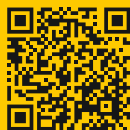


ЛІДЕРСТВО У ГРОМАДІ

ЯК НАСНАЖУВАТИ ЛЮДЕЙ
ТА ДОСЯГАТИ СПІЛЬНИХ
ЦІЛЕЙ



ПОСІБНИК



Серія «Бібліотечка місцевого самоврядування»

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

ПОСІБНИК

**ЛІДЕРСТВО У ГРОМАДІ.
Як насажувати людей та
досягати спільних цілей**

Київ
ТОВ “Видавництво “Юстон”
2020



**Розроблено за сприяння Програми Ради Європи
«Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні».**

**Викладені у виданні погляди належать авторам цієї роботи
і за жодних обставин не можуть вважатися такими, що виражають
офіційну позицію Ради Європи.**

Автор та упорядник – експерт, тренер Ради Європи Іванна Ібрагімова.

Ібрагімова І.М.

І-15 Лідерство у громаді. Як насажувати людей та досягати спільних цілей.
Посібник / Ібрагімова І.М. – К.: «Видавництво «Юстон», 2020. – 106 с.
ISBN 978-617-7854-38-7.

Посібник містить інформацію, яка є важливою для розуміння і використання принципів доброго врядування на місцевому рівні, створення команд однодумців і розвитку лідерства в колективі та громаді з метою сприяння їх успішному і сталому розвитку.

Видання підготовлено на основі програми “Академія лідерства” Центру експертизи доброго врядування Ради Європи і рекомендовано для посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, державних службовців, фахівців з питань державного управління, місцевого самоврядування, менеджменту та лідерства, лідерів громад, викладачів і тренерів, і всіх тих, хто цікавиться сучасними підходами до управління.

У посібнику використані тренінгові матеріали, розроблені Джоном Джексоном, Каталіною Палай та інші.

УДК 352.07:316.6

Наведена інформація та розробки дозволені для вільного копіювання, перевидання та поширення на всій території України всіма способами, якщо вони здійснюються безоплатно для кінцевого споживача та якщо при таких копіюванні, перевиданні та поширенні зроблено обов'язкове посилання на автора і суб'єкта майнового права на цю інформацію та розробки.



ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
ВСТУП. Лідерство як сучасний підхід до ефективного управління	7
13 Аналітичне мислення	Мотивація 58
14 Активне слухання	Наставництво та менторство 60
16 Бар'єри для слухання та комунікації	Організації, відкриті до навчання 62
18 Бачення	Обмежуючі установки 64
20 Ведення змін	Партнерство 66
22 ... Відкритість та ставлення до відмінностей	Результати як орієнтир 68
24 Групове мислення	Розвиток та самовдосконалення 70
26 Гендер та лідерство	Соціальний капітал 72
29 Довіра	Стили поведінки керівників та ситуаційне управління 74
32 Діалог	Складні ситуації та стимулюючі запитання 78
34 Емоції. Емоційний інтелект	Турбота і небайдужість 81
38 Європейська стратегія інновацій та доброго врядування	Участь громадськості 84
42 Життя. Оптимізм. Стресостійкість	Фасилітація та управління конфліктами 87
45 Залучення	Характеристики 91
48 Інноваційність	Цінності 93
50 Команда	Чесність. Щирість. Добročесність 95
53 Культура організації	Широта погляду – спроможність дивитися з різних перспектив 97
56 Люди та служіння	«Я» (асертивність, вразливість) 99
ПІСЛЯМОВА. Дорожня карта розвитку органу місцевого самоврядування як динамічної організації	102





ПЕРЕДМОВА

Цей посібник покликаний сприяти зростанню обізнаності усіх зацікавлених сторін щодо лідерства як необхідної сьогоденні умови успішної діяльності та сталого розвитку громад, забезпечення доброго врядування на місцевому рівні. У ньому описані основні управлінські підходи, які використовують передові організації публічного та приватного секторів, в тому числі, дієві органи місцевого самоврядування.

У Посібнику представлені ключові концепти, на які спирається Програма Ради Європи «Академія лідерства» – тренінгова програма Центру експертизи доброго врядування¹ Ради Європи для посадових осіб органів місцевого самоврядування, передусім, для голів громад, що проводиться у країнах-членах Ради Європи з 2007 року. І Посібник, і «Академія лідерства» пропонують учасникам сучасні підходи та практики розвитку динамічних організацій, що спираються на довіру, ефективну комунікацію, постійне навчання і відкритість до змін, надихання та підтримку роботи команд і партнерств, орієнтованих на досягнення значущих для громади результатів як сьогодні, так і у довгостроковій перспективі.

Посібник є унікальним продуктом, що містить не лише деякі тренінгові матеріали, які є важливими для діяльності ОМС і використовуються під час навчання, 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 громад. Програма «Академія лідерства» була розроблена на основі досвіду Великої Британії у сприянні підвищенню стандартів місцевого самоврядування саме шляхом проведення навчання з розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування та вивчення кращих практик по всій країні, оцінювання муніципалітетів колегами колегами (peer review) – це було відповіддю на виявлені у низці громад брак лідерства, нерозуміння важливості створення наснажуючого організаційного середовища, що сприяло б залученню працівників та громадськості, впровадженню змін. Навчання показало керівникам вищого рівня в органах місцевого самоврядування не просто – «що» треба робити, але й «як» можна покращити свою діяльність; це дало змогу невдовзі досягнути значного прогресу навіть у найслабших органах місцевого самоврядування.

¹ Раніше – Центр експертизи реформ місцевого самоврядування, www.slg-coe.org.ua



Програма постійно оновлюється та збагачується досвідом її учасників, органів місцевого самоврядування та реформ багатьох європейських країн, фахівців з питань лідерства, публічних та приватних інституцій².

«Академія лідерства» є інтерактивною програмою, що використовує у навчальному процесі методики обміну досвідом та співпраці, інструменти для саморефлексії та оцінювання діяльності, ознайомлення з кращими практиками, в тому числі, бенчмаркінг лідерства тощо. Вона дає змогу побачити нові можливості незалежно від того, скільки років досвіду за плечима, і наснажує учасників вірити та діяти. Це зустріч однодумців, які прагнуть кращого для своїх громад, відкриті до обміну досвідом, не бояться подивитися на себе зі сторони, готові переосмислити свої підходи та спробувати щось зробити по-новому.

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.

Важливим є усвідомлення місії лідерства органу місцевого самоврядування, що полягає у забезпеченні спроможності:

- давати належні відповіді на виклики, які постають перед громадою,
- розбудовувати інституційний потенціал органу місцевого самоврядування,
- повністю використовувати потенціал персоналу,
- ефективно співпрацювати з партнерами та зацікавленими сторонами,
- діяти у такий спосіб, який дозволяє досягти високих стандартів у роботі органу місцевого самоврядування, наданні послуг населенню, а також просторового, економічного, соціального та культурного розвитку громади.

² Перші розробники та тренери – Джон Джексон, Великобританія, та Каталіна Палай, Угорщина (2007-2013). Доопрацьована версія тренінгових матеріалів (2015) враховувала досвід реалізації програми в Україні. У 2017 році оприлюднено оновлені матеріали “Академії лідерства”, які також містять розробки Джона Барбера, Велика Британія, та Інституту міжнародної соціології, Горіція, Італія.



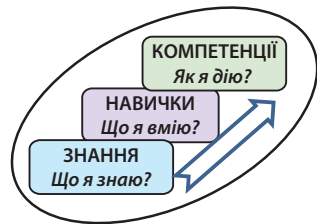
ПРО ЛІДЕРСТВО ЯК СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У рамках Програми «Академія лідерства» ми виходимо з того, що:

- лідерство є сучасним підходом до забезпечення ефективного управління – високих стандартів роботи та значущих для громад результатів – яке дозволяє відповідати на вимоги та виклики сьогодення та майбутнього,
- більшість людей мають спроможність до лідерства.

ЛІДЕРСТВО:

- є компетенцією, яку можна розвинути (не є вродженою здібністю); лідерству можна навчитися,
- власний вибір – бути чи не бути лідером,
- це більше, ніж набір якостей чи навичок,
- не посада, а постійна робота, лідерство «напрацьовується»; лідерство зростає зі зменшенням використання сили посади,
- вибір робити правильні речі (а не робити речі правильно),
- у постійному прагненні вдосконалення,
- проявляється у стосунках,
- ведення змін,
- формування і надихання баченням,
- розвиток та підтримка командної роботи,
- наснаження інших – створення умов, посилення можливостей,
- комунікація, довіра,
- м'яке підштовхування,
- розвиток лідерства в інших,
- більше, ніж менеджмент,
- відповідь на виклики (зміцнити організацію у впровадженні доброго врядування).



Компетенція – це знання, навички, підходи, мотиви та цінності, що проявляються у поведінці на роботі, та сприяють досягненню успішних результатів діяльності.

Лідерство – це не особа чи посада. Це комплекс моральних стосунків між людьми, що ґрунтується на довірі, обов'язку, відданості, емоціях та спільному баченні блага.
Джоан К'юла





Менеджмент (класичні підходи)

- збереження статус-кво, управління на основі стабільності та передбачуваності (завдяки дотриманню процедур, правил, кроків);
- стосується щоденної роботи, “що”, “хто”, “коли” та “як” (план);
- традиційні рамки та функції: планування, організація, контроль; віра у системи та процедури;
- безособовість, емоційна дистанція;
- як правило, уникання ризиків, мінімум інновацій;
- рамки ієрархії посад;
- стриманість;
- адміністратор, керівник.

Лідерство (сучасні підходи)

- гра на випередження, впровадження змін, розвиток потенціалу для змін;
- дає мету (“куди”, “навіщо”), формує бачення;
- створення команд, коаліцій, партнерств;
- виходить за традиційні рамки, інновації та гнучкість;
- надихання (баченням); генерування енергії, довіра; віра та турбота про людей, наснаження;
- готовність йти на ризик, експериментувати, захоочення нових ідей;
- структура/ посади не мають особливого значення;
- ентузіазм;
- новатор, член команди.

Лідерство – відповідь на сучасні виклики, є найкращим способом управління в умовах сьогодення, у «ВУКА»-світі:

Світ, в якому панує:

Такому світу потрібно:

Непередбачуваність
Нестабільність



Бачення

Дивитися широко!

Непевненість



Розуміння

Зупинитися, дивитися, слухати, навчатися!

Складність



Ясність

Знаходити структуру в хаосі

Неоднозначність



Гнучкість

Розвивати мережеві зв'язки, а не ієрархії



Правда полягає у тому, що жоден фактор не може зробити організацію захоплюючою, але якщо треба було б обрати один з них, який має найбільший вплив, Ви б обрали лідерство.

Томас Стюарт



Люди творять історію, а не навпаки. У періоди, коли немає лідерства, суспільство завмирає, не рухається. Прогрес відбувається тоді, коли відважні спроможні лідери використовують можливість для того, щоб змінити речі на краще.

Гарі Труман



ПЕРЕХІД ДО СУЧАСНОГО ТИПУ МИСЛЕННЯ – СПРИЯННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

«Старий» підхід

Новий сучасний підхід

Планування

На короткострокову перспективу, «гасіння пожеж». Операційна діяльність. Фокус на дії.
Збереження статус-кво.



На довгострокову перспективу (бачення). Стратегічність.
Фокус на послідовне впровадження змін.
Критичне переосмислення статус-кво.

Мотивація

Зовнішня;
метод «батога і пряника» – примус.



Внутрішня мотивація людини (її різноманітні прагнення, потреби, всебічний розвиток).

Персонал

Сприймається як стаття витрат; фокус на рентабельності, не всі можливості використовуються.



Сприймається як інвестиції; наснаження (люди працюють із натхненням); відповідальний, реалізація потенціалу.

Точка зору персоналу

Здебільшого ігнорується; вважається неважливою; складно проявляти особисту ініціативу.



Є важливим стратегічним внеском; заохочується особиста ініціатива, персональна відповідальність; керівники прислухаються до працівників.

Контроль

Контроль за речами / справами та людьми; оцінювання внесків.



Контроль за справами, але наснаження людей; оцінювання за результатами.

Оцінювання результатів роботи

Керівником, одностороннє, орієнтація на процес та пошук недоліків/промахів (покарання за них).



Підтримуюче. Фокус на вдосконалення результатів діяльності.

Самооцінювання та оцінювання із залученням різних сторін – колег, підлеглих, клієнтів тощо (360°).

Підзвітність (accountability)

Переважно перед урядом/ партією; непотизм, брак прозорості.



Підзвітність громаді використовується як шлях залучення громади та посилення стандартів.

Звітування за те, що було зроблено.

Підзвітність за дії та наслідки (відповідно до показників, зазначених у планах, які дають змогу відслідковувати поступ).



Складання бюджету

Формується згори – вниз, на основі попереднього року, слабке управління заборгованостями.



Відкрите; гнучке; залучаючи зовнішні ресурси; на основі потреб та можливостей.

Структура

Ієрархічна; бюрократична, статична.



Горизонтальна; гнучка, динамічна, не жорсткі (пропускаючі) межі між рівнями, структурними підрозділами.

Інформація

Короткострокова; обмежений доступ.



Доступна, вчасна, повна, включає чутливі моменти, наприклад, результати оцінювання діяльності організації.

Комунікація

Згори донизу, формальна (офіційна), лише незначна частина неформального спілкування по ієрархії.



Відкрита, в усіх напрямках (вгору/вниз/горизонтальні зв'язки), формальна і неформальна.

Культура

Домінанта правил; захист позицій (посад); уникання ризиків; брак довіри.



Ґрунтується на принципах та цінностях, довірі; прагненні досконалості, роботи команд.

Навчання та розвиток

Обмежена підтримка навчання. Орієнтація на розвиток знань, навичок; «школярські» підходи.



Орієнтація на діяльність/поведінку (компетенції), їх вдосконалення. Організація підтримує всебічний розвиток людини.

Обслуговування клієнтів/громадян

Не має особливого значення; байдужість до думок клієнтів/громадян (не вивчаються); населення сприймається лише як споживачі послуг.



Задоволення потреб вважається справжнім тестом успішності/дієвості; впливає на планування та перегляд відповідних послуг.

Фокус – не просто послуги, а розвиток громади.

Етика

Не сприймається; Кодекси етичної/професійної поведінки та діяльності комісій – на папері. Брак прозорості.



Сприймається як важлива складова щоденного життя, умова та критерій ефективної діяльності.





Аналітичне мислення

Аналітичне мислення – важлива компетенція керівників – це здатність:

- критично сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій;
- критично осмислювати ситуацію; бачити взаємозалежності, різні фактори впливу (як сприятливі, так і негативні); визначати проблеми, їх важливість та причинно-наслідкові зв'язки;
- помічати та оцінювати маленькі поступові зміни; *найбільші загрози, які виникають сьогодні, дуже рідко є раптовими, несподіваними, натомість у більшості випадків є результатом тривалого процесу, маленьких, не завжди помітних змін;*
- розрізняти результати-продукти та результати наслідки, вплив діяльності: коротко-строкові та довго-строкові результати; «бачити ліс за деревами»;
- генерувати нові ідеї та різні шляхи розв'язання проблем;
- спроможність до самоаналізу.

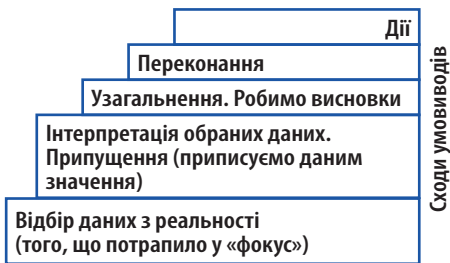
Здатність думати, як і гра на скрипці чи роялі, потребує щоденної практики.

Чарлі Чаплін

Проблема – це незадоволена потреба або невикористана можливість.

Самопізнання є основою для розвитку лідерства.

- Чи виділяєте Ви час для того, аби подумати про свої потреби на роботі?
- Що для Вас є найважливішим – якими є Ваші цінності? Якими є Ваші прагнення та мотиви? Чи очевидними вони є для інших? Чи так само їх сприймають інші?
- Якими є Ваші сильні сторони? Що варто зробити, аби їх помножити? Якими є зони розвитку? Як можна розвинути потрібні компетенції?
- Чи зважаєте Ви на свої емоції? Чи аналізуєте їх?
- Якими є Ваші переваги?
- Чи думаєте Ви над тим, «як» Ви думаєте? Як часто перевіряєте правильність припущень, обґрунтованість своїх уявлень, логічність висновків та рішень? Коли схильні робити висновки «автоматично»? Чи може бути так, що узагальнюючи те, що побачили – не враховуєте якісь фактори, «інші аспекти реальності»?



Зміни починаються з себе, зі свідомого розмірковування, усвідомлення власних підходів.



Активне слухання

Активне слухання є ключовим вмінням, необхідним для ефективної комунікації та базовою умовою лідерства.

Найбільша перешкода для нашої комунікації полягає в тому, що ми не вміємо слухати іншого.

Карл Роджерс

Наше сприйняття реальності:

- є “вибірковим”;
- залежить від наших уявлень, уваги, очікувань, розуміння, досвіду, інтерпретації; відсіюється ними; наша позиція деформує почуте;
- може бути помилковим.

Часто люди чують те, що вони хочуть або очікують почути, а не те, що було насправді сказано; ми можемо просто “додумати”, нам щось може здатися або можемо не помітити нового, деталей.

Варто перевіряти правильність (обґрунтованість) наших уявлень, логічність висновків.

Активне слухання –

- це не просто фізичний процес сприйняття звуків, це інтелектуальний процес, що вимагає приділення уваги тому, що говорить співрозмовник чи співрозмовниця, а також тому, що залишається невисловленим;
- це увага та відкритість до інших (у т.ч. відмінних від ваших) думок та поглядів. Це комбінація того, що каже інша людина та зв'язок (залучення) із тим, хто говорить;
- відчиняє двері для розуміння іншої людини, іншої точки зору, іншого переживання.

Основа – справжнє бажання почути співрозмовника та визнання права іншого на свою, в т.ч. відмінну думку/точку зору.

Чути – не означає погоджуватися.

Активне слухання:

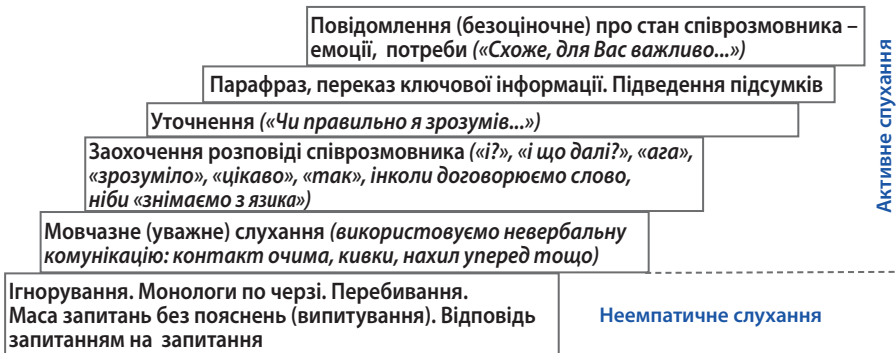
- дати людині простір висловитися – підтримувати комфортну атмосферу, в якій острахи, переживання тощо не заважатимуть говорити; не тиснути і не домінувати, не перебивати раніше, ніж це потрібно, у т.ч. для уточнення інформації; зважати на бар'єри для комунікації;
- утримуватися від коментарів до того, поки людина не закінчить, а ви не переконаєтеся, що правильно зрозуміли точку зору і що за нею стоїть;
- показувати, що ви слухаєте уважно (не поверхнево), вам цікаво вислухати і Ви чуєте (незалежно від того, погоджуєтеся Ви з думкою, чи ні);

Один із найбільших подарунків, який ви можете комусь дати, це подарунок вашої уваги.

Джим Рон



- заохочувати людину говорити, висловлювати свою думку у тому темпі, який є комфортним людині;
- заохочувати співрозмовника висловлювати свої почуття, емоції, помічати та аналізувати їх; спостерігати за мовою тіла, виразом обличчя, тональністю, жестами, поставою.
 - Визнати право співрозмовника на емоції та намагатися зрозуміти їх (за емоціями ховається справжній інтерес та потреба). Слухати емпатійно, співпереживаючи, без перенесення емоцій на себе.
 - У разі потреби – делікатно вербалізувати емоцію того або тієї, з ким Ви говорите («я розумію, що Ви засмучені через... Я би також в такій ситуації переживав би»).
- Виходити з того, що ви можете неправильно зрозуміти, та перевіряти, чи правильно зрозуміли – використовувати тактовні уточнюючі запитання щодо того, про що мова, парафразування (повторення ключової ідеї своїми словами, але не зловживати цим інструментом), підсумовувати (на всіх ключових етапах розмови).



Пам'ятайте, керує бесідою не той, хто говорить найбільше, а той, хто ставить запитання. Коли ви задаєте запитання, ви даєте людям можливості висловити свої турботи, про які ви можете не знати, показати проблеми з іншої точки зору, яку ви могли не помічати, а також відчутти, що вам важливо, що вони думають, і дати шанс внести свій внесок у прийняття рішення, за яке вони відчуватимуть більше відповідальності.

- Аналізувати, що стоїть за словами (позицією) – які інтереси та потреби.
- Контролювати себе – сконцентруватися на співрозмовникові, не думаючи про те, що ви хочете сказати; одразу не протиставляти свою іншу точку зору або давати поради; розуміти, що ви відчуваєте, які емоції та їх причини, не дозволяти своїм емоціям (зокрема, щодо співрозмовника чи ситуації) впливати на вас та на сприйняття; не переносити автоматично свої думки, уявлення на те, що вам хочуть розказати; враховувати свої стереотипи. *Перш ніж коментувати – подумати, коли і як краще реагувати.*



Бар'єри для слухання та комунікації

Ми втрачаємо увагу й спроможність чути тоді, коли:

- нам здається, що ми знаємо, що скаже людина; коли ми проектуємо (переносимо) наші думки й почуття або враження та приписуємо їх співрозмовникові;
- не помічаємо наших стереотипів та упереджень, які є фільтром для сприйняття і ставлення;
- робимо хибні (помилкові) узагальнення, коли на підставі одних даних чи попереднього досвіду ми додимуємо безліч інших, пропускаємо важливі деталі (фактично увага може переключатися з поточної ситуації до попереднього досвіду);
- ми перебуваємо під впливом подій, які відбулися до того, чи про які йшлося до розмови, наші враження впливають на сприйняття поточної ситуації, ми починаємо порівнювати і втрачати об'єктивність;
- нас критикують (адже в першу чергу ми потрапляємо під вплив емоцій і можемо закритися й почати захищатися; потрібен час та зусилля, щоб включитися і слухати по суті питання); нам нецікаво або в нас є інші пріоритети й турботи, ми відволікаємося;
- інформації забагато або ж нової інформації замало;
- є обмаль часу, ми поспішаємо, не вистачає часу на міркування;
- ми погано почуваємося (як фізично, так і емоційно);
- потрібно тривалий час прислухатися через фізичні шуми, з велику відстань або надто тихий, монотонний, з поганою артикуляцією голос співрозмовника.

Більшість непорозумінь у цьому світі можна було б уникнути, якби люди просто дали собі час і спитали "Що ще це може означати?"

Шеннон Л.Альдер

Дві людини можуть дивитися на одне й те ж саме, але бачити при цьому абсолютно різні речі

Не сприяє комунікації, коли ми:

- бачимо незацікавленість, неуважність, ігнорування, байдужість, неспроможність вислухати й почути; нас перебивають, проявляють нетерплячість;
- натрапляємо на необ'єктивність, упередженість, нерівне ставлення, категоричність, негативізм та необґрунтовані узагальнення (використання слів-абсолютів, як-от: завжди, ніколи, будь-який), заборони чи заперечення;
- відчуваємо, що співрозмовник проявляє зверхність, грубість, чуємо повчання, сарказм, насмішки, відбувається перехід на особистості; відчуваємо тиск;



- бачимо, що інша сторона не дотримується обіцянок, домовленостей, не враховуємо потенційні бар'єри, що заважають спілкуванню;
- нечітко чи нелогічно висловлюємося; не слідкуємо за своїми словами, інтонаціями та жестами (мовою тіла), тим, як дозволяємо собі «вилити» свої емоції на співрозмовника;
- не враховуємо потреби, у т. ч. комунікативні потреби співрозмовника;
- не розрізняємо позиції та інтереси, які стоять за тим, що було висловлено.

Загальні типи бар'єрів для комунікації:

- Особистісні:
 - різні цінності, очікування, (упередження тощо),
 - страх, бажання уникнути спілкування.
- Фізичні (шум, відстань).
- Фонетичні (погана артикуляція, тихий голос).
- Семантичні та мовні (різна мова, різне розуміння одних й тих самих слів та виразів, професійні жаргони).
- Культурні (різні традиції, звичаї, манери, жести, правила взаємодії – дистанції між людьми тощо).
- Брак часу.
- Комунікативне перевантаження (втрата важливої інформації, неможливість збору) та інформаційна асиметрія.
- Організаційні (незбалансовані потоки інформації: багато рівнів, невизначені ролі, надмірна централізація або спеціалізація підрозділів).

«Заборони» у комунікації:

- Не удавайте, що слухаєте – слухайте насправді.
- Не думайте, що Ви знаєте, «що» хоче сказати Вам співрозмовник.
- Не поспішаєте робити висновки та приймати рішення. Не заперечуйте одразу, спробуйте розібратися, дослухайте до кінця, зрозумійте причини, які зумовлюють різні точки зору.
- Не перебивайте співрозмовника.
- Не задавайте одночасно багато запитань.
- Не дозволяйте вашим емоціям, установкам, стереотипам впливати на оцінку співрозмовника та його слів.
- Не заперечуйте почуття, про які Вам говорить співрозмовник.
- Не демонструйте зневаги ані до питань, про які йдеться, ані до людей.
- Не змушуйте співрозмовника захищати себе.
- Не підкреслюйте своєю поведінкою, що Вам важко слухати.
- Не відволікайтеся, коли говорить Ваш співрозмовник. Не читайте і не пишіть, коли до Вас звертаються.
- Не розмірковуйте над тим, «що» ви скажете у відповідь, коли співрозмовник ще говорить.



