягнення нових цілей та досягти успіхів у нових сферах життєдіяльності.

Тест Керівник або підлеглий підкаже вам, якому типу співробітників більше підходять ваші професійні та особистісні якості. Вам вирішувати, погоджуватися з результатом або змінити щось у своїй поведінці задля досягнення кар'єрного зростання.

Тест на ранговий потенціал підкаже вашу здатність та готовність зайняти найвищу позицію. Можливо, варто звернути увагу на деякі особливості вашої поведінки, щоб швидше досягти бажаного місця в ієрархії.