Бачення

Сьогодні важливо управляти на основі бачення, а не керування, думати про широкую картину, значущі речі та бути креативним.

Джек Уелч

Лідерство визначає, як має виглядати майбутнє, поєднує людей із баченням цього майбутнього та надихає людей на те, аби зробити його реальністю, незважаючи на перешкоди.

Джон П. Коттер

Лідерство – це спроможність перетворити бачення у реальність.

Уорен Беніс

Лідер формує бачення та робить його спільним, що дає людям сенс їхньої роботи.

Чарльз Хенді

Лідери формують та надихають баченням, а також визначають стратегію того, як його досягнути.

Бачення (або «візія», від англ. Vision):

- це словесна «картинка» бажаного майбутнього, яке ми хочемо досягнути;
- визначає те, як організація або питання виглядатиме у майбутньому;
- намір, який створює реальність;
- має бути чітким, простим, оптимістичним;
- потужний мотиваційний чинник; має бути мотивуючим та залучаючим (бачення втілює в себе прагнення та мрії);
- посилює емоції, які сприяють змін: пристрась, віра, довіра, гордість, необхідність, надія;
- повинно описувати не лише загальні умови (контекст), у т.ч. у яких хотіла би працювати організація у довгостроковій перспективі, але й те, як зміниться життя для ключових зацікавлених сторін у відповідному бажаному майбутньому;
- є основою для стратегічної діяльності та ведення змін; стратегічне планування є плануванням «від бачення»; воно дає відповідь на запитання, куди ми хочемо «прийти», як виглядатиме довгостроковий результат–вплив наших дій, що і чому

Стратегічне формування бачення (visioning) і планування:

- це розробка очікуваного (бажаного) майбутнього і визначення способів його втілення;
- це поетапний процес, який визначає:
 - Хто ми є? Де ми є зараз?
 - Куди ми хочемо рухатися?
 - Як ми туди потрапимо?
 - Яких результатів ми досягаємо? Якими є ключові віхи (проміжні результати)?
 - Хто виконуватиме те, що необхідно?
 - Які потрібні ресурси і які витрати з цим пов'язані?
 - Як ми знатимемо, що досягнули того, що хотіли? Як можна відслідковувати прогрес, аби переконатися у правильності поступу?



ми хочемо досягнути; у чому власне полягає зміна, що зміниться і що збережеться;

- має бути таким, що легко трансформується у відчутні кінцеві наслідки;
 - дозволяє бачити «ліс за деревами», слугує орієнтиром для корекції змін; це також дозволяє усвідомлювати значущість власної роботи, власний внесок у діяльність, досягнення цілей змін;
 - ґрунтується на цінностях, які стають «цеглинками бачення»; показує результати їх втілення у житті.
- Лідери повинні докладати зусиль для комунікації бачення та досягнення порозуміння.
 - Важливо, аби у всіх було однакове розуміння бачення.
 - На основі бачення розробляється детальний план змін.
 - Надихання баченням дає змогу уникнути мікроменеджменту та є основою для ефективного стратегічного управління.

Якщо ви хочете побудувати корабель, не закликайте людей іти в ліс рубати дерева і не розподіляйте між ними завдання й роботу. Натомість, навчіть їх марити безкрайні морськими просторами.

Антуан де Сент-Екзюпері

Звичайно, лідери повинні мати чітке бачення, куди прямує організація, але бачення саме по собі не має значення, якщо воно не є спільним і не генерує ентузіазму та відданості. Лідерство і комунікація є нероздільними.

Клод Тейлор

Не достатньо лише одного бачення. Його необхідно поєднувати з новими справами, ризиками. Не достатньо лише дивитися на сходи, необхідно рухатися по них вгору.

Вацлав Гавел

Більшість трансформацій в корпораціях є похідними або комбінацією базових пошуків і прагнень (напрямів дій):

- *Глобальна присутність*: розширення дослідження ринку та використання міжнародних підходів до лідерства, інновацій, потоків талантів, спроможності та кращих практик;
- *Фокус на клієнта*: розуміння потреб клієнтів та забезпечення кращих ідей, досвіду або результатів-наслідків (інтегровані рішення), а ніж просто продуктів чи послуг;
- *Спритність*: прискорення процесів або спрощення способів роботи для того, аби стати більш гнучкими стратегічно, операційно та культурно;
- *Інновації*: впровадження ідей та підходів зі свіжих джерел як всередині, так і зовні, розширення можливостей організації для використання нових можливостей.

Якщо обраний шлях не є продуктом глибокого обговорення та спільних переконань – він може не враховувати ключового...

Н. Анан, Жан-Луї Барсу



Ведення змін

Лідер створює зміни!

Лідер допомагає іншим реалізовувати зміни, проходити їх.

Менеджмент (управління) змінами:

Впровадження змін, визначення деталей та плану переходу, розподіл ресурсів, допомога у визначенні «що», «хто», «коли» та «як».

Ведення змін /Лідерство при впровадженні змін:

Відповідальність за розробку бачення змін, усвідомлення необхідності змін та об'єднання коаліції навколо цих змін, мотивування та надихання на зміни, очолення та нагляд за усім процесом тощо.

8 послідовних етапів успішного процесу змін (Дж.Коттер)

□ Створення умов

1. Створення почуття невідкладності / терміновості змін.
2. Формування команди, що скеровуватиме реалізацію змін. Визначити, що робити.
3. Розроблення бачення змін та стратегії.

□ Здійснення (втілення бачення у життя)

4. Комунікація бачення для того, аби інші зрозуміли його та зацікавилися, залучилися.
5. Надихання та управлення (визначення) (empower), створення можливостей для інших, аби вони діяли.
6. Відзначання маленьких перемог на шляху до мети (короткострокових результатів).
7. Неспинний рух до мети (не зупинятися, не заспокоюватися раніше, ніж потрібно).

□ Закріплення змін (дати їм можливість вкорінитися)

8. Створення нової організаційної культури.

Важливою є правильна (критична, всебічна, глибока) діагностика стану речей, аналіз їх причин, викликів та можливостей із залученням різних зацікавлених сторін.

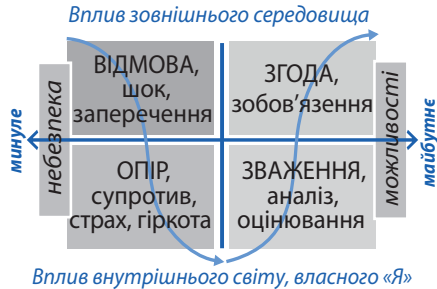
Перед тим, як обирати «як» організація має змінитися, керівництво має вирішити, «що» треба змінити, і, зокрема, що треба змінити у першу чергу. Якщо організації не мудро обирають свої трансформаційні битви, їхні зусилля мають негативний вплив на діяльність.

Н.Анан, Жан-Луї Барсу



- Впровадження змін потребує особливої уваги. Реалізація змін завжди має кілька етапів. Ігнорування процесу переходу – перехідного періоду від поточного до бажаного стану – серйозний важіль затримки та підривання змін, реформ.

- Зміни – це завжди про людей,** їхні почуття та поведінку. Зміни – це не лише те, що має бути здійснено, це і те, що з нами відбувається, те, що ми переживаємо на собі. **Процес переходу** включає і втрати, і «відпускання», як правило, старих, звичних речей, підходів, рішень, ролей, статусу, зв'язків тощо.



- Зміни завжди викликають емоційну реакцію. Супротив змінам є природним. Спочатку зміни сприймаються як загроза, загроза втрат, тяжіє вплив минулого та теперішнього. Залежно від стадії переживання змін емоції, установки та потреби людей змінюються.
- Зміни потребують часу та комунікації** – чіткої, впливової, надихаючої, що дає змогу залучати та розширювати коло партнерів, які підтримують реалізацію змін.

Люди потребують відповідей на запитання:

- ✓ чому питання, зміни важливі?
- ✓ чому треба діяти?
- ✓ якщо не зараз, то що може статися?
- ✓ що потрібно змінити і що зберегти?

Люди потребують часу для того, аби поміркувати та зрозуміти потребу змін та підтримати їх, зрозуміти, де перебуває організація, що до цього призвело, що важливо змінити, і чому, окрім «виживання», ця «подорож» варта того.

- Належна увага має приділятися узгодженню процесів/систем та дій; системній та послідовній діяльності з коригуванням своїх кроків в разі потреби відповідно до бачення та цінностей.

Завдання лідера полягає в тому, аби:

- створити бачення необхідних змін;
- об'єднати людей навколо спільної ініціативи та подолання викликів; заохотити інших учасників – як в самому ОМС, так і поза його межами – сприйняти це бачення, повірити в нього;
- залучити людей до аналізу стану речей, їхніх причин, викликів та можливостей; заохотити різні зацікавлені сторони до висловлення та обговорення того, що сприяє та заважає змінам;
- розвивати лідерів в організації, які зможуть довести зміни до кінця.

Керівники на всіх рівнях повинні розуміти, який світогляд, який тип мислення та поведінки потрібен організації для того, щоб реалізувати її бачення, та подбати про те, аби власним прикладом показати їх, аби працівники знали, як діяти в новому контексті.

Н. Анан, Жан-Луї Барсу



Відкритість та ставлення до відмінностей

Відкритість є не лише важливим принципом діяльності, але й ключовою установкою лідера. Відкритість дає змогу бути гнучким, інноваційним та вчасно відповідати на виклики, враховувати увесь комплекс різних факторів впливу.

Відкритість включає:

- відкритість до нових ідей та думок, спроможність почути та зрозуміти відмінні від власної точки зору – здатність не відкидати нове та відмінне лише тому, що воно є таким;
- врахування різних точок зору різних зацікавлених сторін під час прийняття рішень (аналізу ситуації та варіантів дій, визначення цілей, показників результативності) та оцінювання ефекту дій; а також наявність дієвих механізмів і процедур, які дають змогу отримувати й обговорювати ці точки зору (забезпечувати участь громадськості);
- розвиток динамічної безбар'єрної організації, де немає штучних перешкод для обміну інформацією та взаємодії (у т. ч. різних структурних підрозділів); створення безпечних та сприятливих умов в організації для гнучкості, інновацій, обміну досвідом, всебічного обговорення різних точок зору та "експериментування" (апробації нових підходів та практик) і навчання з досвіду, в т. ч. на основі помилок;
- усвідомлення потреби працювати над собою та прагнення постійного вдосконалення;

прийняття можливості, що ви можете помилятися, а також права на помилки (не боятися помилок);

визнання того, що отримання зворотнього зв'язку (про себе та організацію) від колег, партнерів дає можливість побачити те, чого ви не помічали, й інші варіанти дій; важливо підтримувати спроможність вчитися від

Розглядаючи можливості та небезпеки, як їх бачать різні сторони, керівництво може уникнути головної пастки при прийнятті рішення – зробити неправильний вибір стратегічних варіантів дій.

Важливим є структурований підхід до того, як заохотити та зібрати різні точки зору, це допоможе керівництву тверезо подивитися на організацію.

Знання, компетенції та підходи, які колись були ключовими для організації, можуть сьогодні стати її оковами. Важливо шукати та враховувати сліпі зони.

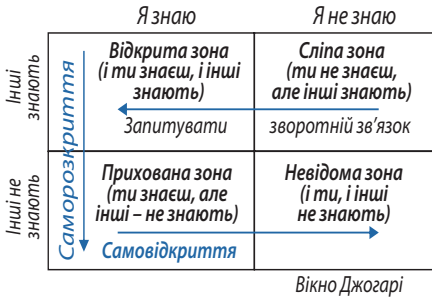
Н. Анан, Жан-Луї Барсу

Процес навчання





інших і навчати інших, конструктивно сприймати зауваження чи критику, роблячи висновки на майбутнє.



Спроможність подивитися на себе і на організацію очима інших сприяє пошуку своїх зон розвитку та вдосконалення.

Варто докладати зусиль для розширення своєї відкритої зони; запитуйте інших, дізнавайтеся, що, на їхню думку, Ви можете в собі посилити/розвинути.

- відкритість як установка на прийняття відмінностей є важливою з точки зору **не допущення дискримінації та вияву нетерпимості**.

Нетерпимість та дискримінація виникають внаслідок неповаги до гідності й відмови визнати однакову цінність кожної людини, заперечення або неприйняття відмінностей, наприклад, віку, інвалідності, етнічної приналежності, походження, політичних переконань, релігії, статі чи ґендеру, сексуальної орієнтації, мови, культури тощо. Вони приймають різні форми: від уникання, образ і нападів до відмови в основних потребах, послугах та реалізації інших прав.

Нетерпимість – це відсутність поваги до вчинків та переконань, що відрізняються від своїх власних. Вона також стосується відторгнення людей, яких ми сприймаємо як інших, наприклад, членів іншої соціальної чи етнічної групи, або людей з іншою політичною чи сексуальною орієнтацією.

Дискримінація проявляється тоді, коли до людей ставляться менш прихильно, ніж до інших людей в подібній ситуації тільки тому, що вони відносяться, або сприймаються як такі, що належать до певної групи чи категорії людей.

Дискримінація за ознакою статі – дії чи бездіяльність, що виражають будь-яке розрізнення, виняток або привілеї за ознакою статі, якщо вони спрямовані на обмеження або унеможливлюють визнання, користування чи здійснення на рівних підставах прав і свобод людини для жінок і чоловіків (Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»).

Пряма дискримінація: коли ставлення до однієї особи є менш прихильним/вигідним, ніж до іншої у такій же ситуації.

Непряма дискримінація: коли явно нейтральне положення, критерії чи практика ставить одних осіб у невідвигідне становище порівняно з іншими, крім випадків, коли це положення, критерії чи практики є об'єктивно обґрунтованими законною метою.



Групове мислення

Група і команда – це різні речі. Група може «дорости» до команди, як і команда може знову повернутися до стану групи, члени якої ще повинні навчитися працювати разом над досягненням спільних цілей.

Вкрай шкідливим для роботи команди є, так зване, групове мислення:

- коли згода досягається заради самої згоди, панують конформізм і пристосування; коли прагнення до консенсусу, єдності, збереження стосунків є більшим, ніж прагнення ефективних, дієвих, кращих рішень;
- яке не дозволяє критично оцінювати та адекватно сприймати факти, ідеї, погляди, особливо незвичні, нові, непопулярні, ті, які поділяє меншість представників групи або одна людина;
- що виникає через вплив сильних, часто авторитарних, керівників, страх наслідків після висловлення іншої точки зору; байдужість до питання; переоцінку ролі групи, недооцінку факторів ризику тощо; також, коли члени групи відчують, що єдність і виживання групи опинилися під загрозою.



Відповідно до досліджень Ірвінга Яніса, можуть бути такі симптоми групового мислення, які важливо вчасно помічати в роботі:

- Колективна раціоналізація – *«Ми і так знаємо»* – сліпе домінування досвіду, ігнорування (або недооцінка) різних факторів впливу та симптомів, ознак проблем, що насуваються; несприйняття інформації та зворотного зв'язку, який міг би показати небезпечність прив'язки до «старих» рішень.
- Завищена самооцінка та ілюзія невразливості – *«Ми – найкращі», «Ми вирішували й більші проблеми меншими зусиллями»* – надмірний оптимізм щодо власної спроможності, який спонукає йти на необдуманий та великий ризик; некритичне ставлення до ситуації, успіх здається таким, що його легко досягнути, незважаючи на несприятливі умови; безумовна віра в те, що група приймає лише правильні етичні рішення та неврахування етичних наслідків рішень; підсвідомий захист своєї репутації.
- Ілюзія єдності та згоди – *«Нам не треба довго говорити – все і так зрозуміло»* – неглибоке обговорення рішень, покладання на думку більшості або керівництва,





непомічання інших точок зору; мовчання інших сприймається як ознака загальної згоди щодо рішення, ідеї тощо.

- Негативні стереотипи щодо «опозиції» – *«Інші – лузери»* – відмінні точки зору сприймаються як такі, що належать боягузам або слабким, нудним, зацикленим, тим, хто заплутався і т.п.; панує самовдоволення та зверхність; негативне сприйняття «ворога» утримує від ефективної відповіді в разі конфліктної ситуації та перемовин.
- «Охоронці думок» – *«Це нам не потрібно»* – члени групи, які вважають себе ніби «охоронцями групи» і заради «блага» самої групи захищають її від «загрозливих контактів» з іншими, обмежують їх та фільтрують надходження інформації ззовні, особливо такої, що є неприємною, стосується якихось проблем, або може підірвати єдність/згоду групи.
- Безпосередній тиск на тих, хто не згоден – *«Не можна йти проти течії», «Не треба розхитувати човен, у якому сидиш»* – «охоронці» групи нагадують про значимість єдності та гармонії, важливість бути лояльними та завжди підтримувати рішення групи, тому заохочується невисловлення думок проти ідеї чи рішення.
- Самоцензура – *«Ну, оскільки всі решта згодні, то і я...»* – мовчання, невисловлення своєї (відмінної) точки зору, не зважаючи на сумніви чи інші думки.



Для профілактики групового мислення, сприяння залученню та ефективній діяльності важливо:

- створювати простір для висловлення сумнівів, обговорення ризиків, можливих побічних ефектів пропонуваного дій тощо;
- розділяти (зокрема, в часі) етапи генерування ідей та їх обговорення, оцінювання. Це дозволить не відкидати одразу нові, незвичні, недостатньо чітко артикульовані, але потенційно гарні ідеї. Водночас, під час обговорення ідей варто комусь відігравати роль «адвоката диявола», який міг би піддавати ідею всебічній критиці, щоб її можна було зважено оцінити;
- розвивати відкритість до інших ідей та здатність конструктивно сприймати інші точки зору, зауваження та критику.

Справжній лідер використовує кожне питання, незалежно від того, наскільки воно важливе чи чутливе, для того, аби гарантувати, що наприкінці дискусії ми повинні стати сильнішими та більш згуртованими, ніж будь-коли раніше.

Нелсон Мандела



Гендер та лідерство

Лідерство не є вродженою характеристикою та не залежить від статі.

Лідерство це наш вибір.

Водночас лідери повинні бути чутливими до питань гендера, враховувати та протидіяти поширеним гендерним стереотипам, розуміти важливість гендерного аналізу та сприяти його використанню.

Потрібна відважність для того, щоб виступати проти пристосування, конформізму та несправедливості тоді, коли інші мовчать. Але в цьому і полягає лідерство.

Розабет Кантер

Гендерний мейнстрімінг – це інтеграція розгляду гендерних питань в усі процеси – комплексна стратегія, яку прийняло багато держав з метою досягнення гендерної рівності, “це процес оцінки наслідків для жінок і чоловіків будь-яких запланованих дій, законодавства, політик або програм в усіх сферах та на всіх рівнях. Це стратегія для розгляду питань, які хвилюють жінок і чоловіків, їхнього досвіду, як невід’ємний аспект розробки, впровадження моніторингу й оцінювання політик та програм в усіх політичних, економічних і соціальних сферах, щоб жінки та чоловіки мали рівний доступ до благ, а нерівність не зберігалася і не закріплювалася” (ООН).

«СТАТЬ»
біологічна стать та функції; вважається універсальною для всіх людей незалежно від культури та плину часу;
стосується суто фізіологічних властивостей, за якими різняться чоловіки і жінки;
дається людині від народження;

«ГЕНДЕР»
конструюється соціально та зумовлюється культурою суспільства в конкретний історичний період;
стосується уявлень, поведінки, соціальних можливостей – не просто жінок або чоловіків, а відносин між ними і шляхів, за допомогою яких ці відносини будуються в суспільстві;
формується під впливом культури; “навчання” в процесі соціалізації.

Гендер (від англ. gender) – це соціально сформовані ролі, поведінка, діяльність і характерні ознаки, які суспільства вважають прийнятними для жінок і дівчат та чоловіків і хлопців. Гендерні ролі зумовлені уявленнями у суспільствах щодо схильностей та поведінки, які асоціюються з “жіночістю” (фемінність) та “мужністю” (маскулінність). Ці уявлення про очікувані ролі та самі ролі відрізняються у різних суспільствах/ культурах і можуть змінюватися. Наше відчуття гендеру також пов’язане з різними аспектами нашої особистості.



Гендерна рівність або гендерна справедливість –

- ключовий аспект сталого людського розвитку та невід’ємна складова прав людини;
- рівні права і рівні можливості для жінок і чоловіків у всіх сферах публічного і приватного життя, в т. ч. з точки зору участі в економіці та прийнятті рішень;
- рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації, що дозволяє особам обох статей брати рівну участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства (Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»).

Прагнення гендерної справедливості:

- створює додаткові економічні та соціальні переваги для громад та країни в цілому;
- підвищує ефективність рішень, стратегій, програм;
- відповідає міжнародним стандартам/ зобов’язанням та законодавству.

Забезпечення гендерної рівності не означає, що жінки та чоловіки стануть однаковими; натомість, йдеться про те, щоб права, обов’язки та можливості жінок і чоловіків не залежали від того, чи вони народилися чоловіком або жінкою. Це передбачає і рівне ставлення, яке закріплене у законах і політиках, і рівний доступ до ресурсів, послуг і переваг – у сім’ях, громадах і в країні в цілому.

Гендерна рівність означає рівний рівень видимості, вповноваження та участі обох статей у всіх сферах громадського та приватного життя. Гендерна рівність є протилежністю гендерної нерівності, а не гендерних відмінностей, і спрямована на сприяння всебічній участі жінок і чоловіків у суспільстві. Це означає рівною мірою визнавати та цінувати жінок і чоловіків і ті різні ролі, які вони відіграють у суспільстві. Гендерна рівність включає в себе право відрізнятись. Це означає брати до уваги існуючі відмінності між жінками та чоловіками, які мають відношення до класу, політичних переконань, релігії, етнічної, расової чи сексуальної орієнтації. Гендерна рівність означає обговорення того, як іти далі, змінювати структури суспільства, які сприяють збереженню нерівних владних відносин між жінками та чоловіками, та досягти кращого балансу різних цінностей і пріоритетів жінок і чоловіків (Рада Європи, 2016 р.).

Кожен/кожна
отримує однакову
допомогу
(equality)



Надання кожному/
кожній тієї допомоги,
яку він чи вона
потребує (equity)



Забезпечення рівних умов
та справедливості завдяки
знищенню системних
бар’єрів для реалізації
прав людини (justice)





Стратегія ґендерної рівності Ради Європи на 2018-2023. Стратегічні цілі :

1. Запобігання ґендерним стереотипам та сексизму й боротьба з такими явищами.
2. Запобігання та боротьба з насильством щодо жінок і домашнім насильством.
3. Забезпечення рівного доступу жінок до правосуддя.
4. Досягнення збалансованої участі жінок і чоловіків у процесі прийняття політичних та суспільних рішень.
5. Захист прав жінок-емігранток, жінок-біженок та жінок-шукачок притулку.
6. Реалізація стратегії досягнення ґендерної рівності в усіх політиках та заходах.

ґендерна чутливість – це здатність сприймати, усвідомлювати і реагувати на будь-які прояви сексизму, дискримінації за ознакою статі чи статевої сегрегації; врахування впливу ґендерних стереотипів, бар'єрів, які обмежують реалізацію прав та можливостей дівчат та хлопців, чоловіків та жінок.

ґендерні стереотипи – “приписування” певної моделі поведінки людям залежно від статі; це результат хибних узагальнень про ролі, можливості і характеристики жінок і чоловіків.

СТЕРЕОТИПИ



ДИСКРИМІНАЦІЯ



УПЕРЕДЖЕННЯ

ґендерний аналіз – визначення конкретних потреб як жінок, так і чоловіків та виявлення аспектів ґендерної нерівності для їх подолання; вивчення різниці в умовах, потребах, рівнях участі/представленні, доступу до ресурсів та розвитку, контролю за активами, повноважень щодо прийняття рішень тощо між чоловіками та жінками у їх ґендерних ролях; виявлення упереджень та перешкод, у т.ч. у законодавстві, програмах і послугах, в усіх ініціативах.

ґендерне бюджетування – врахування ґендерного впливу у бюджетному процесі на усіх його стадіях. Передбачає оцінювання (проєкту) бюджету з точки зору його впливу на права та можливості жінок та чоловіків, хлопців та дівчат, а також реструктурування витрат і доходів заради просування ґендерної рівності.

Врахування потреб чоловіків та жінок, дівчат та хлопців сприяє кращому розподілу бюджетних коштів, підвищує якість та ефективність політик та програм, дозволяє вирішити наявні суспільні проблеми.

Позитивні дії – спеціальні тимчасові заходи, спрямовані на усунення дисбалансу між можливостями жінок і чоловіків реалізовувати рівні права, надані їм Конституцією і законами України (Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»).

Важливо:

- Зупинити всі форми дискримінації проти жінок і дівчат
- Викоринити всі форми ґендерно-обумовленого насильства, у т.ч. домашнього насильства
- Викоринити усі шкідливі практики, якот примусові одруження тощо
- Визнати цінність неоплачуваної домашньої праці
- Забезпечити повну й ефективну участь жінок на всіх рівнях прийняття рішень і в усіх сферах життя



Довіра

Лідер викликає довіру та є вартим тієї довіри.

Довіра є ключовим аспектом для сучасного розуміння лідерства, адже вона є однією з тих цінностей, що підкреслює зміну підходів: відмову від основного акценту на контролі, впливу на основі зобов'язань і страху – до впливу на основі довіри, відданості та наснаження. Контрольні функції залишаються, але їх характер змінюється в ефективних процесах моніторингу та оцінювання. Довіра виступає тією ключовою ознакою, що змінює характер стосунків, як між керівником та підлеглими, так і з зовнішніми партнерами.

Важливою є спроможність керівників довіряти, як і довіра до керівників усіх рівнів. Низький рівень або відсутність довіри найчастіше призводить до “втрат”, є суттєвим бар’єром для підтримання стосунків та подальшої спільної діяльності.

Важливо входити у стосунки з установкою довіряти і розвивати її у процесі співпраці.

Довіра:

- базова умова та основний інструмент лідерства, ключова спроможність;
- умова командної роботи;
- є основою “здорових” робочих стосунків в команді, організації, партнерстві;
- є мотиватором, тим фактором, що впливає на задоволеність від роботи, збільшує відданість команді та організації; як правило, спонукає до більшої відповідальності та зусиль;
- пов’язана з відчуттям безпеки – безпеки на роботі, безпеки у стосунках, комфорту, коли можна бути собою;
- є фактором, що сприяє відкритості, і тому – ефективній комунікації, порозумінню – створює середовище співпраці, в якому люди відкрито обмінюються своїми знаннями; сприяє ефективному процесу ведення перемовин та досягнення якісних угод;
- сприяє впровадженню змін (більшою є схильність довіряти інформації, яку надає та людина, якій довіряють; ідеї змін сприймаються легше та видаються легітимнішими; вище рівень підтримки рішень);

Ви – сильні, якщо Вам довіряють.

Довіра є тим клеєм, який підтримує стосунки, у тому числі між лідером та його послідовниками. А довіра, у свою чергу, базується на доброчесності.

Браян Трейсі

Ви розвиваєте довіру кожного разу, коли обираєте доброчесність, а не імідж, правду, а не зручність, честь, а не персональну вигоду.

Джон Максвел

Довіряйте людям і тоді вони будуть вірними вам. Ставтеся до них з великою шаную і вони покажуть свою велич.

Ральф Вудро Емерсон



- розвивається під час комунікації та взаємодії – *відсутність комунікації не дозволяє побудувати довірчі стосунки;*
- розвивається на основі відчуття надійності, передбачуваності (у т.ч. адекватного реагування на дії інших) та взаємності; коли люди бачать, що ви турбуєтеся про інших, віддані своїй справі, дієте так, як і говорите, компетентні та спроможні слухати та досягати порозуміння;
- є двостороннім рухом; проявляється у відчутті близькості, взаємності; довіряючи, ми певним чином поділяємо відповідальність та визнаємо взаємозалежність;
- потребує впевненості у собі, сміливості, готовності бути вразливим.

Послідовники йдуть за тими, кого «обрали» лідерами, тому, що ті довели, що їм можна довіряти як тим, хто слугує.
Роберт К. Грінліф

Спроможність довіряти іншим дозволяє:

- розвивати спільне бачення та надихати ним;
- делегувати, покладатися на членів команди, що вони виправдають очікування;
- підтримувати впевненість, згуртованість та моральних дух;
- отримувати зворотній зв'язок, вчасно помічати виклики та коригувати дії заради досягнення цілей;
- розвивати лідерство в інших працівниках;
- розвивати культуру поваги та справедливості.

Довіра створює швидкість, оскільки живить співпрацю, відданість і, зрештою, результати.
Стівен Кові

«Схильність довіряти створює потужне поле енергії навколо лідера. Людей притягує ця енергія, бо вони почуваються більшими (значущими) у присутності лідера. Довіра лідера зміцнює їхню впевненість, створюючи відчуття стабільності та безпеки. Натхнення щодо бачення впаде на безплідний ґрунт, якщо воно не спирається на взаємну довіру та відкритість».

Джеймс Річер

Ознаки, що керівник не довіряє	Ознаки довіри керівника та до нього
– маленьке/обмежене коло радників, – приховування інформації, її порційне надання, – надання нереалістичних обіцянок; використання брехні та маніпуляцій, – грання ролей, прикидання та захисні реакції, – вимагання беззастережної лояльності, – зберігання своєї позиції попри нові думки чи дані, – перекладання відповідальності за проблеми в організації на інших.	послідовники, члени команди: – легко визнають помилки, – звертаються за допомогою в разі потреби, – охоче надають зворотній зв'язок на всіх рівнях, – є відданими, але не сліпо, готові критично висловлюватися щодо ідей колег та керівництва, планів.



Керівники можуть сприяти розвитку довіри:

- якщо будуть людьми свого слова, доброчесними, чесними та щирими, будуть діяти послідовно, робити все, що обіцяли, і не обіцяти того, чого не можуть виконати;
- проявляючи повагу та піклуючись про людей, але підтримуючи їх відповідальність, самостійність та підзвітність за те, що вони роблять;
- демонструючи повагу, рівне ставлення до людей, шануючи їхню відданість; визнаючи, що розбіжності є ознакою прогресу;
- постійно підтримуючи: свою доступність для людей та постійну комунікацію, вчасний об'єктивний та надихаючий зворотній зв'язок, поінформованість щодо стану справ, цілей, прогресу тощо; надаючи відповіді на запитання;
- пояснюючи причини рішень та потреби змін, бажані результати-наслідки, основні ключові етапи на шляху до змін, свої очікування тощо;
- заохочуючи командну роботу, відкрите обговорення дій та прислухаючись до різних точок зору, відверто висловлюючи свої сумніви та думки; заохочуючи зворотній зв'язок, проводячи опитування;
- розвиваючи справедливі та прозорі процеси;
- залучаючи до процесів прийняття рішень (обговорення поточного і бажаного стану, ризиків, можливостей, факторів впливу тощо);
- справедливо оцінюючи внесок працівників та справедливо розподіляючи ресурси;
- беручи відповідальність за промахи, недоліки на себе; визнаючи свої помилки та обговорюючи їх у процесі обміну досвідом заради вдосконалення діяльності тощо.

Люди можуть ходити по воді, коли знають, що під ногами лежать три наріжні камені довіри:

- 1) визнання фактів та посилення відповідальності;
- 2) культивування співпраці;
- 3) надихання ініціативності та інновацій.

Розабет Кантер

Важливо контролювати преференції надмірно довіряти комусь лише на основі "близькості", коли нам здається, що хтось на нас схожий (тим більше, що схожість може бути результатом приписування, власної проекції), як і схильність не довіряти тим, хто від нас відрізняється.

Важливо, аби схильність довіряти збалансовувалася реалізмом та ретельністю для того, аби не було "сліпого" покладання та перекидання відповідальності на інших, толерування неетичної поведінки, нечесності, неефективної діяльності, а також підтримувалася балансом оптимізму та розумінням вразливості, того, що довіра може бути зраджена.

Внутрішній оптимізм означає, що невдачі, пов'язані з невиправданою довірою, сприймаються без відмови від визнання того, що люди загалом варті довіри, і цей підхід є правильним для життя.

Мак-Крекер



Діалог

Лідерство передбачає спроможність заохочувати й підтримувати діалог, знаходити можливості для фасилітації діалогу, у процесі якого люди висловлюють й обговорюють різні погляди, ідеї і рішення та знаходять точки дотику для співпраці.

Діалог:

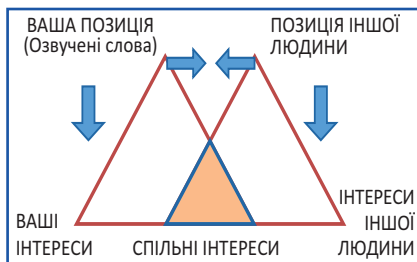
- це більше, ніж просто двостороння комунікація;
- не дебати (де є конкуренція і сторони намагаються переконати одна одну в неправоті і "виграти" завдяки своїй аргументації);
- не просто дискусія заради пошуку оптимальних чи креативних рішень;
- це процес співпраці двох або більше сторін у пошуках спільного ґрунту, порозуміння (в т. ч. спільного інтересу) та вирішення проблем; це процес навчання (розуміння себе, інших, стосунків) та взаємного збагачення, це залучення у процес спільного створення сенсів;
- має фокус як на питання, так і на стосунки сторін;
- це безпосереднє спілкування між сторонами, що мають різні переконання та точки зору, в якому вони поважають одна одну як особистостей та готові прислухатися одна до одної достатньою мірою для того, аби надихнути на певні зміни підходів, або відкриття, що сприятимуть побудові консенсусу;
- сприяє розвитку довіри, порозуміння, спільності;
- важлива складова врегулювання/розв'язання та деескалації конфліктів, процесу примирення; інструмент впровадження змін та подолання бар'єрів у ненасильницький спосіб, розвитку зв'язків у роз'єднаних спільнотах (сталий процес пошуку відповіді на суспільні виклики та розвитку культури демократії);
- може змінювати стосунки шляхом створення нових основ для взаємної поваги та співпраці.

Обирайте шлях діалогу, а не односторонніх рішень.

Папа Бенедикт XVI

Діалог – це неконфронтаційна комунікація, в якій обидві сторони прагнуть дізнатися більше один від одного, тому він дозволяє разом зайти набагато далі у пошуках спільної основи.

Сцилла Елворті



Найкращий шлях розв'язання проблем та боротьби проти війни – діалог.

Малала Юсафзай



Характеристики та умови для діалогу:

- добровільність участі, усі рівною мірою залучені;
- інклюзивність, залучення усіх зацікавлених сторін;
- безпечний простір, в якому може бути чесна комунікація, люди не боятимуться висловлювати свою точку зору; взаємна довіра;
- рівноправність учасників; на сприйняття та обговорення ідей не впливають посади, місця роботи, інші статусні ознаки; толерантність;
- спільне формування порядку денного та процедури, довіра до процесу, дотримання узгоджених принципів (немає прихованих намірів); немає заздалегідь сформованих рішень, до яких має “призвести” дискусія, справжнє бажання почути інших;
- взаємна повага, етична поведінка;
- спроможність до активного слухання та переосмислення своїх позицій; відкритість (як установка) та повага до різних точок зору; кожен має можливість висловитися, усі думки однаково вислуховуються та обговорюються; установка – шукати у кожній ідеї її сильну сторону, бачити її цінність, прагнути зрозуміти причини;
- визнання і розбіжностей, і спільного;
- розуміння інтересів зацікавлених сторін, турбота про них (відрізнити цінності, інтереси та позиції), врахування турбот та прагнень;
- чесність та щирість кожного учасника;
- зручні умови (контакт очима, всім все чути – акустика, дистанція тощо);
- достатній час;
- управління емоціями, врахування емоцій, емпатія (потужні емоції прийнятні лише для віддзеркалення досвіду чи переконання, але не для залякування чи маніпуляцій); утримання від переходу на особистості;
- врахування не лише питання, але й контексту (спочатку аналіз ситуації, напрацювання варіантів та альтернатив, оцінка впливу, і лише потім обговорення того, що робити); обговорення того, що справді є важливим;
- чутливість та намагання уникати стереотипів, упереджень тощо.

Діалог призводить до зв'язків, що зумовлюють довіру, яка веде до залучення.

Сет Годін

У справжньому діалозі обидві сторони готові змінюватися.

У діалозі головне не захищати свою ідею, а запитувати, не сперечатися, а вивчати, не переконувати, а відкривати.

Чесність та відкритість завжди є основою проникливого діалогу.

Вел Хукс

Гарний діалог висвічує те, що люди не проговорюють.

Роберт Тоун



Емоції. Емоційний інтелект

Лідерство має суттєву емоційну складову. Для лідерства потрібен емоційний інтелект. Дослідження засвідчили, що успішність діяльності на роботах (посадах) середньої складності на 67% залежить від емоційного інтелекту, а на керівних посадах – на 80% (технічні вміння, навички та когнітивні здібності, IQ впливають не більше, ніж на 30%).

Емоційний інтелект – це:

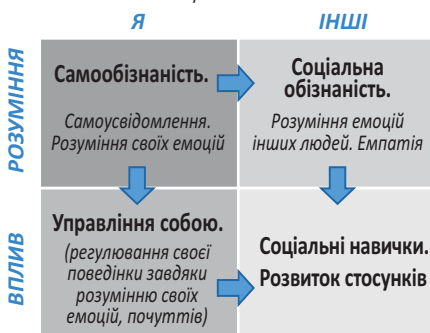
- концепція, що стала популярною наприкінці XX століття, хоча акценти щодо важливості розуміння емоційної сфери сягають давніх часів;
- сукупність ментальних здібностей до розуміння власних емоцій та емоцій інших людей, здатність відслідковувати свої та інших людей почуття та емоції, розрізняти їх та використовувати для скеровування думок і дій (П. Саловей та Д. Мейер, 1990);
- здатність розуміти власні почуття та почуття інших людей, самому себе мотивувати, повністю керувати емоціями (Д. Гулмен, 1995);
- не визначається генетично, не залежить від статі, людина може його розвинути;
- сприяє ефективній комунікації та порозумінню, налагодженню взаємодії, полегшенню реалізації змін та досягнення цілей; уможливорює позитивний вплив на інших, допомагає надихати, сприяти розвитку людей, запобігати виникненню та/або врегулюванню конфліктів.

Емоції:

- є нашою реакцією на певну ситуацію та сигналом про потреби, а відтак – джерелом інформації, необхідної для успішної діяльності та прийняття рішень; можуть показувати наше справжнє ставлення, виявляти те, що для нас є важливим, виявляти нашу небайдужість;
- це сила, вони впливають як на нашу поведінку, так і на поведінку та ставлення інших; “заразні”; можуть сприяти взаємодії або її унеможливлювати, можуть сприяти зацікавленню, залученню прихильників, а можуть демотивувати інших чи навіть відвернути від нас;

Емоційний інтелект:

впізнання емоцій – осмислення – вплив



Я не хочу залежати від своїх емоцій. Я хочу використовувати їх, насолоджуватися ними та керувати ними.

Оскар Уайльд

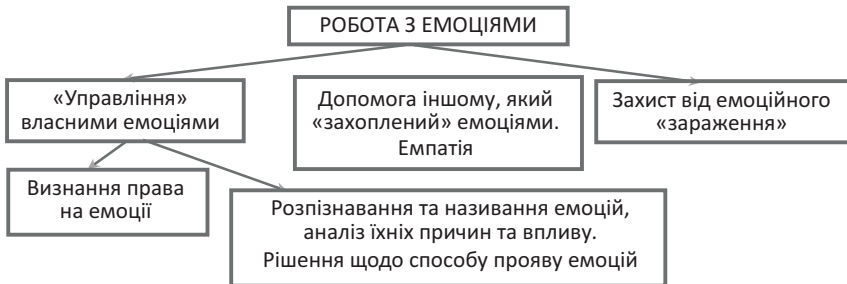


- необхідно помічати, розпізнавати, розрізняти, називати, враховувати нюанси та розмаїття емоцій, їхню силу, аналізувати їхні причини.
- Не можна розуміти емоції та почуття інших людей, не розуміючи власні емоції.
- Для того, щоб управляти власними емоціями, треба їх помічати та розуміти.
- Чим краще розуміємо власні емоції – тим краще діємо.

Управляти собою – управляти емоціями –

- це не ігнорувати чи подавляти свої емоції, а натомість – враховувати та працювати з ними, а не проти них; враховувати їх потенційний вплив на нас, стримувати себе від поспішних висновків та дій;
- усвідомлювати власні емоції, що є відправною точкою для управління ними;
- не про те, щоб давати вихід усім своїм почуттям, переносити їх, “виливати” на когось, – важливим є наш самоконтроль та вибір того, як ми проявляємо свої емоції, в т.ч. у спосіб, який не підриватиме спільної роботи та сприятиме досягненню індивідуальних та соціально значущих цілей;
- не про те, що треба завжди бути хорошим та люб’язним – ситуація може потребувати того, щоб людина була наполегливою, вміла говорити “ні” і, у разі потреби, правду тому, хто її уникає.

Якщо ви не будете керувати своїми емоціями, вони керуватимуть вами.



Важливою є емпатія – це спроможність, спираючись на почуття, розуміти стан іншої людини, співчувати їй, але без перенесення цих емоцій на себе. Вона дозволяє розвивати контакт на рівні емоцій. Емпатія не є набором інструментів і технік, але бути емпатійним можуть допомогти навички активного слухання.

Ви маєте ставити себе на місце іншої людини, інакше ви не зрозумієте, що з нею відбувається. Ви маєте відчувати людей, якщо ви не маєте емпатії до людей – ви не є лідером.

Патрісія Оуенс, мер



Компетенції за складовими емоційного інтелекту (Д. Гоулмен, 2000 та 2017).

САМОУСВІДОМЛЕННЯ	СОЦІАЛЬНА ОБІЗНАНІСТЬ
☐ Емоційне самоусвідомлення – здатність «читати» та розуміти свої емоції, як і їх вплив на роботу, стосунки тощо. ☐ Точна самооцінка – реалістична оцінка своїх сильних сторін та обмежень; ☐ Впевненість у собі, асертивність – позитивні «сильні» відчуття щодо власної спроможності та гідності, самоповага.	☐ Емпатія – здатність (навичка) відчувати емоції інших людей, розуміти їхні точки зору та справжній інтерес до їхніх турбот. ☐ Організаційна обізнаність – здатність «читати»/розуміти хід життя організації, його «течію», будувати мережі прийняття рішень; орієнтація в політичних питаннях. ☐ Розуміння потреб співрозмовників, клієнтів, партнерів
УПРАВЛІННЯ СОБОЮ	СОЦІАЛЬНІ НАВИЧКИ
☐ Самоконтроль – здатність контролювати руйнівні емоції та імпульси. ☐ Спроможність до адаптації – здатність адаптуватися до змін ситуації та подолання перешкод. ☐ Орієнтація на досягнення – потяг, прагнення досягати внутрішніх стандартів досконалості. ☐ Свідоме ставлення – здатність управляти собою та відповідати за свою поведінку; постійне виявлення чесності та доброчесності; ☐ ініціативність – готовність використовувати можливості; ☐ оптимізм – спроможність бачити позитивну сторону речей/подій, фокус на можливості, очікування на краще в результаті змін.	☐ Надихаюче лідерство – здатність відповідати та надихати захоплюючим баченням. <i>Каталізатор змін</i> – уміння генерувати нові ідеї та вести людей у новому напрямі. ☐ Вплив – здатність користуватися різноманітними тактиками переконування. ☐ Наставництво та менторство – прагнення підтримувати і стимулювати розвиток інших завдяки наданню зворотнього зв'язку та настанов. ☐ Комунікація – спроможність слухати та адекватно надавати чітке та переконливе повідомлення. ☐ Управління конфліктами – здатність до деескалації незгоди та керування процесом пошуку рішень. ☐ Побудова зв'язків – розвинена спроможність культивувати та підтримувати сплетіння (мережі) стосунків. ☐ Робота в команді – спроможність просуvalu співпраці та розвиток команди.

Основні послідовні кроки роботи зі складними емоціями (С'юзан Девід):

1. *Визнати* свої типові способи реагування (звертати увагу на те, коли емоції та почуття починають вами керувати, наприклад, коли ви зациклюєтеся на якійсь думці чи почутті).
2. *Назвати* свої думки та емоції (це дасть можливість перейти до «погляду з гелікоптера» – «піднятися» над питанням і побачити ширшу картину; сфокусувати увагу на своїй думці та емоції, сформулювати її: «Я думаю, що я (відчуваю)...»).

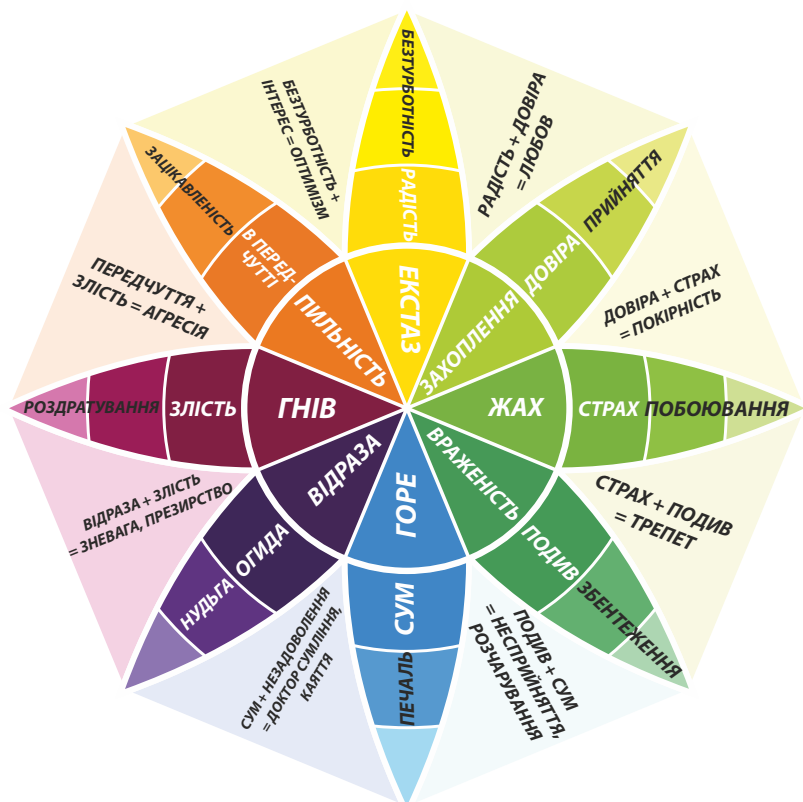
При цьому важливо: розширювати свій словник емоцій, подумати, які ще емоції ви переживаєте; спробувати додати ще 2-3 назви емоцій; проаналізувати глибину (силу) емоції, щоб розуміти її вплив на вас;



записати свої думки– це допомагає дистанціюватися та подивитися на емоцію “збоку”.

3. *Прийняти* свої думки та емоції, пережити та зрозуміти їх (на противагу намаганням не помічати, подавляти, уникати, засуджувати чи змінити); вдихнути і видихнути 10 разів і подивитися на те, що відбувається. Це не завжди означає, що вам легше, навпаки, ви можете побачити, наскільки ви засмучені. Важливо просто поспівчувати собі (та іншим) та проаналізувати реальність всередині вас і зовні. Дослідження показують, що спроможність приймати свої емоції суттєво впливає на психологічне здоров'я та благополуччя людини.
4. *Діяти відповідно до цінностей* (звільнившись від «гачка» емоцій, думаючи про довгострокову перспективу, інтереси інших сторін та спільні інтереси, можливості залучення підтримки тощо).

Для кращого розуміння власних емоцій можна користуватися моделлю «Колесо емоцій» (Роберт Плутчик).





Європейська стратегія інновацій та доброго врядування

Добре (належне) врядування – вимога на всіх рівнях публічного управління.

Цей підхід, що сформувався на заміну теорій класичного (бюрократичного) та нового публічного менеджменту (використання бізнес моделей), виходить з того, що громадяни – в центрі всіх демократичних інститутів та процесів, ключовим є турбота про добробут суспільства та сталий розвиток на основі розвитку партнерств.

Ефективна демократія та добре врядування на всіх рівнях є необхідними передумовами для попередження конфліктів, сприяння стабільності, прискорення економічного та соціального прогресу і, відповідно, для створення стабільних громад, де люди бажають жити і працювати сьогодні та у майбутньому.

3-й саміт глав держав та урядів країн – членів Ради Європи, 2005

Основним є переорієнтація з одноосібного управління чи керування, що здійснювалося раніше органами влади та місцевого самоврядування, на процес взаємодії та співробітництва з бізнесом, суспільними інститутами та громадами у процесі прийняття й реалізації рішень та політик (*багатовекторне, вертикальне і горизонтальне співробітництво, децентралізація влади, деконцентрація й делегування повноважень*) для досягнення оптимального для всіх зацікавлених сторін за даних умов результату.

12 принципів доброго врядування є частиною Європейської стратегії інновацій та доброго врядування на місцевому рівні, яку було схвалено під час конференції європейських міністрів, відповідальних за місцеве самоврядування у 2007 році у Валенсії, що передбачає забезпечення постійного підвищення якості послуг на місцевому рівні, залучення населення та впровадження політики, спрямованої на реалізацію їх законних інтересів.

Принцип 1. Чесне проведення виборів, представництво та участь

- Місцеві вибори проводяться відкрито та чесно, відповідно до міжнародних стандартів та національного законодавства і без будь-яких фальсифікацій.
- Громадяни перебувають в центрі публічної діяльності та за чітко визначеними шляхами залучені до публічного життя на місцевому рівні.
- Усі чоловіки та жінки можуть мати право голосу при прийнятті рішень як безпосередньо, так і через легітимні посередницькі органи, що представляють їхні інтереси. Така широка участь базується на свободах волевиявлення/самовираження, зібрань та об'єднань.
- Голоси всіх громадян, включаючи й тих, які належать до найменш захищених та найбільш вразливих груп, є почутими та беруться до уваги при прийнятті рішень, включаючи й рішення щодо розподілу ресурсів.



- Завжди має місце чесна спроба узгодити різні законні інтереси та досягти широкого консенсусу у пошуках того, що є найкращим в інтересах всієї громади та як цього можна досягти.
- Рішення приймаються волею більшості, при цьому поважаються права та законні інтереси меншості.

Принцип 2. Зворотний зв'язок

- Завдання, правила, структури та процедури пристосовані до законних очікувань та потреб громадян.
- Послуги надаються, а запити та скарги розглядаються у прийнятні часові терміни.

Принцип 3. Ефективність і результативність

- Результати відповідають поставленим цілям.
- Наявні ресурси використовуються найкращим з можливих способів.
- Системи управління ефективністю діяльності дозволяють оцінити та підвищити ефективність та результативність послуг.
- Регулярно проводяться аудити для оцінки та поліпшення діяльності.

Принцип 4. Відкритість і прозорість

- Рішення приймаються і реалізуються відповідно до правил і вимог чинного законодавства.
- Існує публічний доступ до всієї інформації, за винятком тієї, доступ до якої обмежено на підставі закону (як наприклад, захист приватності чи забезпечення чесності процедури закупівель).
- Інформація про рішення, реалізацію політик та результати зроблена доступною громадськості у такий спосіб, який дає їй змогу ефективно слідкувати за діяльністю органів місцевого самоврядування та долучатися до неї.

Принцип 5. Верховенство права

- Місцеві влади дотримуються закону та рішень суду.
- Правила і нормативно-правові акти приймаються в установленому законом порядку та реалізуються неупереджено.

Принцип 6. Етична поведінка

- Публічні цінності завжди переважають над індивідуальними інтересами.
- Існують ефективні засоби запобігання та боротьби з усіма формами корупції.
- Про конфлікти інтересів проголошується вчасно, а залучені до нього особи повинні утримуватися від участі у прийнятті відповідних рішень.



Принцип 7. Компетентність і спроможність

- Професійні навички тих, хто здійснює управління, постійно підтримуються та вдосконалюються для покращення результатів їхньої роботи та впливу.
- Публічні службовці мотивовані/заохочуються до постійного вдосконалення.
- Розробляються і використовуються практичні методи і процедури для застосування на практиці знань і навичок та для отримання кращих результатів.

Принцип 8. Інноваційність та відкритість до змін

- Ведеться пошук нових та ефективних шляхів вирішення проблем, і перевага надається сучасним методам надання послуг.
- Існує готовність реалізовувати пілотні та випробовувати нові програми і вивчати досвід інших.
- Створюється сприятливий клімат для змін задля досягнення кращих результатів.

Принцип 9. Сталий розвиток та стратегічна орієнтація

- Потреби майбутніх поколінь беруться до уваги в поточній діяльності/політиці.
- Вимога щодо сталого розвитку громади постійно береться до уваги. Рішення приймаються з урахуванням усіх видів витрат, як то екологічні, структурні, фінансові, економічні чи соціальні, з метою запобігання передачі проблем та напруги наступним поколінням.
- Існує розгорнуте та стратегічне бачення майбутнього місцевої громади з розумінням того, що є необхідним для такого розвитку.
- Існує розуміння проблем історичного, культурного та соціального характеру, на якому ґрунтується це бачення.

Принцип 10. Раціональне управління фінансами

- Розмір платежів не перевищує вартості послуг, що надаються, та занадто не скорочує попит, зокрема коли йдеться про важливі публічні послуги.
- Економічність спостерігається при управлінні фінансами, в тому числі під час взяття зобов'язань по кредитах та їхнього використання, під час оцінки ресурсів, прибутків і резервів та при використанні непередбачених прибутків.
- Розробляються багаторічні бюджетні плани у консультаціях з громадськістю.
- Здійснюється належна оцінка та управління ризиками, в тому числі шляхом оприлюднення консолідованих рахунків та, у випадку державно-приватних партнерств, шляхом реалістичного розподілу ризиків.
- Органи місцевого самоврядування беруть участь у організації заходів з міжмуніципальної солідарності, чесного розподілу витрат і доходів та зменшення ризиків (системи вирівнювання, міжмуніципальна співпраця, розподіл ризиків тощо).

**Принцип 11. Права людини, культурне різноманіття та соціальна згуртованість**

- В межах сфери впливу місцевої влади права людини поважаються, захищаються та реалізуються. Ведеться боротьба з дискримінацією за будь-якими ознаками.
- Культурне різноманіття вважається цінністю та постійно докладаються зусилля для забезпечення того, щоб усі робили свій внесок у місцеву громаду, ототожнювали себе з громадою та не почували себе виключеними з неї.
- Пропагується соціальна згуртованість та інтеграція слабо розвинутих територій вразливих груп населення.
- Забезпечується доступ до основних послуг, зокрема для найбільш незахищених верств населення.

Принцип 12. Підзвітність

- Усі учасники процесу, прийняття рішень, колективні та індивідуальні, несуть відповідальність за свої рішення.
- Рішення повідомляються, пояснюються та можуть бути оскаржені, якщо необхідно.
- Існують ефективні засоби захисту від поганого управління та проти дій органів місцевого самоврядування, які порушують громадянські права³.

Для мобілізації діяльності усіх заінтересованих сторін на користь доброго демократичного врядування Рада Європи запрошує національні влади, органи місцевого самоврядування та їх асоціації в межах своєї компетенції та повноважень взяти на себе зобов'язання щодо діяльності, спрямованої на підтримку впровадження принципів доброго врядування на місцевому рівні шляхом ухвалення відповідних планів чи програм дій.



Органи місцевого самоврядування запрошуються добровільно взяти на себе зобов'язання перед населенням виконувати свої повноваження згідно з 12 принципами доброго демократичного врядування. Очікується, що вони публічно проголосять про таке своє зобов'язання та будуть підзвітні в його реалізації.

³ Див.: Бенчмаркінг доброго врядування: практичний посібник / за заг. ред. А. Гука. – К.: ТОВ "Видавництво "Юстон", 2018. – 60 с. http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/Book_BenchmarkingDV-2_148x210_web.pdf



Життя. Оптимізм. Управління стресом

Лідерство – це особлива якість життя:

- це вибір, вибір робити правильні речі, готовність бути відкритим та вразливим;
- поєднання і мрії, і віри, і дії;
- турбота про якість життя інших, розвиток у них лідерства;
- спадок, який продовжує жити в інших.

Ті з Вас, хто насправді будуть щасливими – є тими, хто шукатиме і знайде спосіб служіння.

Альберт Швейцер

Важливою є позитивна налаштованість – як у ставленні до себе, так і до інших, як в оцінюванні можливостей, так і поступу. Це позначається на:

- вірі у себе, у свої сили;
- вірі в людей, спроможності довіряти, делегувати;
- готовності до ризиків, заохоченні інноваційності, ставленні до помилок та промахів як можливостей для навчання;
- спроможності відчувати щастя, повноту життя;
- спроможності навчатися, управляти стресом та керувати своїм життям.

Мірою людини не є її поведінка за спокійних обставин, але те, як вона діє, коли наближається час випробувань.

Мартін Лютер Кінг

Позитивна налаштованість не означає необ'єктивне оцінювання чи ігнорування і не врахування викликів й ризиків. Вона, скоріше, допомагає не заплющувати на них очі й з ними справлятися.

Песиміст скаржиться на вітер. Оптиміст очікує його зміну. Лідер пристосовує вітрила.

Джон Максвелл

Важливим є почуття гумору, спроможність по-доброму посміятися і над собою, і над ситуацією, в якій людина опинилася; це може допомогти пережити невдачі та промахи.

Реалізм, оптимізм та спроможність відчувати щастя є одними з важливих компетенцій лідерства, що пов'язані з емоційним інтелектом⁴:

Людина є продуктом своїх думок. Вона стає тим, що вона думає.

Магатма Ганді

У серці кожної проблеми ховається можливість.

Альберт Ейнштейн

⁴ Складові моделі El Рувена Бар-Она.



реалізм	оптимізм	спроможність відчувати щастя
адекватне сприйняття дійсності, спроможність бачити речі такими, якими вони є насправді, а не такими, якими хотілося б, або яких боїться, критичне ставлення до власного досвіду, що може впливати на сприйняття; здатність концентруватися та оцінювати ситуацію.	здатність звертати увагу й бачити позитивні сторони речей, концентрація на позитиві та конструктиві, сприйняття невдач як важливих уроків та спроможність не опускати завчасно руки, зберігати позитивну налаштованість навіть у несприятливих або стресових ситуаціях.	здатність отримувати задоволення, бути задоволеним життям, спроможність приносити задоволення собі та іншим, життєрадісність, зокрема здатність радіти перебуванню з іншими, добре проводити час, розважатися.

Ключові установки, що дозволяють розвивати стресостійкість:

- почуття (спроможності) контролю за власним життям, а не безсилля перед зовнішніми подіями;
- відчуття відданості та залученості в те, що робите РАЗОМ з іншими;
- оптимізм, почуття того, що новий досвід приносить виклики, можливості, а не загрози.

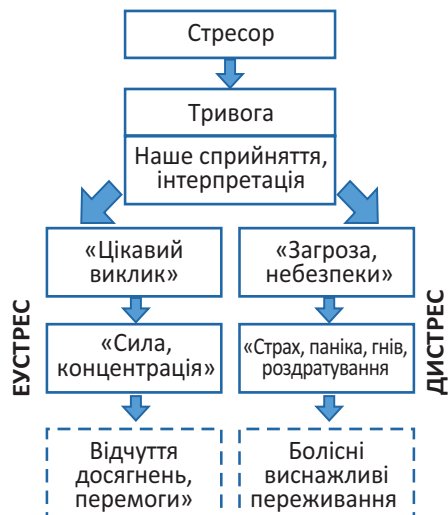
Впевненість не є оптимізмом чи песимізмом, і це не про якості характеру. Це про очікування позитивних наслідків.

Розабет Кантер

Слід враховувати, що стрес:

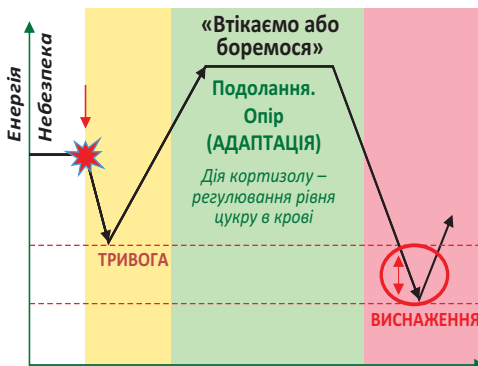
- невід'ємна характеристика нашого життя;
- природна захисна реакція нашого організму – психологічна та біологічна (фізіологічна) реакція людини на несподівану та/або напружену ситуацію, на її власне сприйняття небезпеки і загрози для себе;
- переживається так само, як і у прадавніх людей: завдяки дії гормонів генерується енергія для того, щоб або боротися, або втікати, або ж організм обирає реакцію "завмири";
- є корисним (в організації) на помірному рівні (допомагає бути в тонусі, мобілізувати ресурси на досягнення цілей, сприяє розвитку);
- неминуче призводить до виснаження (третя стадія переживання стресу), коли захисні реакції організму послаблені, людина є втомленою, вразливою, потребує відновлення сил;
- суттєво впливає на людину не лише на рівні фізіології, але й спричиняє психологічні реакції, зміни у поведінці та сприйнятті;

Типи стресів





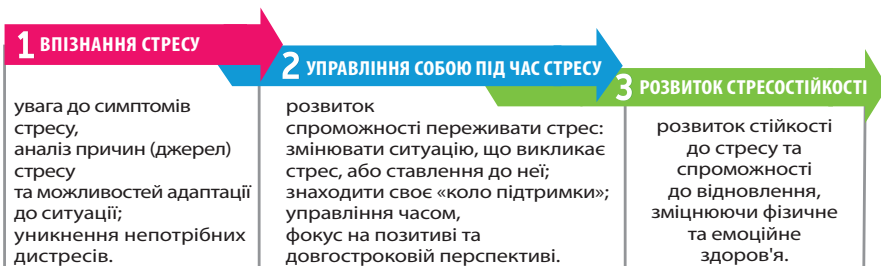
- має накопичувальний ефект (постійні стреси можуть не дати можливості для відновлення сил організму. Це пов'язано з тим, що за мобілізацію енергії відповідає симпатична нервова система, яка дозволяє нам долати стрес, але при цьому вона пригнічує парасимпатичну нервову систему, яка відповідає за відновлення; працює або одна, або інша система) – тому необхідно запобігати вигоранню.



Вигорання (на роботі):

- особливий стан фізичного, емоційного та розумового виснаження, спричинений тривалим стресом, що позначається на втраті енергії, ентузіазму та впевненості; супроводжується зневірою у собі, сумнівами щодо власної компетентності, знеціненні власних досягнень, роботи, почуттям безнадійності та безсилля, відстороненості, байдужості й навіть цинізму;
- реакція організму після досягнення "своїєї межі" – вона є різною, але є у кожної людини (не є провиною людини, її лінощами або просто відсутністю мотивації); мозок перестає виділяти кортизол, тому більше не може мобілізувати енергію, в організмі виникає спадна спіраль гормонального дисбалансу, який впливає на настрій, відчуття браку сил, розумові здібності, а також коронарну та імунну системи.

Важливо управляти стресом у своєму власному житті, показуючи приклад іншим, розвивати свою стресостійкість, асертивність та емоційну зрівноваженість, спроможність до відновлення.



Розвиток стресостійкості означає, що ви берете на себе відповідальність за своє життя: відповідальність за свої думки, за свої емоції, за те, як ви реагуєте на виклики, а також свідоме ставлення до свого оточення, ритму та способу життя тощо.

Управління часом (чіткі цілі та пріоритети, підготовка до ризиків; баланс роботи та життя), позитивна налаштованість є важливими для запобігання стресу.

Кожен обирає ті техніки управління стресом та релаксації, які йому/їй підходять.



Залучення

Лідерство неможливе без послідовників. Лідерство спирається на залучення працівників, членів команди, різних зацікавлених сторін в процесі прийняття рішень та оцінювання їх ефективності.

Залучення:

- термін має кілька вимірів: 1) діяльність керівників з мотивування зацікавленості та участі інших, 2) рівень (активної) участі, 3) стан людини, її психологічний зв'язок із роботою (більше ніж ставлення, почуття чи задоволення);
- є більш широким, більш комплексним поняттям, ніж мотивація чи задоволення;
- найбільші можливості, умови для участі як співпраці (активність, ініціація діалогу, самостійні ініціативи тощо);
- це створення умов, в яких працівники та громадськість відіграє активну роль, поділяючи цінності та бачення, відчуючи свою причетність до спільної справи, усвідомлюючи свою відповідальність і свій вплив на діяльність організації та вирішення проблем у громаді;
- те, наскільки людина пов'язує себе з відповідною діяльністю та спільнотою, ототожнює себе з ними, сприймає їх як цінні та значущі для неї (усвідомленість та зацікавленість);

Залучення працівників – це мистецтво та наука залучення людей у справжні та визнані зв'язки зі стратегією, ролями, діяльністю, організацією, спільнотою, стосунками, клієнтами, розвитком, енергією та щастям для того, аби задіяти, підтримати та перетворити роботу на результати.

Девід Зінгер

- емоційний, психологічний зв'язок; є протилежністю виключно фізичній присутності (коли «тіло на роботі, а думки – за дверима») та демонстрації «зайнятості» чи пристосування);



- Висока енергія
- Неперевершені/найкращі результати
- Низька енергія (формальність)
- Посередні результати
- Низька енергія
- Низькі результати

- джерело мотивації для підтримки, внесення свого внеску, докладання більших зусиль та креативності для розв'язання проблем/вирішення питань;
- умова та характеристика діяльності команд, особливо самокерованих команд, члени яких покладаються один на одного та діють відповідно до високих стандартів;
- відкриває можливість для найкращої самореалізації працівників (спричиняє особистий розвиток та задоволеність роботою, робочі виклики стимулюють на інтелектуальному та фізичному рівні);



- сприяє успішності діяльності, інноваційності, високим стандартам роботи та моральному духу в колективі/організації;
- залежить як від особистісних факторів (потреби у повазі, самореалізації та розвитку), так і від організаційних факторів, передусім, від поведінки керівника (лідерства, наснаження) та психологічного клімату (відчуття спільноти і т. п.), командної співпраці, партнерства, можливостей для розвитку, в т.ч. кар'єри, комунікації та різноманітності, дизайну роботи. На відміну від задоволеності роботою, не пов'язане з віком, статтю, тривалістю роботи на посаді та зарплатнею.

Залученість спричиняє задоволеність роботою. Якщо “задоволеність роботою”, що є базовою потребою для працівника, це сприйняття роботи як прийнятною, комфортною, такою, що дозволяє почуватися “нормально” у житті, безпечно та впевнено, і передбачає перебування на роботі; то залучення – це той мотивуючий фактор, що зумовлює самореалізацію та високу результативність, адже пов'язане з відчуттям роботи як цікавою, значущою, цінною, вартої того, аби докладати максимальних зусиль.

Залучення (*engagement*), на відміну від участі (*participation*), означає наявність можливостей та відчуття:

Більшість працівників хоче бути залученими та прагне роботи, яка їх захопить.

Відсутність залученості часто є причиною звільнень.

Якщо люди залишаються на роботі, не відчуваючи при цьому залученості, то це створює ризики для успішної діяльності організації.

- зв'язку, турботи, захоплення “роботою”;
- потреби вносити свій внесок (відчуття певної діяльності як персонально значущою для людини, для її самореалізації, бажання активної участі);
- приналежності та співпричетності (до вирішення питань, до команди, організації чи громади
- власної сили та важливості свого внеску; зв'язку з довгостроковими результатами;
- більшого рівня впливу, активності, готовності брати на себе відповідальність;
- постійних стосунків/зв'язків (не стільки прив'язана до процедур та подій, скільки до підтримки партнерської співпраці);

Залучення працівників:

- ґрунтується на емоціях щодо своєї роботи;
- є конкретним – про конкретних людей, конкретні мету та цілі у відповідному часі, «тут і тепер»;
- залежить від того, «як я це бачу»;
- передбачає наявність та усвідомлення зв'язків та взаємовпливів;
- завжди пов'язане з прагненнями людей – з мисленням, поведінкою, емоціями та стосунками;



- є впливовим/ змінює ситуацію (позначається на тому, як ми докладаємо зусилля, наскільки старанно працюємо, дбаємо про організацію тощо);
- дає змогу досягати значущих результатів (і для працівників, і для організації, і для громадськості);
- живиться енергією, яка посилюється завдяки значимим зв'язкам та якісній відкритій взаємодії;
- є двостороннім рухом (важливою є залученість усіх працівників, керівників, спільнот); залежить і від самих працівників, і керівників (від того, як вони залучають, створюють умови для залучення, допомагають бути залученими, посилюють залучення);
- дозволяє покращити не лише результати діяльності окремих працівників, але й організації загалом.

Ключові фактори, що сприяють залученню персоналу (дослідження Девіда Зусмана):

<i>Чітке бачення та мета</i> (чіткі очікування щодо роботи, її зв'язку із баченням, місією, цілями відомства та структурного підрозділу)	<i>Постійна відкрита комунікація</i> (заохочення обміну думками, регулярне інформування керівництвом, консультації)
<i>Визнання та винагородження</i> успішної діяльності (офіційне та неформальне, в т.ч. публічно)	<i>Розвиток здорових робочих стосунків</i> (зв'язки, спілкування, небайдужість, комфортний клімат)
<i>Уповноваження або свобода дій</i> в рамках певної сфери відповідальності (без потреби постійного погоджування дій)	<i>Кар'єрний та професійний розвиток</i> (можливості для навчання, механізми підтримки, обговорення очікувань щодо кар'єри, просування)
<i>Значимий внесок</i> (забезпечення можливостей, аби робота давала відчуття досягнень, узгоджувалася із цінностями та власними інтересами, преференціями та сильними сторонами людини)	<i>Розвиток мереж</i> (створення та культивування можливостей для розвитку партнерств, консультування, обмін знаннями та досвідом; розвиток міжособистісних зв'язків)

- Щоденно від керівника-лідера, у якій би формі це не проявлялося, має йти і посилюватися повідомлення – «ваша роль має значення», «ваш внесок є важливим».
- Працівники, чиї керівники є відкритими та доступними, є більш залученими.



Інноваційність

Зміни – це наше життя. Змінюються умови, зменшуються ресурси, зростають очікування громадськості. Все більш важливою стає підзвітність. Розвиток інформаційних технологій полегшує доступ до інформації, а також змінює те, як ми вирішуємо питання; вони створюють нові можливості у багатьох сферах.

Відсутність змін – рецепт та передумова для стагнації. Організації, у т. ч. ОМС, які не змінюються, ніколи не будуть успішними у забезпеченні сталих високих стандартів діяльності.

«Зміни – закон життя, і ті, хто дивляться лише в минуле або сьогоднішнє, точно пропустять майбутнє».

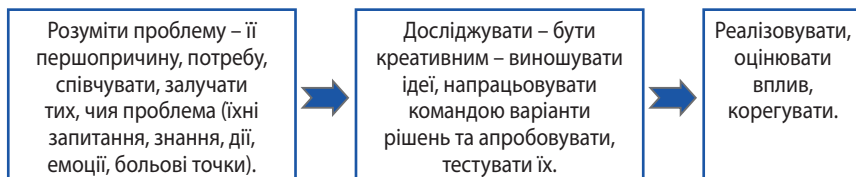
Джон Кеннеді

Керівники не повинні бути бар'єром для інновацій! Вони самі повинні «бути» тими змінами, які хочуть бачити у своїх організаціях, створювати умови для впровадження інновацій.

Інновації:

- це спосіб йти в ногу з часом, шлях врахування викликів та пошуку рішень (у тому числі, нестандартних) для складних, комплексних, глобальних або нових проблем, для проблем, причини яких вам невідомі та бракує інформації щодо них, коли ви не знаєте потреб та можливих наслідків;
- це не лише про технології, це про пошук і використання нових ідей та методів, використання, адаптацію чи вплив нових або змінених рішень, а також і про нашу спроможність та установки – відкритість та гнучкість і адаптивність до очікуваних та неочікуваних змін, залучення різних зацікавлених сторін до вирішення питань;
- є принципово клієнто-орієнтованими; ті, хто користуватимуться послугами, ті, чий проблеми будуть вирішуватися, ті, заради кого здійснюється діяльність – в центрі фокусу (турбота та емпатія);
- неможливі без широкого погляду на питання, врахування різних факторів впливу та різних точок зору.

Довіра та діалог – ключові умови для того, аби працівники були гнучкими та креативними, а організація орієнтувалася на навчання та розвиток.





ПРИНЦИПИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ:

Орієнтація на значущі/цінні для зацікавлених сторін результати.	Лідерство на всіх рівнях, виклик статус-кво, наснаження баченням, залучення.
Розгляд різних ідей; широкий спектр джерел для систематичного збору інформації, аналізу потреб (запитувати п'ять разів "чому").	Управління невизначеністю – оцінювання ризиків, використання можливостей, навчання на основі досвіду та інтерактивних процесів.
Відповідно до зміни контексту вчасна адаптація структури, процесів, компетенцій для посилення інноваційної спроможності (крос-функціональна взаємодія).	Системний підхід, врахування взаємозв'язків, постійне оцінювання результатів діяльності, корегування діяльності та вдосконалення систем.
Сприятлива організаційна культура, відкритість до змін, прийняття ризиків та співпраці; експериментування та навчання.	Стратегічна спрямованість і узгоджені спільні амбіційні цілі, підтримка (людей та ресурсів).

Бути інноваційним означає⁵:

- (Заохочення) частіше йти на ризик
- Обговорення практики; обмін інформацією про те, що працює/спрацьовує.
- Запровадження процесів для збору нових ідей; внесення питань щодо генерації ідей до порядку денного, зустрічей, нарад.
- Підтримка колегами намагань робити щось нове; позитивне ставлення до зусиль інших осіб.
- Більше експериментів та спроб.
- Заохочення інших висловлювати нові ідеї та втілювати їх.
- Порівняння з кращими практиками (бенчмаркінг).
- Спроби зробити в себе (в організації) те, що працює у всіх інших.
- Заохочення наставництва та інших способів навчання з досвіду інших.
- Забезпечення наявності в командах та організації різних людей.
- Заохочення мобільності людей та команд.
- Запрошення «сторонніх» осіб до себе; направлення своїх «назовні».
- Розбудова мереж.
- Навчання на помилках.
- Використання пропозицій.



⁵ «A Manager's Guide to Leadership» by Pedler, Burgoyne, Boydell.



Команда

Лідерство та команда – дві сторони однієї медалі. Лідер завжди в команді і лідер залежить від команди, він є одним з її членів.

Лідери формують, збагачують та підтримують роботу в команді. Завдання лідера розвивати командну роботу та лідерство в команді, розвивати команду команд.

Лідери відповідають за створення умов для командної роботи, порозуміння та наснаження діяльності команд.

Команда:

- це спосіб (рівень та якість) взаємодії людей між собою, це характеристика комунікації в групі, тієї енергії, що об'єднує людей у єдине ціле;
- згуртована співпраця на основі усвідомлення спільності та відчуття причетності (небайдужості), довіри, поваги, взаємопідтримки, відданості та постійної комунікації;
- шлях досягнення більших результатів, ніж в процесі окремої індивідуальної роботи;
- умова для ведення змін та інновацій;
- безпечний простір, в якому відбувається та заохочується вільний обмін думками, почуттями, емоціями, критичне обговорення ідей (члени команд усвідомлюють важливість цього);
- простір, в якому люди розкриваються, розуміють і підтримують один одного, пишаються спільними досягненнями;
- кращий приклад спільноти, відкритої до навчання;
- посилює мотивацію, сприяє дотриманню стандартів та їх підвищенню;
- невеличкий розмір (до 25 осіб, оптимально – 8-10); водночас, завдання – розвивати організацію як мережу або команду команд (важливо заохочувати розвиток зв'язків між командами (не обов'язково всім знати всіх, достатньо, якщо кожен знає кількох людей в інших командах);

Команда – це спроможність працювати разом заради досягнення спільного бачення.

Ендрю Карнегі

Разом звичайні люди можуть досягнути надзвичайних результатів.

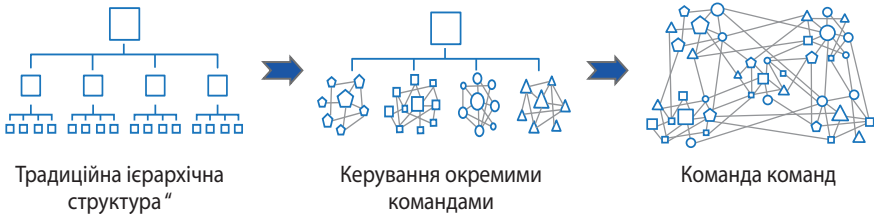
Норман Шідл

Основні характеристики та умови розвитку команд:

- відчуття, усвідомлення спільної мети;
- вироблення спільних підходів разом; спільний досвід, спільне навчання;
- співвідповідальність (взаємна підзвітність);
- взаємодоповнюючі навички;
- повна прозорість та поінформованість; постійна відкрита комунікація;
- довіра.



- відповідь на сучасні виклики (у т. ч. постійні зміни, посилення взаємозалежностей):
 - досвід показує, що командна діяльність дозволяє покращити процес розв'язання проблем, сприяє креативності, пошуку нестандартних рішень, дає змогу зекономити кошти, досягнути більше результатів, причому результатів та послуг кращої якості,
 - чим більші складність та невизначеність, тим більш потрібною є командна робота,
 - мультидисциплінарні команди створюються, незважаючи на організаційні структури (розвиток “безбар'єрних” організацій), що дозволяє підтримувати постійну комунікацію між різними структурними підрозділами та дивитися комплексно на проблему, враховувати взаємозв'язки; більше того, сьогодні команди часто створюються з представників різних організацій, члени якої активно використовують інформаційні технології у своїй взаємодії;
 - збільшується децентралізація, командам надається більше повноважень та свободи дій (оскільки в умовах швидких змін вже не можна покладатися на те, що керівництво продумає і вирішить все, натомість, команди, що працюють на базовому рівні, спроможні швидше адаптуватися до викликів та зміни контексту, зберігаючи орієнтацію на стратегічні цілі (розвиток гнучкої, адаптивної організації команди команд).



Розвиток команди команд передбачає суттєву зміну традиційних авторитарних способів управління й активне і послідовне наснаження/управнення (членів) команд, підтримку постійної комунікації актуальною інформацією та розвиток “спільної свідомості”. Лідер створює середовище, в якому одночасно “розквітає” кожен, розширює можливості для членів команд приймати рішення і діяти самостійно, а не звертатися за дозволами. При цьому, звичайно, команди забезпечують належне звітування, повною мірою інформуючи керівництво про ситуацію.

Спокуса керувати на кшталт гравця в шахи, контролюючи кожен крок організації, має поступитися підходу садівника, який уможливорює, а не керує.., створює та підтримує екосистему, в якій діє організація.

Стенлі Мак-Крістал



Завдання полягає у розвитку команди лідерів.

У команді існують *партнерські* (“здорові”, рівні) *робочі стосунки* між її членами, при цьому, їхні функції можуть відрізнятися. Характерними є готовність до взаємопідтримки, взаємодопомоги та взаємозамінності. Члени команди ідентифікують себе з відповідною командою – зв’язок з командою, приналежність до неї та її діяльність є важливою для них особисто.

Командна робота – це не про відсутність конфліктів чи емоційних дискусій, натомість про готовність і спроможність висловлювати і всебічно конструктивно обговорювати протилежні ідеї, критично осмислювати ситуацію, не руйнуючи при цьому здатності працювати разом.

Командна робота передбачає піклування кожного про стандарти діяльності. Тому, важливою є чутливість до неефективної поведінки та спільна взаємодія для покращення діяльності.

Ефективна робота в команді потребує від кожного: відданості ідеї/ цілі та самій команді, асертивності (впевненості) та відповідальності, готовності довіряти та відкритості, щирості, підтримки розвитку стосунків, ефективної комунікації тощо.

Перешкоди для розвитку команди:

- авторитарне управління
- відсутність або брак комунікації; приховування інформації
- брак довіри
- недоброчесність
- брак часу
- ігнорування проблем, викликів, складнощів, уникання їх; не врахування уроків, не приділення уваги успіхам діяльності
- домінування особистих цілей; слабка зосередженість на спільних цілях
- неналаштованість на спільну діяльність, нерозуміння цінностей і принципів співпраці та внеску кожного
- віра у різні цінності
- попередній негативний досвід
- формалізм тощо.

Розвиток командної роботи потребує зусиль та часу. Люди мають навчитися працювати разом, щоб бути на одній хвилі.

Передумовами успішної діяльності команди є налагодження ефективної комунікації з самого початку її створення для:

Етапи розвитку команди (Брюс Такмен)

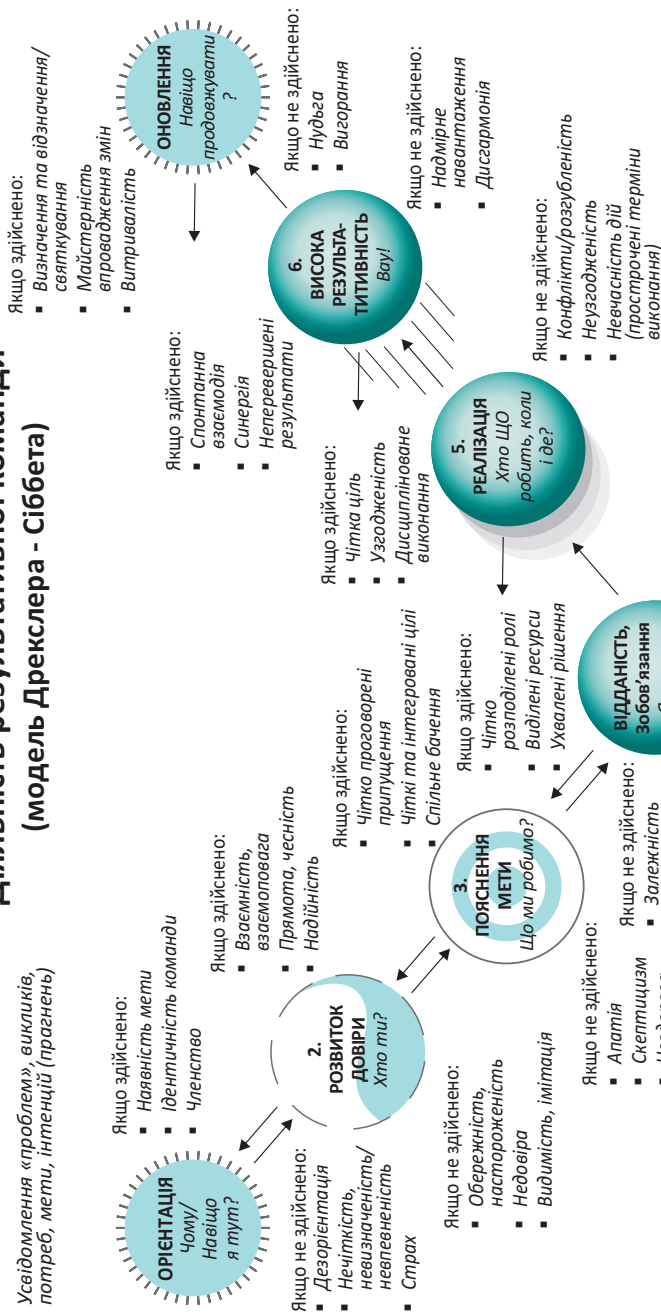
3. «НОРМУВАННЯ» – налагодження взаємодії, розуміння один одного, ролей та, певною мірою, спільності 	2. ШТОРМ, «близький бій» – зіткнення різних точок зору, конкуренція, пошук на практиці правил взаємодії 
4. РЕЗУЛЬТАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ – зріла команда, налагоджена співпраця заради спільної мети, повна довіра, гнучкість, конструктивність, відданість 	1. ФОРМУВАННЯ – «приглядання», збір інформації, уникнення конфліктів 

- належної орієнтації,
- розвитку довіри,
- прояснення мети,
- узгодження ролей і правил роботи.



Діяльність результативної команди (модель Дреклера - Сіббета)

Усвідомлення «проблем», викликів, потреб, мети, інтенцій (прагнень)



Створення

Підтримка (сталі дії)



Потрібним є налагодження взаємозв'язків між членами команди, досягнення розуміння “хто є хто” – якими є очікування, пріоритети, компетенції (цінності, підходи, навички тощо), сильні сторони кожного та кожної у команді.

*Прийти разом – це початок,
бути разом – це прогрес,
працювати разом – це успіх.*

Генрі Форд

Крім того, коли команда формується, завжди виникають запитання: навіщо ми тут, якою є місія, якими є цілі й наміри, як виглядатиме успіх; що це дасть; що є правильним. Необхідно, аби усі однаково розуміли контекст, причини проблем, фактори впливу. Люди потребують відповідей, аби рухатися далі. Ключовий момент – погоджені ролі. Люди мають розуміти, як вони працюватимуть разом, якими є граничні строки, бюджет, ресурси і як здійснюватиметься управління ними. Лише після з'ясування усіх цих речей люди готові брати на себе відповідальність, формується відданість і команда почне злагоджено працювати. **Управління стратегіями, підтримка ініціатив, формування клімату та використання досвіду** є ключовими практиками лідерства, які посилюють внесок персоналу у досягнення успішних результатів діяльності ОМС.

Лідерські практики	Складові «здорової» організації та успішної діяльності		
	Чітка мета	Командна робота	Гнучкість
1. Управління стратегіями	Гарантування розуміння усіма стратегічних напрямів діяльності та своєї ролі у реалізації стратегії	Підкреслення важливості зацікавленості, підтримки та внеску кожної людини	Підвищення обізнаності персоналу щодо зовнішніх і внутрішніх умов та їх наслідків для стратегічних рішень
2. Підтримка ініціатив	Визначення конкретних цілей та завдань, ролей, планів дій	Гарантування розуміння свого внеску (праці та поведінки) в успішність ОМС	Тримання рук «на кермі» для того, щоб за потреби можна було внести корективи
3. Формування сприятливого клімату	Створення можливостей для відкритого діалогу про цілі та завдання	Створення умов для співпраці між різними структурними підрозділами та командної роботи	Заохочення відчуття причетності, гнучкості та впевненості при прийнятті рішень і виконанні завдань
4. Використання досвіду	Приділення часу для формулювання та обговорення цілей та аналізу прогресу на шляху їх досягнення	Очікування від кожного працівника висловлення свого бачення, ідей та уроків, внеску у навчання й розвиток команди	Надання персоналу можливостей вчитися з досвіду та на основі найкращих практик, швидко застосовувати набутий досвід у нових ситуаціях



Культура організації

Керівники несуть відповідальність за організаційну культуру (культуру організації) та її розвиток.

Керівники є втіленням цінностей організації та справляють визначальний вплив на формування організаційної культури, показуючи приклад. Вони відповідають за той приклад, який вони показують іншим.

Лідерство передбачає створення сприятливої організаційної культури, яка дозволяє максимально використовувати потенціал людей та команд і досягати найкращих результатів роботи відповідно до вимог часу та найвищих стандартів. Здатність відчувати обмеження власної культури та розвивати адаптивність культури є основним викликом для лідерів.

Організаційна культура:

- існує незалежно від того, думаємо чи дбаємо ми про неї, чи ні;
- це потужна соціальна сила, особливий набір цінностей, уявлень, принципів та норм, які приймають та поділяють люди та групи людей в організації, що визначає те, як люди сприймають реальність і як вони поводитимуться й взаємодіятимуть;
- є тим, “як в організації відбуваються речі”; “соціальний клей», що створює «спільні почуття» та робить певну спільноту тим, чим вона є;
- є основою комунікації та взаєморозуміння, визначаючи спільну систему понять;
- зумовлює поведінку людей, суттєвий чинник мотивації працівників;
- визначає “хто і що є нашим, нам підходить”, межі «допуску» нових можливостей, змін, трансформацій, реформ; може бути основним джерелом супротиву змінам;
- стратегічний фактор створення більш ефективної організації, забезпечення її успіху, формування репутації та створення іміджу організації;
- піддається змінюванню та управлінню; для цього важливо її аналізувати;
- є комплексною та багатовимірною (багатоплановою) характеристикою, тобто залежить від багатьох взаємопов'язаних факторів як на наочному, так і прихованому рівні; в основі – цінності та мотиви.

Айсберг організаційної культури





ТИПОВІ РИСИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ УСПІШНОГО ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

ВІДКРИТІСТЬ

☐ Консультації:

ОМС відкритий для контактів із зацікавленими сторонами та завжди знайде шляхи провести з ними обговорення/консультації; при задоволенні потреб ОМС виходить з потреб та сподівань зацікавлених сторін; зацікавлені сторони свідомі цього та відчують, що варто висловлювати свої думки (адже вони будуть почуті та враховані).

☐ Чутливість/сприйнятливість

Обрані посадові особи та співробітники в ОМС відкриті зовнішньому оцінюванню їх діяльності/публічному контролю, готові до зворотнього зв'язку та викликів; зацікавлені сторони впевнені, що місцеві органи влади врахують їхні думки з користю для справи.

☐ Взаємність:

Обрані посадові особи та співробітники ОМС впевнені, що зацікавлені сторони роблять свій внесок у досягнення муніципалітету та допомагають йому досягти бажаного впливу.

ПРАГНЕННЯ

☐ Націленість на результат:

Зацікавлені сторони можуть бачити відображення своїх пріоритетів у пріоритетах ОМС та у визначених чітких показниках (та їх значеннях) очікуваної результативності діяльності, що допомагає усім зрозуміти, що саме було заплановано, і що досягнуто.

☐ Єдність

Існує спільне розуміння мети та розуміння того внеску, який роблять обрані посадові особи, співробітники та зацікавлені сторони.

☐ Впевненість:

Обрані посадові особи ОМС, співробітники та зацікавлені сторони впевнені, що вони спроможні досягнути того, чого вони прагнуть.

ЛІДЕРСТВО

☐ Надихання:

Люди вірять у керівництво ОМС (довіряють лідерам) та в бачення, яке вони презентують.

☐ Практичність:

Люди вважають, що вони можуть розраховувати, що керівництво буде сфокусованим/цілеспрямованим, матиме чіткі пріоритети та вживатиме на практиці усі засоби для перетворення прагнень на реальність.

☐ Доброчесність:

Керівництво прислухається до думок та діє у спосіб, що просуває справедливість, довіру та рівність.



ОРГАНІЗАЦІЯ

☐ **Прийнятність:**

Системи та процедури втілюють цінності муніципалітету.

☐ **Корисність:**

Люди вважають, що системи та процедури допоможуть їм виконувати свою роботу краще.

☐ **Різноманітність, плюралізм:**

Організація у процесі роботи є відкритою, чутливою, гнучкою та дозволяє швидко реагувати на потреби.

НАСНАЖЕННЯ, УПРАВНЕННЯ/ПОСИЛЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ

☐ **Відданість:**

Люди віддані цілям муніципалітету та очікуваним результатам (результатам-наслідкам, баченню), які вони намагаються досягнути.

☐ **Навчання:**

Співробітників заохочують щодо досягнення поінформованості, отримання необхідних знань та навичок; зусилля та досягнення визнаються і винагороджуються; людей стимулюють новими викликами та допомагають виконувати свою роботу краще.

☐ **Свобода дій:**

Для досягнення результату персонал має можливість діяти самостійно (на свій розсуд), використовувати творчі підходи та інновації.

ДОСЯГНЕННЯ

☐ **Результати-наслідки:**

Людям легко побачити позитивний вплив ОМС у зміцненні місцевого врядування, соціального, економічного та екологічного благополуччя.

☐ **Прагнення досконалості:**

ОМС вважається одним з найкращих та таким, що досягає кращих практик.

☐ **Репутація:**

ОМС має хорошу репутацію серед зацікавлених сторін, уряду та інших муніципалітетів як такий, що робить позитивний внесок в місцеве управління.



Люди та служіння

Люди, а не посада, є найціннішим ресурсом лідера.

Лідерство є піклуванням про інших. Лідерство проявляється у стосунках.

У сучасних сприятливих організаційних культурах змінюється ставлення до людей та підходи до роботи з ними – «лідерство завдяки **впливу і натхненню** (надиханню), а не командам (командуванню)», відмови від концепції пасивних послідовників та прийняття ідеї активної, значущої/змістовної ролі для кожного та кожної, зміни фокусу з дій керівництва на взаємний робочий діалог.

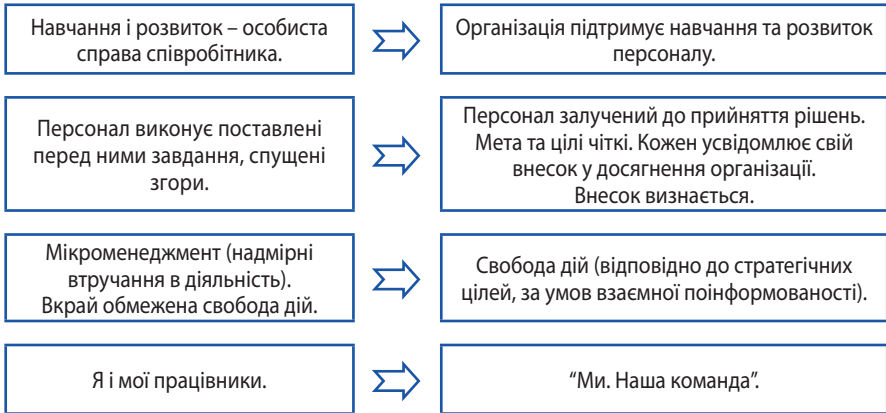
Щоб вести людей за собою, йди за ними.

Лао-Цзи

Функція лідерства – розвивати лідерів, а не послідовників.

Ральф Недер

«Важливість» людей – на папері, формально. Люди – ресурс, функція, витрати. Індивідуальність не сприймається.	⇒	Люди – особистості, є цінністю організації. Визнання різноманітності, потреби інвестувати в їх розвиток та стосунки. Служіння людям.
Правила. Контроль, і ще раз контроль. Емоційна дистанція.	⇒	Цінності, спільність. Повага. Турбота. Довіра. Залучення. Наснаження.
Формальні вимоги. Офіціоз. Відсутність комфорту.	⇒	Комфортні (як з фізичної, так і психологічної точки зору), безпечні умови, надихаючі.
Ієрархія та субординація.	⇒	Мережі. Гнучкість.
Кожен сам за себе.	⇒	Згуртована команда. Мережа команд.
“Треба, бо вимагають” Зовнішня мотивація.	⇒	“Треба, бо важливо, прагну цього” Внутрішня мотивація.
Вплив на основі страху. Страх помилок. Пошук винних.	⇒	Заохочення думати, пропонувати ідеї та діяти, експериментувати. Навчання з досвіду/з помилок. Культура “не-обвинувачення”.
Комунікація згори – вниз. Порційне інформування. Притримування інформації.	⇒	Комунікація в різних напрямках. Діалог. Вільне висловлення різних, протилежних думок.



Роль лідера – не контролювати людей чи бути на верхівці, а, скоріше, направляти, заряджати енергією та мотивувати.

Джек Велч

Коли настає небезпека, гарний лідер виходить вперед. А от коли настає свято, гарний лідер завжди залишається на задньому плані. Якщо ви хочете загальної співпраці навколо вас, зробіть так, щоб ваші люди відчували себе важливими. А цього можна досягнути, ставши скромним.

Нельсон Мандела

Лідер – той, хто слугує. Люди дивляться на лідерів, аби вони визначили напрям дій та стандарти. Але коли такий курс є визначеним, лідери перевертають організаційні структури догори – вони фокусують увагу на тому, щоб дати працівникам усе, що вони потребують для успіху – і ресурси, і час, і рекомендації, і надії. Лідери, що слугують, знають, що забезпечуючи людей, залучаючи серця та думки, вони сприяють розвитку працівників, які розуміють переваги прагнення кращих результатів.

Джеймс Хантер

«Лідери мають дозволити собі вірити, що послідовники – не пасивні, реагуючі інструменти системи, а скоріше є творцями енергії. Вони є тими, хто показує своїм лідерам, куди йти...», хто легітимізує рух своїх лідерів у певному напрямі, важливому для всіх нас».

Нікол Девід

Лідер – це слуга, який усуває перешкоди, що заважають людям діяти.

Макс Де Прі

Впевненість зумовлює наслідки багатьох змагань у житті, лідери можуть систематично розвивати впевненість в організації; лідери мають бути впевненими у собі, аби бути наполегливими, але ще більш важливо мати впевненість у тих, хто йде за ними. Якщо люди покладаються лише на себе як герої, які можуть ризикувати будь-якою ситуацією, при цьому фокусуватися на інших невідповідностях, вони підривають впевненість та посилюють програтні якості.

Розабет Моос Кантер

Фокус на розвиток лідерів є єдиним найбільшим способом вплинути на організацію. Потенціал організації майже немає обмежень, якщо організація наймає гарних людей, ростить їх як лідерів та постійно розвиває їх.

Джон Максвелл



Мотивація

Лідер розуміє мотивацію людей.

Слід враховувати, що, як свідчать дослідження (наприклад, двофакторна теорія мотивації Герцбергера, 1959, 1966), визначальний вплив на мотивацію людей справляє “внутрішнє винагородження”; оплата праці (“зовнішнє винагородження”) не має визначального впливу.

Люди, які вважають, що гроші спроможні все зробити, самі спроможні все зробити за гроші.

П'єр Буаст

Діапазон впливу: відсутність задоволення ↔ задоволення.

Фактори мотивації, у разі наявності, – дають ЗАДОВОЛЕНІСТЬ роботою, мотивують; умова креативності, ініціативності, гнучкості.
Позитивні робочі переживання; сприймаються як “винагорода” за гарне виконання роботи.
Наявні та доступні в достатній мірі мотиватори дозволяють ініціативним працівникам і тим, хто орієнтований на результати, проявляти свої найкращі сторони.

МОТИВАТОРИ (фактори змісту роботи, її сприйняття)	Відчуття успіху. Досягнення (амбітні цілі).
	Просування по службі.
	Цінність роботи (наскільки цікава та важлива).
	Визнання (з боку керівництва та колег).
	Відповідальність. Самостійність (участь у прийнятті рішень, поінформованість).
	Особисте зростання. Нові знання, навички. Розширення можливостей.

Якщо є лише гігієнічні фактори, але немає мотиваторів, то у працівників стан нейтральної байдужості, люди “заспокоєні, але не задоволені”.

Обов'язкові, але недостатні фактори для мотивування та особистісного розвитку. Якщо є – “не погане місце роботи”. Якщо їх немає або недостатні чи неналежні, люди відчують незадоволеність роботою.	Гарантія зайнятості.	«ГІГІЄНІЧНІ» ФАКТОРИ (зовнішні, ситуація на роботі)	РОБОТА – «ХВОРА», коли люди почуваються нещасними та немотивованими, коли: погані умови праці, неувважність керівництва, конфлікти в колективі, відсутність взаємодтримки, односторонні рішення, недостатньо інформації про роботу, зарегульованість, нечіткі завдання, ролі, надмірний контроль тощо.
	Оплата праці, пільги, привілеї.		
	Умови праці. Безпека.		
	Міжособистісні стосунки (з колегами, підлеглими, керівництвом).		
	Характер контролю та управління в організації.		

Діапазон впливу: незадоволеність ↔ відсутність незадоволення.



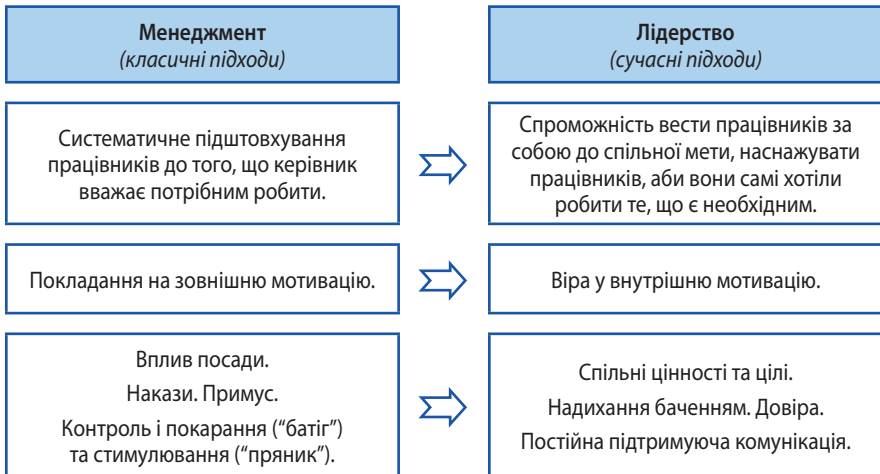
Лідерство – це особливий вплив. Лідерство мотивує людей.

Лідерство це мотивування завдяки:

- надиханню (ідеєю, баченням);
- власному прикладу (своїй вірі, чесності, доброчесності, відданості, залученості);
- повазі та турботі про людей як особистостей, сприяння їх розвитку;
- довірі (розвитку довірчих стосунків) та вірі в людей;
- залученню (у процеси прийняття рішень);
- наснаженню (тобто усуненню бар'єрів та розширенню можливостей, створенню умов, в яких працівники розвивають свою спроможність і впевненість діяти; управленню людей діяти самостійно);
- доступності та щирості, постійній комунікації:
 - яка є підтримуючою, заохочуючою (а не такою, що пригнічує, ображає, змушує захищатися),
 - яка забезпечує повну вчасну поінформованість людей про цілі, стан справ, поступ, потреби тощо,
 - яка враховує не лише факти та логіку, але й також емоції та почуття, а також практичні речі (процеси, інструменти, які можна використати),
- досягненню (разом з командою/організацією) значущих результатів (для громади).

Якщо ваші дії надихають інших більше мріяти, більше діяти та ставати більшими, ви – лідер.

Джон Куїнсі Адамс



Вплив посади є обмеженим – він не породжує у послідовників справжніх прагнень, натхнення, енергії, довіри, люди щось роблять лише тому, що мусять. Посада – це лише можливості, вибір в тому, як їх реалізовувати.



Наставництво та менторство

Лідерство – це відкритість до обміну досвідом, заохочення інших прагнути постійного вдосконалення. Лідерство включає спроможність навчатися від інших та навчати інших.

Існують різні підходи до визначення менторства (*mentoring*) та наставництва (*coaching*), але в будь-якому випадку вони є ключовими практиками лідерства, зорієнтованими на розвиток інших і сприяння відкритості та гнучкості.

Варто запитувати себе:

- “Кому я можу допомогти? Я вже пройшов шлях, досвідом якого можу поділитися з іншими».
- “Яким чином я можу допомогти іншим досягти кращих результатів?

Завдання лідерства – не закладати великі здібності й таланти в людей, а виявляти їх, тому що вони в них вже є.

Джон Бакен

Лідерство – говорити людям про їх цінність та потенціал настільки чітко, щоб вони самі змогли їх побачити.

Стівен Кові

Менторство та наставництво свідчать про важливість врахування того, що навчати та ділитися власним досвідом можна по-різному:

Надавати поради, настанови та рекомендації, говорити, що варто робити в певній ситуації.	↔	Заохочувати самостійні міркування людини, ставлячи відкриті запитання та стимулюючи самостійний пошук варіантів рішень, знаходження нових ідей тощо.
Фокус – на окремому робочому питанні чи процесі.	↔	Фокус на розвитку, посиленні спроможності, максимізації особистого та професійного потенціалу.
Рамки – обов'язки на поточній посаді.	↔	Цілісний системний підхід до розвитку кар'єри та врахування потенційних можливостей.
Заплановані формальні зустрічі, обговорення.	↔	Здебільшого неформальне обговорення відповідно до потреб.





І наставництво, і менторство – це розвиток стосунків. Вони потребують: часу, зусиль, індивідуального підходу до кожної конкретної людини, розуміння контексту, аналізу поточного та бажаного станів, уваги до можливостей та чіткого визначення цілей, у т. ч. довгострокових, і головне – щирості, взаємоповаги та терпимості.

І наставники, і ментори повинні:

➤ *бути:*

- компетентними,
- доступними,
- допитливими, наполегливими,
- щирими та дипломатичними, тактовними, чутливими (емпатійними),
- об'єктивними, справедливими;

Коли ми дивимося у майбутнє століття, лідерами будуть ті, хто створює можливості для інших.

Біл Гейтс

➤ *мати:*

- бажання ділитися своїм досвідом та розвивати й вдосконалювати свої навички менторів та наставників,
- прагнення “допомогти” у найкращий для іншої людини спосіб,
- розвинені комунікативні навички, в т. ч. спроможність активно слухати, концентрувати увагу на співрозмовнику та бути чутливими, розуміти його потреби, в т. ч. комунікативні, мати здатність ставити правильні/стимулюючі запитання, надавати конструктивний та підтримуючий зворотній зв'язок тощо;

Розвиток людей потребує часу. Не можна досягнути цього з “мікрохвильовою” свідомістю. Ви повинні хотіти працювати крок за кроком... Наставництво – це не перегони. Якщо бігти швидко, намагаючись першим дістатися фінішу – там ви будете на самоті.

Дж.Максвелл

➤ *бути спроможними:*

- надихати, визнаючи заслуги та здобутки, заряджати своїм ентузіазмом та вірою, заохочувати інших приймати виклики, виходити за звичну зону комфорту відкриваючи ширшу перспективу, допомагати піднятися над щоденними задачами задля досягнення довгострокових цілей та бачення свого майбутнього;
- у тому числі, підтримувати управління ризиками – розвивати спроможність йти на ризик, уникаючи критичних помилок – розуміти потенційні результати своїх дій та фактори впливу, аналізувати їх, продумувати шляхи запобігання чи подолання негативних впливів або їх послаблення.

Для навчання потрібним є розвиток партнерства, в якому сторони довіряють один одному, визнають помилки, є відкритими та чесними, достатньо часу проводять разом.



Організації відкриті до навчання

Лідерство – це створення умов, в яких працівники можуть навчатися, обмінюватися досвідом, не боятися висловлювати свої критичні зауваження та нові ідеї. Керівники-лідери несуть відповідальність за забезпечення умов для ініціації, апробації та реалізації нових ідей. Роль лідера саме в заохоченні діалогу, заохоченні навчання.

Неосвіченими у XXI столітті будуть не ті, хто не вміє читати і писати, а ті, хто не вміє вчитися, розумуватися та перевчатися.

Елвін Тофлер

Організації, відкриті до навчання, орієнтовані на навчання або *організації, що навчаються* – це:

- термін, запроваджений Пітером Сенджем (Senge, 1992);
- не те саме, що організаційне навчання, більше, ніж просто організації, в яких організовано навчання працівників;
- організації, що характеризуються певними умовами, кліматом - безпечне середовище та постійне заохочення проактивного навчання та розвитку; навчання як повітря;
- організації, в яких «люди постійно розширюють свою спроможність створювати результати, яких справді прагнуть, де нові широкі способи мислення є природними, де є спільні прагнення і де люди постійно навчаються, щоб бачити цілісну реальність разом»;
- організації, що управляють знаннями та достатньо швидко розвиваються для того, щоб відповідати динамічному середовищу.

Простір для навчання – це простір:

- навчання заради розвитку, заради майбутнього (а не підтримки статус-кво), врахування викликів;
- де вітається різноманітність та критичне мислення, всебічний аналіз ідей та рішень з урахуванням бачення та довгострокових стратегій, простір “свободи” для міркувань і висловлення думок;
- відкритого діалогу та обміну досвідом, різними точками зору – взаємодія різних зацікавлених сторін, залучення;
- аналізу та осмислення досвіду (дій, результатів та наслідків), обдумування висновків, уроків діяльності (виділяється час на обговорення/навчання!);
- відповідального експериментування – заохочення інновацій, внеску працівників у пошук нестандартних рішень, управління ризиками, апробації нових підходів та рішень;
- пошуку (у т. ч. у інших організацій), визнання та поширення кращих практик; поширення нових знань в організації для використання у щоденній діяльності; розвитку інституційної пам’яті.



Спроможність організації навчатися залежить від багатьох аспектів.

Установки та ключові практики для розвитку організацій, що навчаються

❑ **Визнання того, що організація може примножити свій потенціал та потенціал кожного працівника завдяки стратегічній зорієнтованості, критичному аналізу, діалогу та взаємодії.**

❑ *«Системне мислення»*

(комплексний підхід з фокусом на довгострокову перспективу; бачення загальної/цілісної картини, розуміння контексту, взаємозв'язків, впливу, а не фокусування на поточних подіях та завданнях).

❑ *Розвиток спільного бачення*

розвиток ентузіазму та відданості у колективі/команді шляхом створення спільної картини майбутнього, якого ми прагнемо, та принципів і скеровуючих практик, завдяки яким ми сподіваємося досягнути цього бачення.

❑ *Критичне переосмислення власних поглядів («ментальних моделей»)*

постійна перевірка глибинних припущень, узагальнень і навіть картин та образів, які впливають на те, як ми розуміємо, сприймаємо світ та діємо, врахування власних обмежуючих установок, стереотипів.

❑ *Прагнення досконалості, розвиток особистої майстерності*

(процес, коли люди прагнуть сфокусувати свою енергію та бути постійно у стані навчання, щоб вдосконалити свою спроможність досягати результатів, яких вони прагнуть найбільше; створювати умови, що заохочують розвиватися).

❑ *Навчання в команді*

члени команди довіряють один одному та спроможні співпрацювати, розмірковують разом для досягнення спільних цілей, «критичні друзі», які не прагнуть легких чи штучних компромісів; підтримують спільне навчання.

❑ *Безбар'єрні організації*

(взаємодія не обмежується рамками окремих структурних підрозділів – функціональна віддаленість різних підрозділів та брак комунікації між ними не дозволяє вчитися на власному досвіді, оскільки часто наслідки наших дій не є безпосередніми, це підриває спроможність організації аналізувати комплексні проблеми та шукати нові комплексні рішення).

❑ *Культура необвинування*

(фокус на навчанні, а не «пошуку винних», обвинувачення «зовнішніх» ворогів, «перекладання на інших» чи «ховання голови у пісок. Помилки очікуються, вони сприймаються як можливість для навчання та розвитку.

❑ *Особистий приклад керівників.*



Обмежуючі установки

Лідерство починається з роботи над собою, з усвідомлення власних сильних сторін та своїх зон розвитку. Важливим є критичне ставлення до власних установок, в тому числі засвоєних під час соціалізації, прийняття традицій та на основі попереднього досвіду.

Дуже сильний і прехитрий ворог – застаріла думка. Трудно цього силача зв'язати й розібрати його судини, коли він раз у серці відродився. Та що солодше від цієї праці, що повертає неоціненний спокій у наше серце? Борися день за днем і виганяй хоча б по одному із нутра, підіймайся щогодини на гору відважно.

Григорій Сковорода

На шляху до навчання, розвитку та самовдосконалення можна зустріти чимало перешкод, у тому числі особистісних, зокрема, наші уявлення/переконання (стереотипи) стосовно нас самих, які обмежують наш потенціал і не дають можливості розвиватися.

ПЕРЕШКОДИ ДЛЯ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ

1. «Я = моя посада»

(нерозуміння свого потенціалу, своєї ролі та впливу в організації та недооцінка ролі особистого прикладу, неврахування досвіду колег, неспроможність бачити ширшу перспективу).

2. Реактивність, неврахування тенденцій і процесів

(реагування на події; брак бачення та мети кращого майбутнього; поверховість, зосередження уваги на симптомах; побоювання заглиблюватися в аналіз питань та шукати справжні причини).

3. «Завжди винен хтось інший, щось інше»

(немає мужності визнати відповідальність; захисна реакція).

4. Нездатність вчитися з досвіду

(побоювання взяти на себе відповідальність за помилки, закритість, незацікавленість в обміні думками, ідеями, в навчанні інших та від інших).

5. Домінанта особистих інтересів

(цілі й спроможність організації, суспільні інтереси, інтереси клієнтів – на другому плані).

Обмежуючі установки – це ті шаблони нашого мислення, які сприймаються некритично як аксіоми, ті неусвідомлені фільтри програмування наших підходів та дій, що створюють штучні бар'єри, зайві (часто вкрай суб'єктивні та необґрунтовані) обмеження в поглядах людини на роботу, власні здібності та вплив на інших; вони підривають самооцінку, призводять до помилкових суджень, породжують почуття безпорадності, не дозволяють людям розкритися та розвиватися тощо.



Фактори, що можуть спричинити обмежуючі установки :

- байдужість, нерозуміння впливу чи мети/результатів діяльності («навіщо?»);
- інерція;
- страхи, побоювання;
- лінь, звичка відкладати;
- недооцінка власних сил, нерозуміння своїх сильних та слабких сторін;
- зневіра;
- пиha тощо.

Люди мають різні потреби, діють під впливом різних мотивів, які, у свою чергу, зазнають впливу культури та життєвого досвіду. Для когось більш важливими є певні досягнення, для когось – можливість впливати, для інших – стосунки. Інколи бажання завжди виглядати значущим, компетентним та належати до групи, провокує страх, а він зумовлює відповідну поведінку, яка не дозволяє ані вчитися, ані бути успішним.

Важливою є спроможність до аналізу своїх установок і тверезому/критичному, але не руйнівному, не знецінюючому ставленні до себе та своїх можливостей.



Віра у власні сили, у важливість постійного професійного розвитку, критичне ставлення до себе, уміння активно «прислухатися» до ситуації та до колег – ось ключові установки, які допомагають нам не втратити спроможності до навчання.



Партнерство

Лідерство – це розвиток партнерств як всередині організації, так і з зовнішніми зацікавленими сторонами.

Важливо розвивати партнерство з громадськістю, бізнесом, засобами масової інформації, іншими ОМС/громадами та органами влади

85 % результатів ми досягаємо через взаємодію з іншими людьми. Не намагайтеся впоратися з усім самотужки і вибудовуйте ефективну взаємодію.

Брайан Трейсі

Партнерство:

- це взаємодія людей, груп, кількох організацій/інституцій, громад заради досягнення спільного бачення або спільних цілей;
- дозволяє його членам:
 - отримувати вигоду завдяки різноманітності досвіду, навичок та можливостей при вирішенні складних та комплексних питань,
 - посилити спроможність реалізації багатогранних стратегій досягнення цілей.

Рівні партнерств (Гімельман)

СПІВПРАЦЯ			
ВЗАЄМОДІЯ			
КООРДИНАЦІЯ			
МЕРЕЖУВАННЯ			
ОБМІН ІНФОРМАЦІЄЮ	УЗГОДЖЕНІ ДІЇ	ОБМІН РЕСУРСАМИ	ВЗАЄМНА ВИГОДА

Обов'язкові умови партнерства:

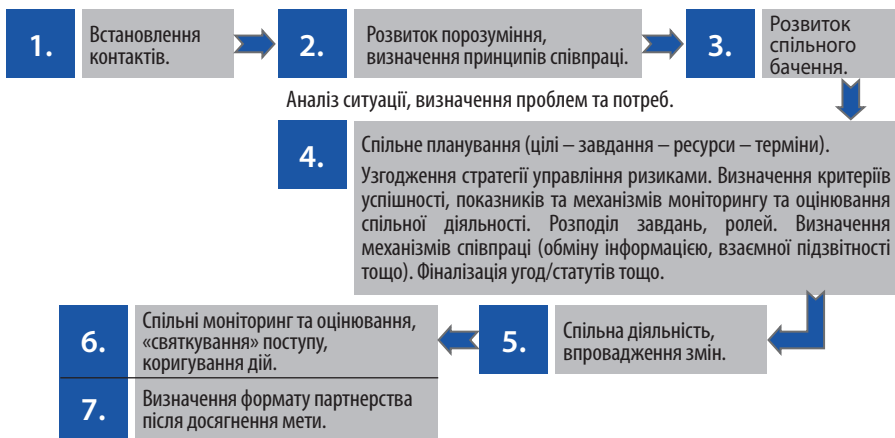
- усвідомлені точки дотику – спільні цінності, спільні інтереси; орієнтація на взаємну вигоду;
- пряма та постійна комунікація, чесність і щирість, прозорість та відкритість, довіра;
- рівноправність сторін;
- відданість партнерству – в тому числі, готовність надати фінансові, матеріальні, людські і часові ресурси;
- завчасна домовленість щодо: цілей, обсягів і рамок партнерства, механізмів пріоритизації діяльності у рамках партнерства, обміну інформацією, моніторингу та оцінювання поступу, коригування дій тощо;
- цілі партнерства, як і будь-які цілі, повинні бути чіткими, зрозумілими, вимірюваними, реалістичними, досяжними та обмеженими у часі (принцип SMART).



Перешкоди на шляху до розвитку партнерства:

- ☐ брак довіри,
- ☐ боротьба за керівництво/намагання бути головним,
- ☐ мислення на короткострокову перспективу,
- ☐ неналежна підготовка до спільної роботи,
- ☐ неспроможність бачити та аналізувати проблеми,
- ☐ незацікавленість у підтримці стосунків, недооцінка важливості комунікації,
- ☐ заздрість, невинуватені амбіції,
- ☐ комунікативні бар'єри, «невміння слухати»,
- ☐ невизнання цінності різних точок зору та досвідів,
- ☐ культурні бар'єри,
- ☐ різний рівень знань та досвіду,
- ☐ намагання демонструвати лише свої сильні сторони, острах показати свою вразливість або сумніви,
- ☐ неконструктивна агресивність, негативізм,
- ☐ неспроможність відверто обговорювати проблеми,
- ☐ страх втратити незалежність та бути неуспішним,
- ☐ брак часу тощо.

Партнерство є постійним і часто нелінійним процесом взаємодії.



Кожен з нас окремо – краплина. Разом ми океан.

Рюносукє Саторо



Результати як орієнтир

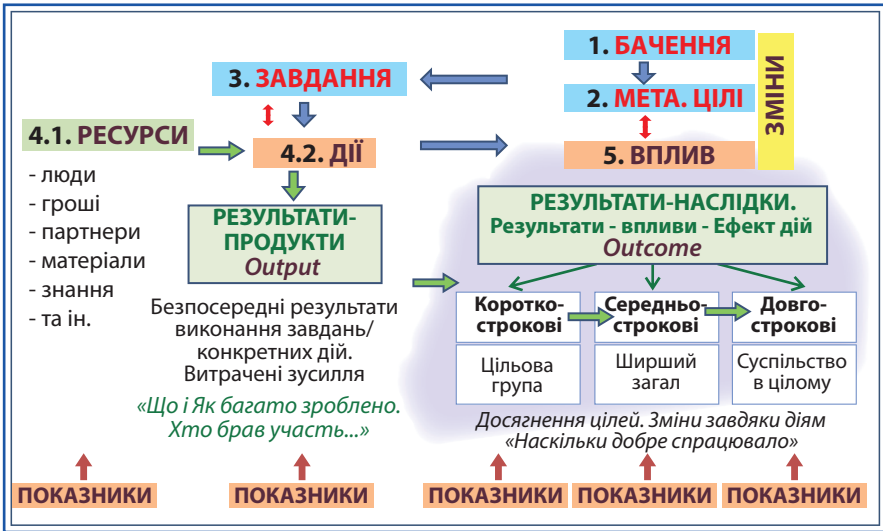
УВАГА ДО ПРОЦЕСІВ		+	УВАГА ДО РЕЗУЛЬТАТІВ	
Запобігання тому, аби не сталися погані речі.			Гарантування того, що продукуються «позитивні» результати відповідно до потреб та очікувань громадськості.	
Заохочення персоналу, система заслуг та здобутків.	Протидія фінансовим порушенням, непотизму та забезпечення рівного доступу до контрактів.		Належний контроль завдяки ефективним процесам.	Розширення розуміння підзвітності та захисту інтересів громадськості.

Управління з орієнтацією на результати або управління з орієнтацією на визначені (очікувані) результати діяльності (УОР) –

- новий стандарт діяльності, планування та забезпечення підзвітності у публічній сфері;
- “це систематичний підхід до вдосконалення результатів діяльності завдяки обґрунтованому прийняттю рішень, постійному організаційному навчанню та орієнтації на підзвітність за результати, інтегровані в усі аспекти управління та прийняття рішень в організації, трансформуючи організаційні практики у спосіб, що дозволяє фокусувати увагу на досягненні кращих результатів для громадськості”⁶;
- підхід до управління (з урахуванням життєвого циклу програм, проєктів, політик), що сприяє максимізації досягнення бажаного впливу, в т.ч. покращення життя людей, який інтегрує стратегії, людей, ресурси і процеси та вимірювання заради вдосконалення процесу прийняття рішень, прозорості та підзвітності⁷;
- логіко-структурний підхід на основі аналізу причинно-наслідкових зв’язків, оцінки впливу, планування та відслідковування поступу, вимірювання як безпосередніх (результатів-продуктів), так і опосередкованих (результатів-наслідків і впливу) результатів діяльності на основі визначених на етапі планування показників (індикаторів) результативності (та їх очікуваних значень, за якими можна судити про наближення до бажаного рівня), відповідне навчання у процесі й коригування діяльності на шляху до мети, а також внутрішнє та зовнішнє звітування щодо досягнення проміжних та фінальних результатів, впливу дій (на основі порівняння та пояснення запланованих та реально досягнутих показників).

⁶ A Performance Management Framework for State and Local Government. From Measurement and Reporting to Management and Improving , USA, 2010.

⁷ Global Affairs Canada Results-based Management Policy Statement, 2008.



Керівник не орієнтується на результати, якщо він чи вона:

- зосереджується виключно на кризовому менеджменті, вирішенні поточних питань та короткостроковій перспективі;
- зосереджується на одному завданні або діяльності на шкоду іншим, не ефективно планує свій робочий час та негативно впливає на планування робочого часу працівників;
- не сприяє формуванню плану дій щодо досягнення довгострокових результатів; у плані не визначені очікувані результати діяльності, показники результативності та не є очевидним зв'язок зі стратегічними цілями (результатами-наслідками) та баченням розвитку громади; не враховується, як буде підтримуватися система моніторингу та оцінювання;
- не бере відповідальність за формування бачення розвитку (і не заохочує внесок інших у його формування) та комунікацію бачення до усіх зацікавлених сторін; не скеровує діяльність у потрібному напрямі, надає нечітку інформацію та настанови працівникам щодо очікуваних результатів діяльності;
- неспроможний надати об'єктивну оцінку щодо рівня досягнення результатів діяльності органу, структурного підрозділу, команд та підпорядкованих працівників;
- не шукає і не використовує можливості вдосконалення діяльності заради кращого надання послуг та вирішення наявних проблем, зберігає недієві процедури;
- не узгоджує пріоритети та ресурси; плануючи дії на перспективу, обмежується виключно наявними ресурсами, не приділяє уваги пошуку потрібних додаткових ресурсів та розвитку партнерства; неефективно використовує ресурси тощо.



Розвиток та самовдосконалення

Лідерство та навчання невід'ємні один від одного.

Джон Кеннеді

Якщо сьогодні ти припиняєш вчитися, завтра ти перестанеш бути лідером.

Говард Гендрікс

Ви не можете нікого вести далі, ніж Ви дійшли самі.

Джен Мош

Особистий приклад прагнення вдосконалення та постійного розвитку є дуже важливим.

Людина, яка прагне самовдосконалення:

- поважає вільний вибір інших та чітко знає, що для неї є найважливішим, чого хоче досягнути;
- відкрито (з гідністю та повагою) відстоює те, у що людина вірить; спроможна говорити «ні» тому, що відволікає від досягнення мети, суперечить цінностям;
- ставить перед собою амбітні цілі, розуміє “куди і чому йде”, усвідомлює значимість своєї справи;

- не заплющує очі на проблеми, чітко бачить перешкоди попереду, усвідомлює їх, визначає те, що в зоні її контролю та впливу; бере відповідальність за своє життя, намагається впливати на події та докладає зусиль для вирішення ситуації;
- розуміє, що кожне досягнення починається з рішення спробувати.
- не уникає складнощів та запитань, але готується до них, аналізує ситуацію, тенденції, виклики та ризики, оцінює вплив, продумує шляхи пом'якшення впливу ризиків в разі їх настання;
- намагається адекватно реагувати на ситуацію, що швидко змінюється, враховувати виклики, виявляти гнучкість;
- не сприймає бажане за дійсне, не займається самозаспокоєнням, а натомість діє задля досягнення своїх цілей, плануючи послідовність своїх кроків та розуміючи наслідки своїх дій;

- не відкладає на завтра, використовує можливості для розвитку, інвестує час, кошти, енергію в себе – у власний розвиток; розуміє, що ці інвестиції повернуться й будуть корисними і для неї особисто, і для інших людей;



- знає свої сильні сторони і загалом добре почувається щодо себе; є асертивною (впевнена у собі), вірить у себе, у власні можливості;
- визнає свої слабкі сторони, намагається працювати з ними; не знецінює себе через те, що чогось не знає чи не вміє через помилки, а приймає їх та навчається на їхній основі; має оптимізм та спроможність не зупинятися передчасно;
- якщо щось з того, що було задумано, не виходить, вона не применшує свого значення, розуміє, що вона – це вона, і навіть у ситуації програву для неї було щось важливе, чому можна навчитися;
- може посміятися над собою чи ситуацією;
- не втрачає рівноваги (контролює себе) під тиском обставин, подій; управляє емоціями, що можуть блокувати наші можливості навчання та бажання щось змінювати;

- відчуває зв'язок з іншими людьми, командою та віддана спільній меті; відкрита до розвитку партнерств та обміну досвідом;
- підтримує атмосферу впевненості, ентузіазму та щирості; розвиває гарні (конструктивні) робочі стосунки з оточенням, колегами;
- ставиться до інших з повагою, на рівних, та розуміє, що й сама на це заслуговує;

- не має установки отримати щось за дарма, не докладаючи старань, чи за рахунок інших; визнає, що успіх залежить від зусиль, що не можна «зрізати» шлях, прямуючи дорогою до успіху, і шукати легких рішень та шаблонів.

*Велич не в тому щоб
бути вище за ближнього.
Велич у тому, щоб
постійно рости над собою.*
Ернест Гемінґвей

*Почніть змінювати
в собі те, що ви хочете
змінити навколо.*
Магатма Ганді

*Кожен день робіть щось
з того, що вас лякає.*
Елеонора Рузвельт

*Виживає не сильніший і не розумніший, а той,
хто найкраще реагує на зміни, що відбуваються.*
Гордон Драйден

*Якщо ви не робите
помилки, значить
ви нічого не робите.
Я переконаний, ті,
хто діють – роблять
помилки.*
Джон Вудден

*Якщо ви не робите
помилки, ви не робите
ніяких інновацій.
Якщо ви робите ті самі
помилки, то ви не
вчитеся.*
Рік Уорен

*Постійне навчання
призводить до постійного
вдосконалення. Будьте
відданими ідеї поглиблення
своїх знань, навичок та
досвіду. Умови швидко
змінюються, і ваше розуміння
передових практик,
мислення та інструментів,
що виникають, допоможе
вам управляти і досягнути
кращих результатів.*
Памела Гіл Алабастер



Соціальний капітал

Лідерство передбачає сприяння розвитку соціального капіталу – горизонтальних мереж між окремими громадянами і групами, що діють у суспільних інтересах та підвищують продуктивність і єдність спільноти/громади (а не досягнення групової ефективності в конкурентній боротьбі за ресурси).

Важливо розуміти соціальний капітал, усвідомлювати силу зв'язків, стосунків, довіри та залучати людей до співпраці.

Соціальний капітал:

- вказує на те, що соціальні зв'язки, мережі мають свою цінність, є значущим ресурсом та умовою колективної співпраці, громадської активності, доброго врядування та ефективного сталого розвитку;
- за умов верховенства права та наявності базових політичних інститутів є ключовим компонентом розвитку та підтримання демократії;
- це зв'язки між людьми і зумовлені ними норми довіри та поведінки, які формують механізми соціальної взаємодії; це колективна цінність усіх соціальних мереж та схильностей, які формуються цими мережами, робити щось один для одного; здатність спільнот до колективних дій;
- формується на основі взаємності, спільних цінностей та соціальних норм, ставлення, симпатій, довіри, які впливають на взаємовідносини; центральним аспектом є комунікація;
- є генератором «громадянської активності» (вона є проявом соціального капіталу, але не соціальним капіталом як таким), також показником здоров'я громади; сприяє співпраці та відносинам взаємної підтримки; поява консенсусу та колективні дії є прямими індикаторами збільшення соціального капіталу;
- має властивість зростати від його використання;
- позначається на якості життя громади.

Людський капітал – ресурси особи, її знання, навички тощо; є мобільним і не обов'язково прив'язаним до громади.

Соціальний капітал – зв'язки між людьми, що дозволяють будувати довірчі стосунки та співпрацювати; пов'язаний з відчуттям приналежності до спільноти; підтримує бажання робити щось для своєї громади.

Соціальний капітал це інститути, відносини і норми, які формують якісно і кількісно соціальну взаємодію в суспільстві.

Світовий банк





Внутрішні зв'язки

(пов'язування, Bonding)

.....
цінність соціальних мереж між однорідними групами людей (сім'ї, робочі групи тощо).

Зовнішні зв'язки

(наведення мостів, Bridging)

.....
цінність соціальних мереж між соціально різнорідними групами (друзі, сусіди, знайомі тощо).

Якщо хтось може встановити контакт із сусідом, а вони – з іншими сусідами, накопичується соціальний капітал, який може безпосередньо задовольняти соціальні потреби цієї людини та нести в собі соціальний потенціал, достатній для суттєвого покращення умов життя всієї спільноти. Громада/Спільнота в цілому виграє від співпраці всіх своїх складових, тоді як людина знайде у своїх зв'язках переваги допомоги, співчуття та дружби своїх сусідів.

Л. Дж. Ганіфан

Показники сильного соціального капіталу громади включають кількість і якість ініціативних груп, батьківських комітетів, комітетів районів, НУО, розмір бізнесового середовища, масштаб волонтерського руху тощо. Сила соціального капіталу проявляється також у тому, якою мірою громада орієнтована назовні або всередину себе.

Соціальний капітал ґрунтується на довірі між муніципалітетом/органом місцевого самоврядування і громадою. Вона може проявлятися у повазі та чесності у взаєминах муніципалітету з місцевим населенням та організаціями, усвідомленні цінності публічної служби місцевими посадовцями, компетентності та доброчесності органу місцевого самоврядування. Центральним аспектом є комунікація.

Керівники можуть розвивати соціальний капітал у своїй організації, наприклад, заохочуючи персонал відвідувати відповідні зустрічі та конференції, вони створюють можливості для розвитку зовнішніх зв'язків. Починаючи засідання з «інших питань» (тобто тих, що зачіпають інтереси учасників), вони дають працівникам можливість дізнатися, у яких питаннях вони можуть працювати разом. Важливо створювати можливості для волонтерства та участі громадськості в процесі прийняття рішень.

Показники:

- інтенсивність і сила контактів,
- членство у суспільних об'єднаннях,
- електоральна активність,
- задоволеність взаємовідносинами,
- дотримання норм взаємності,
- відчуття безпеки,
- довіра до сусідів і соціальних інститутів тощо.

ВИСОКА ЄДНІСТЬ, потужний ОМС

- Корупція
- Диктатура
- Особисті інтереси

НИЗЬКА СИНЕРГІЯ,
слабка громада

- Байдужість, невтручання
- Брак співчуття (емпатії)
- Втрачені можливості

- Довіра; співпраця
- Підзвітність
- Гнучкість

ВИСОКА СИНЕРГІЯ,
сильна громада

- Некомпетентність
- Бюрократичні зв'язки

НИЗЬКА ЄДНІСТЬ, слабкий ОМС



Стили поведінки керівників та ситуаційне управління

Приймаючи рішення завжди важливо аналізувати ситуацію, враховувати фактори впливу, виклики, ризики та можливості для того, аби реагувати адекватно. Так само, підходи або стилі поведінки керівника повинні відповідати ситуації та цілям, збалансовувати орієнтацію на цілі/завдання та людей і стосунки. Існує кілька ситуаційних теорій управління та фахівці виділяють різні стилі; спільним в цих підходах є те, що немає одного єдиного стилю, який діяв би універсально. Керівники повинні бути гнучкими та адаптивними.

Наведені нижче шість стилів поведінки керівників визначені на основі трирічного дослідження поведінки 3871 керівників вищого рівня, описані Д. Гоуелменом (2000), як такі, що пов'язані з різними складовими емоційного інтелекту, та порівнюються із «ключками для гольфу», кожна з яких відповідає певній ситуації.

Позитивно впливають на формування сприятливого клімату в організації (підтримку гнучкості, відповідальності, відданості, забезпечення чіткості, стандартів діяльності, винагородження) такі стилі: наставницький, на основі бачення, на основі стосунків та демократичний (участі).

Найбільше ризиків при тривалому застосуванні командувального та встановлюючого ритм стилів; вони потребують підтримки належної комунікації та не можуть використовуватися постійно або часто.

Встановлення високих стандартів, отримання швидких результатів високо мотивованої і компетентної команди.

Розвиток людей, готуючи до майбутнього / перспективи.

Підтримка у вдосконаленні роботи.

Формує консенсус завдяки участі/ залучення; внесок працівників, досягнення компромісу.

Коли зміни вимагають нового бачення, або коли потрібне чітке спрямування.

Вимагання негайного виконання. Спрацьовує у кризі, щоб підштовхнути зміни, «розвернути корабель».

Мобілізація людей на основі певного бачення. Скерування, підтримка змін.

Розвиток гармонії та емоційних зв'язків
Управління конфліктами, мотивація людей у стресовій ситуації.





Фахівці поведінкової школи Огайо (Халпрін, Вайнер, 1959) на основі анкетування керівників та працівників, статистичного аналізу визначили два основні стилі поведінки керівників: підтримуючий та структуруючий.

Кожен керівник може використовувати обидва підходи, причому високу, середню та низьку ступінь кожного з них.



Структуруючий стиль зосереджує та скеровує діяльність. Підтримуючий стиль спрямований на формування згуртованості групи шляхом підтримки кожного її учасника та створення атмосфери довіри та поваги.

Збалансування цих підходів краще впливає на ефективність роботи організації, кращі показники та задоволеність людей роботою. Важливо надавати підтримку, коли вона потрібна, та вміти швидко зосереджуватися на цілях та завданнях, якщо момент цього вимагає.

Завдання лідера – сприяти професійному розвитку і залученню працівників.

Згідно моделі, розробленої Полом Херші та Кеном Бланшаром (1969⁸), керівники при балансуванні орієнтації на цілі (скеровування) та підтримку (стосунки) повинні враховувати рівень підготовки (розвитку відповідних компетенцій) та зацікавленості (бажання, відданості) персоналу, а також їхньої впевненості, тобто психологічну готовність.



Висока зацікавленість. Нерозвинені компетенції.	«СКЕРОВУВАННЯ» Працівники потребують прикладу, який наслідуватимуть. Керівник розказує, вказує, скеровує. Надання інструкцій, чітке визначення та роз'яснення цілей/бажаних результатів, термінів, стандартів роботи (що – як – коли – де – чому). Моніторинг та частий зворотній зв'язок. Керівник відіграє провідну роль у плануванні дій та вирішенні проблем. Визнання ентузіазму та розвитку умінь працівника.
--	---

⁸ На основ цієї моделі кожен з авторів розробив свою, при цьому Бланшар використовує критерій "розвиток", а Херші – "готовність", назви стилів "говорити – продавати – брати участь – делегувати" (1977).



Компетенції низькі або посередні. Низька зацікавленість/ Налаштованість.	«КОУЧІНГ / НАСТАВНИЦТВО» Потрібно надихати спільним баченням. Керівник зацікавлює, консультує, пояснює, роз'яснює, переконує. Двостороння комунікація. Для розвитку впевненості важливою є підтримка, увага до стосунків, допомога у розвитку потрібних компетенцій та визнання успішної діяльності. Керівник заохочує обговорення турбот, обмін думками, наставляє. Важливо продовжувати скеровувати та здійснювати моніторинг діяльності, постійно надавати зворотній зв'язок, пояснювати причини рішень чи підходів, заохочувати внесок.
Компетенції від середніх до високих. Змінна мотивація та впевненість.	“ПІДТРИМКА” Люди майже не потребують скеровування, втім важливою є підтримка. Працівники відіграють провідну роль у визначенні проблем, пошуку рішень, визначенні цілей. Керівник розвиває впевненість та мотивує, бере участь, співпрацює; заохочує до самостійності у процесі вирішення проблем і прийняття рішень, до обговорень та обміну досвідом, пропонує допомогу, підтримку. Керівник пояснює, як зробити завдання або ціль більш цікавими та привабливими в тому разі, якщо мотивація є низькою. Допомагає працівникові оцінити його/її роботу.
Високо розвинені компетенції. Висока відданість, впевненість.	“ДЕЛЕГУВАННЯ” Працівники мають високий рівень незалежності у своїй діяльності (приймають рішення, визначають цілі, планують, розв'язують проблеми), не потребують або майже не потребують скеровування та підтримки керівників для досягнення цілей. Керівник делегує та спостерігає. Важливо наснажувати інших діяти, підтримувати впевненість та мотивацію. Керівник заохочує до оцінювання результатів своєї діяльності та прагнення досконалості, постійного підвищення рівня своєї діяльності; ставить у приклад для інших, визнаючи та винагороджуючи результативну діяльність.

Слід враховувати, що назви підходів є умовними та узагальненими з точки зору акценту, основної уваги. Це не означає, що інструменти підтримки, наставництва, делегування чи скеровування не використовуються в інших ситуаціях.

Подібні чотири стилі визначаються і у концепції Роберта Хауса та Теренса Мітчела (1974): директивний, підтримуючий, орієнтований на участь та орієнтований на досягнення цілі. Виходячи з ключової ролі лідерства як служіння, керівники, обираючи відповідний стиль, повинні сприяти досягненню цілей організації шляхом збільшення мотивації працівників, їх



задоволення від роботи, наснаження; вони мають визначати цілі, прояснювати шлях, усувати бар'єри і перешкоди, надавати підтримку⁹. Ситуаційні фактори, на які повинен зважати керівник, включають: особистісні якості працівників (здібності, досвід, впевненість у собі¹⁰, потреби, мотиви та очікування) та особливості середовища/наявні бар'єри (чіткість завдань, формальну систему влади/можливості впливу, характер стосунків у групі).

Фокус на завдання, «структурування»		Поведінка на основі стосунків	
ДИРЕКТИВНІСТЬ	ПІДТРИМКА	УЧАСТЬ	ДОСЯГНЕННЯ
Інформування про очікування (що і як робити), визначення стандартів, роз'яснення інструкцій, планування та координація.	Сприяння тому, аби робота була приємною – виявлення поваги, турботи, вдячності, емпатія, дружність та доступність.	Керівник консультується з працівниками до того, як приймати рішення, заохочує надання ідей та коментарів, враховує їх.	Керівник ставить амбітні цілі, демонструє впевненість у спроможності працівників працювати на найвищому рівні. Делегування.
Прийнятний, коли працівники невпевнені або багато невизначеності та складності в роботі.	Особливо потрібний, коли завдання або стосунки містять фізичні або психологічні виклики, та коли не дуже цікава робота, рутинна.	Найефективніший, коли працівники є фахівцями своєї справи. Важливий, коли завдання амбітні та неструктуровані.	Найефективніший у професійному середовищі. Важливий, коли складні та неструктуровані завдання.

Згідно згаданих вище різних підходів структуруючий або директивний підхід (з фокусом на цілях та завданнях) може бути потрібним, коли працівникам бракує знань та навичок, робота не є чіткою, є брак часу, невизначеність чи зовнішня загроза.

Коли цілі й завдання чітко визначені та усвідомлюються працівниками, які мають відповідні компетенції, директивні підходи можуть викликати незадоволення, нерозуміння та супротив, сприйматися як зайвий контроль, що заважає, натомість підходи на основі стосунків, підтримуючі стилі керівників сприятимуть задоволеності від роботи.

⁹ Див. теорію “Шляху-Цілі” Хауса (1971, 1995) та теорію очікування Віктора Врума, 1964; згідно яких важливо сприяти баченню перспективи працівником, прояснювати шлях від зусиль та результатів до значущого для працівників винагородження.

¹⁰ Мова про локус контролю (поняття введено американським психологом Джуліаном Роттером, 1966) – сприйняття людиною джерел поведінки у собі чи зовні; внутрішній локус контроль (ЛК) – людина вважає, що є володарем своєї долі та може впливати на неї, зовнішній ЛК – вважає, що зовнішні фактори є визначальними.



Складні ситуації та стимулюючі запитання

У складних ситуаціях, у тому числі, коли є етична дилема, ставте собі й тим, для кого виступаєте наставником, запитання, які стимулюють рефлексію та навчання!

- Чого Ви намагаєтеся уникнути у цій ситуації? Що найгірше може статися? Чому питання є (настільки) важливим для Вас? Якими є ризики? Якщо ситуація ніколи не вирішиться, що буде? Які питання є найбільш складними і чому? Що у цій ситуації спричиняє дискомфорт, невпевненість?
 - Як Ви діяли у подібних ситуаціях у минулому? Якими були Ваші висновки? Що спрацювало, а що заважало?
 - Якими є різні можливості в цій ситуації? Що Ви можете отримати внаслідок цієї ситуації? А інші? З можливих варіантів який би Ви обрали? Яким, на Вашу думку, міг би бути найкращий результат, наслідок?
 - Що могло б Вам допомогти? Як, зазвичай, Ви вирішуєте складні питання? Що Вам допомагає? На що Ви звертаєте увагу? З ким консультуєтеся?
 - Яке рішення Вам здається правильним? Якби Вам необхідно було прийняти рішення зараз, яке рішення Ви б прийняли? Як би діяла у цій ситуації людина, котру Ви поважаєте?
- Пам'ятайте, рішення приймається і головою, і серцем!
- Чи прийняте Вами рішення є законним, відповідає духу права?
 - Наскільки етичним є Ваше рішення?
 - Які цінності стоять за Вашим рішенням?
 - Який світ Ви будете, приймаючи таке рішення?
 - Що було б, якби усі ухвалювали такі самі рішення?
 - Наскільки дієвим є Ваше рішення – якою мірою допомагає вирішити проблему?
 - Чи є Ваше рішення єдиним можливим, чи є інші альтернативи дій? Якщо їх порівняти, то яке виглядало б оптимальнішим?
 - Наскільки рішення пропонує ефективний шлях вирішення питання? Наскільки виправданими будуть витрати? Як їх сприймуть інші? Чи Ви так само витрачали б кошти, якби вони були Вашими власними?





- Чи зробили Ви усе можливе для того, щоб мінімізувати негативні наслідки, які можуть виникнути внаслідок Вашого рішення?
- Наскільки дорого обійдеться Ваше мовчання або бездіяльність/зволікання з діями?
- Чи ставитеся Ви до інших так, як Ви би хотіли, щоб вони ставилися до Вас і чи вони хотіли би такого?
- Чи спокійно Ви спатимете після прийняття такого рішення?
- Як би Ви себе почували, коли б пояснювали своє рішення своїм дітям зараз/коли вони виростуть?
- Чи хотіли би Ви, аби про Ваше рішення говорили у ЗМІ? Що про нього напишуть/скажуть?
- Чи могли би Ви “захистити” своє рішення перед колегами у громаді/з інших громад/країн? Що вони могли би сказати про проблему та рішення?
- Якби проблема чи Ваш варіант рішення впливав на Вас інакше, чи таке саме рішення Ви би пропонували?

(Етичні) дилеми – це ситуації, в яких складно прийняти рішення, оскільки в основі – зіткнення різних, але однаково важливих цінностей, між якими складно обирати, оскільки є вагомі аргументи на користь кожної з них, і тут недостатньо покладатися на інтуїцію, досвід чи правда.

Для того, щоб вирватися з «полону» дилеми, важливо всебічно проаналізувати ситуацію, скористатися можливістю обговорення з колегами різних ідей та точок зору.

Вирішення дилем – важливі моменти нашого життя, які впливають на нас, це той вибір, який визначає, ким ми є; вони можуть потребувати мужності, спроможності відстоювати те, у що ми віримо.

Міркування про дилеми

- **Що за рішення стоїть переді мною? У чому саме дилема?**

Чому рішення складне з моральної точки зору? Сформулюйте рішення у конкретній перспективі (Діяти мені чи ні?).

- **Кого зачіпає моє рішення? Які люди/організації мають права, інтереси або побажання, що стосуються рішення?**
- **Хто приймає рішення?**

Це дилема Ваша? І Ви маєте прийняти рішення? Чи дилему має хтось інший, а ви намагаєтеся вплинути на цю людину?

Основні кроки для вирішення етичної дилеми

Зберіть інформацію для того, щоб краще зрозуміти ситуацію. Що сприяє вирішенню проблеми, що заважає?



Визначіть проблему з точки зору етики: які цінності зачіпає ситуація



Визначіть можливі альтернативні шляхи вирішення питання (будьте творчими)



Продумайте можливі сценарії реалізації цих рішень та наслідки. Оцініть їх з точки зору цінностей



Оберіть рішення з альтернатив.

- Поясність своє рішення колезі
- Уявіть, як Ви почуватиметеся в результаті



- **Чи потрібна мені додаткова інформація, щоб прийняти обґрунтоване рішення?**

Перевірте інформацію, але пам'ятайте, що 100% інформації не буде ніколи.

- **Якими є різні варіанти дій?**
- **На яких аргументах ґрунтується моє рішення?**

Запишіть аргументи у 2 стовпчики – «за» та «проти» Вашого рішення; врахуйте аргументи всіх зацікавлених сторін.

- **Яким має бути моє рішення? Як, з моєї точки зору, чинити правильно?**

Проаналізуйте всі аргументи, в т.ч. з точки зору цінностей, принципів, обов'язків (вимог законодавства, професійних стандартів) та наслідків; відкладіть можливі виправдання.

Прийміть рішення і занотуйте найбільш важливі аргументи «за» та «проти» цього рішення.

- **Що Ви відчуваєте у зв'язку із рішенням? Якщо це сумнів, запитайте себе – чому?** Проаналізуйте ситуацію та варіанти дій ще раз. Подумайте, з ким можна і варто порадитися.

Чим складніша та неоднозначніша ситуація, тим важливішими є спроможність звернутися до інших людей за порадою, почути інші точки зору та можливість проведення консультацій, обговорення стану справ й можливих варіантів рішень. Міра залучення інших людей до пошуку рішення може бути різною¹¹, для вибору цього варто враховувати наступне:

- | | |
|---|---|
| ● важливість питання і якості рішення, | ● рівень наявності інформації, необхідної для прийняття рішень (опис проблеми, варіантів рішень), |
| ● значущість питання для інших, | ● компетентність (керівника та працівників), |
| ● важливість підтримки рішення, підтримки впровадження, | ● здатність працювати в команді, |
| ● вірогідність підтримки рішення, | ● наявність протилежних поглядів на питання, |
| ● достатність часу для прийняття рішення, | ● цілі поділяються, є спільними. |

Якщо проблема багатогранна, бракує інформації, важливою є підтримка рішення та стосунки з іншими, дозволяє час – доцільно залучати інших та співпрацювати у пошуку оптимальних рішень.

¹¹ Варто враховувати "нормативну модель ухвалення рішень" Віктора Врума, Філіпа Йетона та Артура Яго, розрізнення 5 рівнів в рамках 3 стилів – автократичного, консультування (з окремими працівниками або з групою) та групового стилю, спільного прийняття рішень.



Турбота і небайдужість

- Лідерство – це піклування, це небайдужість до цінностей, бачення, людей;
- це турбота не про те, хто є правим, а що є правильним;
 - це турбота про тих, хто працює разом, про команду, про тих, заради кого щось робиться, про громаду; це більша турбота про інших, ніж про себе; це людяність.

Для забезпечення успішної діяльності керівник повинен:

- підтримувати правильний баланс у своїй орієнтації на людей та на завдання, розвиваючи «здорові» робочі стосунки заради досягнення бажаних результатів;
- дбати про розвиток «здорової організації», що має «здорових» працівників та результативну діяльність; організації, яка піклується про своїх працівників, їх самореалізацію, де їм працювати комфортно, безпечно й цікаво та де вони у найкращий спосіб сприяють досягненню результатів; яка стратегічно інтегрує питання добробуту працівників у свої цілі та реалізовує їх у своїх практиках лідерської підтримки, культури навчання, якісної роботи та дружніх практик управління людськими ресурсами;
- залучати та наснажувати інших (управнювати/розширювати можливості для людей брати відповідальність на себе та діяти, розв'язувати проблеми та розвиватися, вірити в себе та діяти разом і самостійно для досягнення спільних цілей та реалізації бачення, усунути усі можливі бар'єри для цього).

ОРІЄНТАЦІЯ НА ЛЮДЕЙ	9	“ТЕПЛИЦЯ” Присипляння					ЛІДЕР КОМАНДИ Високо результативна діяльність					
	8											
	7											
	6											
	5	«ВТРАЧЕНЕ» УПРАВЛІННЯ Інерція. Відсутність контролю					АВТОРИТАРНИЙ Зона ризику!					
	4											
	3											
	2											
	1											
	0											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	X
		ОРІЄНТАЦІЯ НА ЗАВДАННЯ										

Турбота/небайдужість:

- це зацікавлене ставлення, що позначається на емоціях, проявляється у поведінці людини, в тому числі під час комунікації;
 - вказує на цінності, інтереси, прагнення, на те, що є важливим для людини;
 - проявляється і у боротьбі за те/відстоюванні того, у що людина вірить.
- Небайдужість часто виявляється у конфліктах, що також пов'язано з відчуттям відповідальності та рішучістю. Завдання лідера полягає в управлінні конфліктами та заохоченні себе та інших членів команд до висловлення своїх точок зору, ведення дискусій, не руйнуючи здатності працювати разом.

Турбота породжує мужність.

Лао Цзи



- умова надихання інших – говорити те, у що вірите, чого прагнете, можливість виявлення і збільшення ентузіазму;
- протилежність егоцентризму;
- основа розвитку стосунків та партнерств;
- протилежність безособовому ставленню, незацікавленості, в т. ч. у розумінні інших людей, чим вони живуть; проявляється в уважності до інших, зокрема у такому:
 - розвитку безпечних (фізичних, психологічних, соціальних) умов праці,
 - підтримці комунікації (спілкування у різних формах, інколи достатньо посміхнутися і кивнути, зустрівши в коридорі, періодично – поговорити, в тому числі підтримувати обізнаність про впливи, довгострокові цілі, ризики тощо; каскадування знань та обмін досвідом),
 - висловленні поваги, вдячності та визнання внеску у спільну справу,
 - наданні вчасного змістовного зрозумілого та підтримуючого конструктивного зворотнього зв'язку, тактовному наданні порад,

Простий шлях допомогти людям більше піклуватися про справу, показати їм, що Ви піклуєтеся про них. Причому, не лише про їхню роботу, а про них, як особистості, про їхнє життя.

Варто дякувати за досягнення, щонайменше, в чотири рази частіше, аніж критикувати за помилки. Таке заохочення допомагає іншим визначити свої сильні сторони та віднайти зони розвитку та шляхи удосконалення.

- залученні та наснаженні, підтримці того, аби люди повірили в себе і діяли; розвитку впевненості в інших; навчанні та розвитку персоналу,
- розумінні потреб, інтересів, проблем (в тому числі, поза офісом),
- активному емпатійному слуханні,
- чутливості до зміни настрою та поведінки,
- підтримці балансу роботи та життя,
- готовності допомогти та надати підтримку в разі потреби, в т. ч. порадою, у турботі про благополуччя інших тощо.

Це привілей та честь для лідерів піклуватися про інших.

Мелінда Гейтс

Піклування про інших дозволяє їм розкрити свої найкращі якості, реалізувати себе по максимуму.

- Включає відкритість до турбот працівників та партнерів, а також врахування емоцій інших людей.

Важливо розуміти та реагувати на сумніви, тривоги і турботи, бути готовими працювати з песимізмом, невпевненістю, недовірою, страхом змін. Важливо запобігати розповсюдженню чуток або докладати зусилля для їх розсіювання.

Піклування, урівноважене чесністю, народжує відносини, що розвиваються. Піклування ніколи не повинно пригнічувати відвертість, а відвертість – заміщати піклування.

Джон К.Максвелл



Турбота про людей та їх почуття не заперечує щирості й відвертості з ними. Компетенції емоційного інтелекту дозволяють розуміти свої емоції, емоції інших людей та враховувати їх, обираючи правильні спосіб та час комунікації – тоді, коли ви спроможні комунікувати ефективно, і коли людина буде готова почути вас, у тому числі неприємну інформацію. Важливо обирати (ефективний, коректний, нетоксичний, ненасильницький) спосіб донесення (важливої для людини та організації) інформації, аби не змусити людину захищатися, втратити віру в себе, щоб не принизити, не розчавити, а заохотити до дій тощо.

- З плином часу люди звикають до ситуації, при звичаються до нововведень та вимог, при цьому вони забувають, які саме труднощі були, чи відбувалися зміни, або що було предметом конфлікту, але пам'ятатимуть, як з ними поводитися, – пам'ятатимуть емоції, які були пережиті.
- Турбота/небайдужість – важливий фактор управління людьми, успішного ведення перемовин та управління конфліктами, що дозволяє виявити та усвідомити наявні, у т. ч. спільні проблеми, знайти шляхи їх вирішення, а також є інвестицією у підтримку стосунків та подальшу співпрацю. Турбота про співрозмовника/іншу сторону перемовин дозволяє побачити питання його очима, поставити себе на його місце, зрозуміти інтереси сторін. Важливо дбати про забезпечення сприйняття процесу як справедливого та використання об'єктивних критеріїв для оцінювання варіантів рішень, що є запорукою уникнення подібних конфліктів у майбутньому.



Якщо хочете, аби інші були щасливими, практикуйте співчуття. Якщо хочете бути щасливим, практикуйте співчуття.
Далай Лама

Створюйте турботливі та міцні зв'язки між кожним працівником та його роботою, клієнтами, лідерами та менеджерами й організацією для того, аби досягнути результатів, які мали би значення для кожного з перелічених тут.
Девід Зінгер



Участь громадськості

Лідерство (в громаді) не можливе без заохочення участі громадськості на основі розуміння інтересів і потреб різних зацікавлених сторін та інших факторів, які впливають на взаємини з ними. Важливо підсилювати голоси громади й одночасно вчитися слухати, реагувати на них, зробити цей процес всеохоплюючим і прозорим, щоб зміцнити довіру.

Якщо ви хочете йти швидко, йдіть самі. Якщо ви хочете зайти далеко, йдіть разом.

Африканське прислів'я

Для того, аби участь давала значимі результати, процес має бути належним чином продуманий, підготовлений та підтримуваний.

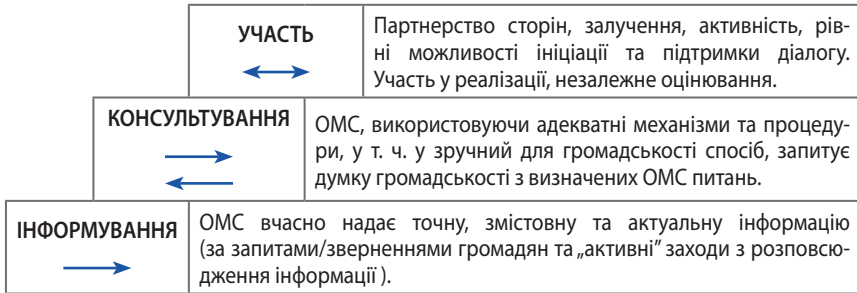
Участь громадськості:

- це процес завдяки якому зацікавлені сторони беруть участь у (місцевих) публічних справах;
- фундаментальне право людини та відкритий підзвітний процес, завдяки якому окремі люди та їхні групи можуть обмінюватися своїми поглядами та впливати на прийняття рішень;
- не лише механізми представницької демократії (голосування під час виборів), але й прямого залучення людей до обдумування, прийняття рішень, планування та активної ролі у розвитку та наданні послуг, які впливають на їхнє життя (демократія участі);
- активний та значимий внесок людей у процеси прийняття рішень (у аналізі та розв'язання проблем, розробку політики або стратегічне планування) та оцінювання їх дієвості;
- залучення зацікавлених сторін – висловлення ідей та свого бачення ситуації, коментарів щодо проектів рішень, оцінювання впливу, надання пропозицій та оцінок процесів, послуг, планів, надання підтримки впровадженню та моніторингу тощо;
- має відбуватися на всіх етапах планування і прийняття рішень, їх реалізації, оцінювання та корегування рішень; головне – до прийняття рішень (важливо залучати громадськість на якомога ранніх етапах для аналізу ситуації та визначення проблем і цілей (бажаних змін);
- (у широкому розумінні) будь-яка форма ефективної двосторонньої комунікації між органом місцевої влади та зацікавленими сторонами;
- (у вузькому розумінні) найвищий рівень (тип) взаємодії ОМС та людей в громаді на основі відкритого діалогу та партнерства (згідно однієї з наявних типологій, існують й інші);

Зацікавлена сторона – це будь-яка особа, група людей, організація або інституція, зацікавлена в роботі ОМС та його результатах, які або безпосередньо її стосуються, або на які вона може впливати у негативний або позитивний спосіб.



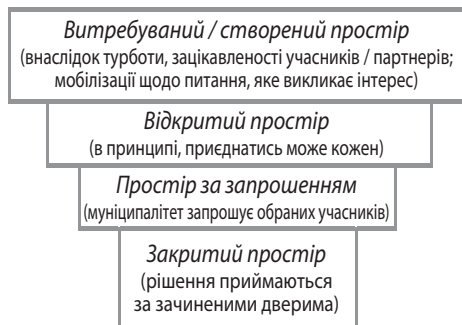
- неоднакова участь усіх зацікавлених сторін (залежить від рівня інтересу й зацікавленості, того наскільки питання впливає, рівня впливу на вирішення питання, рівня підтримки, обізнаності тощо).



- Впливає на формування більш поінформованої, відповідальної, активної та залученої громади; створює синергію між ОМС та місцевим населенням й організаціями на місцях; створює нові стимули та сфери для співробітництва.
- Забезпечує динамічний процес взаємного навчання; сприяє дискусіям, пошуку та обґрунтуванню оптимальних рішень, досягненню згоди; сприяє інноваційним рішенням та найкращому використанню місцевих ресурсів (досвіду/експертизи, організації, мотивації).
- Участь має призводити до чогось кращого чи корисного.

Участь не буде ефективною, якщо участь:

- розглядають як перемогу кращих аргументів,
- використовують для примусу й маніпуляцій, в тому числі
- організовують “для галочки”, якщо не зважають на результати участі, якщо рішення вже прийняті; використовують для легітимізації статус-кво,
- призводить до збільшення домінування (контролю) ОМС.



Перешкоди для участі: слабкі зав'язки та відносини між місцевим населенням і організаціями та ОМС (розчарування, відчуження й апатія, попередній негативний досвід; дистанційований, невідзвітний, корумпований ОМС; домінування олігархів над громадянським суспільством); обмежена демократія; брак бажання до співпраці, брак досвіду та навичок, нерозуміння важливості співпраці обома сторонами.



Настанови щодо участі громадськості Ради Європи (2008, 2016)

Принципи участі громадськості

1. Повага до всіх учасників як основа чесної взаємодії та взаємної довіри.
2. Повага до незалежності громадських організацій, навіть якщо їхні думки відрізняються від позиції органів влади.
3. Відкритість, прозорість і підзвітність.
4. Чутливість до потреб, надання відповідного зворотного зв'язку.
5. Недопущення дискримінації та інклюзивність, щоб усі голоси, у тому числі малозабезпечених і найбільш уразливих груп населення, були почуті та взяті до уваги.
6. Гендерна рівність та рівна участь усіх груп, у тому числі тих, хто має особливі інтереси та потреби, наприклад, молодь, літні люди, люди з інвалідністю, меншини і т. д.
7. Доступність процесу участі завдяки використанню чіткої мови та відповідних засобів участі, використовуючи традиційні канали комунікації та Інтернет, на будь-яких пристроях.

Умови для залучення громадськості (C.L.E.A.R)

Can do – СПРОМОЖНІСТЬ ДО УЧАСТІ, «можуть» це робити

громадськість має ресурси, знання та навички, потрібні для участі (вміння публічно виступати, писати, організовувати заходи, заохочувати підтримку тощо, впевненість щодо їх використання).

Like to – БАЖАННЯ УЧАСТІ

громадськість має відчуття спільності, приналежності до громади, що сприяє фокусу залучення, відданості та яка посилює участь.

Enabled to – Створення можливостей ДЛЯ УЧАСТІ

громадськість має можливість для участі; діє мережа волонтерських, громадських груп і організацій, що сприяє участі та спрямовує її.

Asked to – ЗАПРОШЕННЯ ДО УЧАСТІ

мобілізація людей для участі, оскільки їхній внесок очікується. ОМС або громадські організації запрошують до участі, залучають; є цільові запрошення. Відкритість систем. Постійність участі. Механізми участі є різноманітними, залучаючими та уможливорюючими рефлексію. Використання різних стимулів.

Responded to – ВІДПОВІДЬ, Реагування, ВРАХУВАННЯ ТОЧОК ЗОРУ

громадськість бачить приклади того, що їхню думку беруть до уваги, вони відчувують, що до них прислухаються (не обов'язково погоджуються, але видно, що їхні точки зору враховуються/розглядаються). ОМС є спроможною «відповідати» на потреби, зважувати різні точки зору, надавати зворотній зв'язок (важливо пояснювати, як рішення було прийняте, і якою була роль участі).



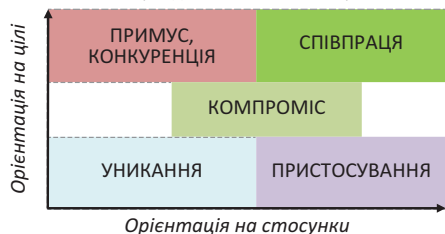
Фасилітація та управління конфліктами

Лідерство передбачає визнання цінності різних точок зору, значення конфліктів та надихання людей конструктивно висловлювати свої думки, турботи, ідеї та співпрацювати. Ефект від фасилітації полягає у навчанні та розвитку як індивідуальному, так і команд.

Фасилітація та модерування обговорень та сприяння співпраці є дуже цінними навичками, особливо у роботі в команді та з громадою. Вони можуть допомогти в управлінні конфліктами, врегулюванні їх до етапу ескалації, пошуку кращих варіантів рішень.

Важливо усвідомлювати можливість та ризики застосування різних стратегій управління конфліктами, враховуючи значимість і питання, і стосунків.

Основні стратегії управління конфліктами
(Модель Томаса-Кілмана)



Співпраця («я виграю і ти виграєш»)

дає змогу усім досягнути своїх цілей, зберігаючи гарні стосунки та відчуття командної роботи і партнерства, співпричетність до ухвалених рішень. Уможлиблює пошук нестандартних рішень, які задовільнять обидві сторони. Чим складніше питання, чим менше інформації, чим більше залежить сталість рішення від іншої сторони, тим є більш важливою. Потребує часу, зусиль, довіри та щирості.

Компроміс («я поступаюся і втрачаю, і ти поступаєшся і втрачаєш»)

дозволяє кожній стороні зберегти щось з її початкової позиції, досягнути результату, більш-менш задовільного для обох сторін, та зекономити час. Може бути проміжним рішенням. Є ризикованим, якщо питання є важливим, стосується цінностей та довгострокових цілей; може спричинити негативні емоції, цинізм тощо.

Пристосування («я програв, ти виграєш», «нехай буде по-твоєму»)

використовують, коли питання злагоди і стосунків є більш важливим, ніж саме питання, коли воно не є настільки важливим, чи не можуть переконати. Може спричинити негативні емоції та неочікувані результати (у т.ч. втрату довіри, впливу тощо).

Уникання («ані виграв, ані програв»)

відмова від спору, обійшовши або відклавши його. Використовують, коли питання не є принциповим або є надто емоційним; коли потрібен час, більше інформації, немає можливості задовольнити свої вимоги; є інші пріоритети. Ризики ускладнення ситуації через зволікання, «програв», незадоволення результату.

Примус або конкуренція («я виграю, ти програв»)

доцільні, коли ціна питання є надважливою, стосується прав і свобод людини і немає часу. Часто використовують, коли вірять у свою правоту. Призводить до псування стосунків, втрати підтримки в інших питаннях, в інших ситуаціях. Може загострити конфлікт і не призвести до сталого результату.



На вибір способу врегулювання конфліктів та ведення переговорів впливають:

- нагальність і важливість питання та наявний час,
- комплексність питання, залежність вирішення питання та підтримки його сталості від іншої сторони,
- культурні особливості та традиції,
- історія/ попередній досвід взаємодії,
- особиста культура та комунікативні навички, здатність управляти емоціями
- ставлення; (неусвідомлені та свідомі) установки, з якими перемовники вступають у процес переговорів, у т.ч. усвідомлення важливості і цілей, і стосунків, коротко і довгострокової перспективи тощо.

**Конфлікт =
питання + емоції.**

Конфлікти – це нормально. Наш вибір – шляхи врегулювання конфлікту.

Люди забудуть, що ви говорили, що ви робили. Але вони ніколи не забудуть те, як вони почувалися через вас.

Мая Ангелоу

Лише *співпраця* як стратегія взаємного виграшу є найбільш дієвою та вигідною з точки зору довгострокової перспективи. *Уникання, пристосування і компроміс* можуть бути успішними лише в короткостроковій перспективі, що може дати можливість зібрати більше інформації, підготуватися до наступних етапів врегулювання конфлікту.

Важливо не закривати очі на наявні конфлікти чи їх назрівання, не вдавати, що їх не існує. Натомість важливо *визнати, назвати проблему; проаналізувати* причини та фактори впливу на конфлікт, визначити його тип: конфлікт даних-структур – інтересів/ цілей – стосунків – цінностей ("коло Мура"). Якщо існує конфлікт цінностей, то важливо перевести його на рівень інтересів/ цілей.

Якість життя залежить не від того, чи ми маємо або не маємо конфліктів, а від того, як ми відповідаємо на них.

Том Крам

Слід враховувати, що *люди можуть змінити своє ставлення, якщо підтримуватимуть контакти, спілкуватимуться.*

Налагодження постійної комунікації, обмін інформацією та думками, усвідомлення та обговорення інтересів сприяє вирішенню конфліктів, порозумінню, розвитку довіри та пошуку ефективних рішень.

Важливі умови:

- згода сторін щодо процесу комунікації та рівні можливості для участі у перемовинах;
- постійна відкрита комунікація; вільне висловлення учасниками своїх думок, турбот і прагнень (щирість та чіткість), взаємна повага;
- розуміння сторонами інтересів та цінностей своїх та сторін; увага до різноманітності контексту і тих розбіжностей, що існують між сторонами (визнання різних цінностей, інтересів і відносин влади/впливу та врахування притаманних упереджень);
- спільне напрацювання сторонами взаємовигідних варіантів рішень (й подальше узгодження дій та взаємна підзвітність тощо).

**Фокус на інтереси для перемовників означає:**

- розрізняти інтереси (що є важливим, “чому”, які зачіпаються цінності і потреби) та позиції (озвучені слова),
- чітко усвідомлювати свої цінності, свої інтереси та їх пріоритетність,
- пояснювати життєву важливість своїх інтересів, дізнаватися, що думає про це інша сторона,
- проявляти турботу про інтереси іншої сторони – ставити себе на місце інших, аналізувати інтереси іншої сторони (політичні, економічні, соціальні інтереси; питання безпеки, репутації тощо); не робити висновки про наміри інших людей на підставі власних припущень, побоювань,
- визначати спільні інтереси та відмінні чи конкуруючі інтереси,
- бути відкритим до спільного вивчення інтересів; шукати взаємну вигоду!
- пропонувати пропозиції, які відповідатимуть можливостям та інтересам іншої сторони,
- розрізняти людей та проблеми, не переходити на особистості, враховувати емоції.

Коли сторони досягають консенсусу, то кожна зі сторін/ учасників конфлікту можуть сказати:

- “Я вірю, що інші розуміють мою точку зору”
- “Я вважаю, що розумію точки зору інших (учасників конфлікту, діалогу)”
- “Незалежно від того, чи надаю я перевагу цьому рішення, я можу погодитися з цим рішенням (підтримую його/ не заважатиму його реалізації), оскільки воно прийняте відкрито, у чесній дискусії і є найкращим у поточних умовах”.

Бувають конфлікти, вирішення яких потребує участі третьої сторони, причому ролі та механізми можуть бути різними. Для врегулювання конфліктів на рівні громад часто використовують саме методи альтернативного (досудового) розв’язання спорів, у тому числі медіацію¹² та фасилітацію, які є практиками співробітницького підходу та сприяють згуртованості громад.

Роль незалежного посередника (і медіатора, і фасилітатора) полягає в тому, аби управляючи процесом комунікації між сторонами допомагати їм порозумітися, зокрема, забезпечити процес, який створив би безпечне середовище, в якому сторони змогли б говорити про те, на чому ґрунтуються їхні думки, з чого вони виходять, та сприяти розумінню різних точок зору. Саме з цього може починатися примирення.

Коли залучені фасилітатори та медіатори, то рішення напрацьовується самими учасниками, сторони самі обирають той варіант рішення, який би задовольняв інтереси й потреби всіх учасників конфлікту, й тому беруть

¹² Зауважимо, що не всі проблеми можуть бути врегульовані завдяки медіації. Так у справах, пов’язаних із домашнім насильством, медіація заборонена міжнародним законодавством, зокрема, Конвенцією Ради Європи про боротьбу із домашнім насильством та насильством щодо жінок. Медіація можлива між сторонами, які перебувають в однаковому становищі з рівнозначністю сил (а у ситуації домашнього насильства одна сторона є кривдником).



на себе відповідальність, завдяки чому зберігаються шанси на збереження стосунків. Рішення мають більшу ймовірність до реалізації¹³, а рівень задоволення сторін, зазвичай, вищий. Ці способи часто дозволяють швидше та дешевше вирішити конфлікт по суті, дають змогу уникнути судових витрат і зекономити час та зусилля учасників спору. Головне, акцент зміщується від покарання на задоволення потреб зацікавленої сторони.

Фасилітація діалогу в громаді допомагає людям:

- побачити їхнє майбутнє, сформулювати свої надії, прагнення,
- налаштуватися на взаємодію та спільне вирішення питань/ конфліктів,
- з'ясувати різні цінності та виробити спільну мету,
- критично обмірковувати припущення, поглибити розуміння ситуації, проаналізувати вплив, виклики,
- вивчити різні точки зору, думки і прагнення; шукати спільний ґрунт,
- зрозуміти нове і розглянути альтернативи.

Термін “фасилітація” використовується у кількох значеннях:

- як підхід до залучення зацікавлених сторін до ведення діалогу заради розв'язання конфлікту шляхом порозуміння та примирення (як спосіб управління конфліктами у громаді)
- як спосіб заохочення обговорень у команді чи групі (для вирішення конфліктів, а також для обговорення різноманітних точок зору, напрацювання креативних ідей та оптимальних рішень).

Так чи інакше, фасилітація є процесом, що сприяє комунікації, полегшує її. Фасилітатор допомагає порозумітися шляхом вдосконалення процесу спілкування, фокусує увагу на тому, “як” приймається рішення. Фасилітатор, зокрема:

- підтримує сфокусованість на ключовому питанні/ меті та заохочує спільне обговорення, коли воно починає буксувати; управляє часом;
- уважно слухає та заохочує інших прислухатися до усіх і кожного/ кожної, уточнювати для однакового розуміння; заохочує комплексний погляд на питання під різними кутами та сприйняття різних точок зору, у тому числі враховуючи вплив на різні зацікавлені сторони та наслідки;
- слідкує, аби усі сторони рівною мірою були залучені до обговорення та не було домінування одного чи кількох учасників;

¹³ У разі звернення до арбітражу чи суду рішення для конфлікту є зовнішніми, “нав'язаним” сторонам і, як показує статистика, вони не завжди повною мірою виконуються.

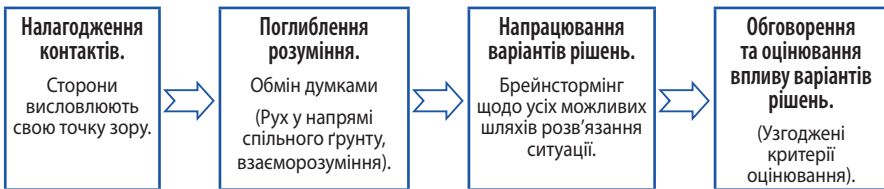
Процес альтернативних вирішень спорів є загалом конфіденційним і тому вважається неприйнятним розголошувати його перебіг або повідомляти про характер досягнутих домовленостей.

Згідно одного з підходів, мета медіації полягає у проведенні переговорів та досягненні рішення на основі інтересів сторін (медіатор допомагає сторонам спору налагодити процес комунікації та проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, щоб вони змогли самостійно обрати такий варіант рішення, що відповідатиме інтересам обох сторін і задовольнить їхні потреби); мета фасилітації (діалогу) – досягнення примирення.



- сприяє формуванню приємної ділової атмосфери, відчуття учасниками безпечного середовища; керує своїми емоціями, проявляє емпатію, допомагає іншим управляти своїми емоціями; не дозволяє зневажливого ставлення до інших ідей, учасників чи процесу обговорення; помічає та зупиняє неефективну поведінку учасників (у т. ч. прагнення пошвидше “закрити питання”, відсторонення, відволікання уваги на інші питання, заперечення усіх ідей і т. д.);
- допомагає систематизовувати інформацію; підводить підсумки обговорення по кожному аспекту питання та загалом;
- допомагає групі розвиватися, аби у майбутньому вона могла працювати самостійно тощо.

Фази діалогу:



Важливо не лише використовувати типові підходи до “розв’язання проблем” (виявлення потреб, аналіз причин, напрацювання можливих варіантів дій та планування), але і позитивного запиту (*appreciative inquiry*), який передбачає визнання цінності розмірковування “а якщо/ а що в разі...”, уявлення “що могло би бути”, обговорення того, “що мало би бути” та інноваційних рішень щодо того, “що буде”.

У разі конфліктів, що зачіпають досвід, цінності або ідентичність зацікавлених сторін, зумовлених системними соціальними, економічними, політичними факторами (як-от етнічні конфлікти, сегрегація, несправедливе поводження або групова депривація¹⁴), використовують підхід трансформації конфлікту, який:

- внутрішньо спрямований на відчуття та надання відповіді на кризу, а не просто зумовлені кризою питання – процес виходить за рамки вирішення конкретних проблем і спрямований на конструктивні зміни між зацікавленими сторонами у побудові їх соціальних, політичних, економічних та культурних відносин; передбачає вирішення дисбалансу влади між його сторонами;
- більше є зосередженим на стосунках і баченні бажаних змін у середньо та довгостроковій перспективі (враховуючи термінові рішення);
- потребує більш тривалого діалогу для того, аби дослідити ситуацію і досягти її вирішення завдяки відповідним змінам (наприклад, створення інших умов може означати потребу додаткової уваги стратегіям в сфері підтримки підприємництва, збільшенню числа робочих місць чи поліпшенню житлових умов для того, щоб почати боротися з дискримінацією у громаді).

¹⁴ Стан групи, яка втрачає (необхідні) переваги, можливості, досвід тощо.



Характеристики

Лідерство це більше, ніж просто набір характеристик. Лідерство – це робота, в тому числі над собою, постійні дії та вибір робити правильні речі.

Водночас, певні характеристики поведінки керівників, визначені на основі досліджень, можуть слугувати орієнтиром для навчання та розвитку.

Чотири ключові характеристики лідерів включають бачення, довіру, комунікацію та управління собою. Ці характеристики стосуються усіх в організації.

Уорен Бенніс

Ключові компетенції, які посадова особа, що працює на виборній посаді в органах місцевого самоврядування, має вдосконалювати в собі:

1. Забезпечує лідерство в громаді.
2. Врегулює питання шляхом прийняття відповідних рішень та здійснює моніторинг їх виконання.
3. Стимулює місцеву владу постійно покращувати свою діяльність.
4. Підтримує належну комунікацію.
5. Працює в партнерстві з іншими.
6. Добре розуміє політичну ситуацію та демонструє відповідну поведінку.
7. Формує бачення для розвитку громади та органу місцевої влади.
8. Управляє діяльністю для підвищення стандартів надання публічних послуг на місцевому рівні.
9. Досягає досконалості в роботі.

Рада Європи

Обрані посадові особи мають:

- слугувати прикладом (діяти як модель для наслідування та показувати приклад втілення лідерських підходів);
- надихати спільним баченням (у т.ч. стимулювати інтеграцію різних точок зору);
- кидати виклик процесу (тобто аналізувати «звичайний» спосіб прийняття рішень та порівнювати його з 12 принципами доброго врядування);
- наснажувати інших діяти (робити внесок у становлення сприятливої організаційної культури);
- заохочувати дух («серце», тобто підтримувати мотивацію інших осіб).

П'ять ключових характеристик та спроможностей лідера:

- спроможність розвивати довірчі стосунки (довіра),
- самоусвідомлення,
- емпатія,
- критичне мислення та
- самоконтроль.

Пруді Горгюсон



Чимало якостей можна використати для опису індивідуального лідерства, як-от:

- далекоглядність;
- спроможність дивитися широко та мати уяву;
- компетентність, зрілість;
- рішучість;
- цілеспрямованість;
- амбітність;
- впевненість;
- спроможність надихати;
- здатність підтримувати;
- спроможність співпрацювати, діяти у партнерстві;
- відвертість, щирість;
- чесність;
- турботливість, небайдужість;
- надійність;
- справедливість, розсудливість;
- здатність контролювати себе;
- незалежність;
- оптимізм тощо.

Цей список є невичерпним.

Відчуття спільноти (спільності) може розвиватися на основі таких чеснот:

- автентичність – висловлення почуттів;
- взаємність – заохочувати інших;
- симпатія – підтримувати інших;
- милосердність – пробачати інших;
- чесність – говорити правду;
- ввічливість – поважати різні погляди та позиції інших;
- скромність – визнавати свої помилки;
- конфіденційність – уникати персональних аспектів у публічній комунікації;
- послідовність – спільнота є вищим пріоритетом.

Рік Уорен

*Справжній виклик для лідерства –
бути сильним, але не нахабним;
бути добрим, але не слабким;
бути сміливим, але не залякувати;
бути зваженим, вдумливим, але не лінивим;
бути простим, скромним, але не боязким;
бути гордим, але не зверхнім;
мати почуття гумору, але не бездумність.*

Джім Рон

Лідери повинні бути вразливими.

Макс Де Прі

*Доброчесність.
Самовідданість.
Великодушність.
Смирненість.
Відкритість.
Креативність.*

Уорен Беніс

Справжні лідери мають

- *впевненість для того, аби бути самостійними,*
- *мужність, аби приймати складні рішення,*
- *пристрасть аби прислухатися до потреб інших.*

Дуглас Мак-Картнер



Цінності

Сучасні концепції лідерства ґрунтуються на цінностях служіння, наснаження людей, команд та партнерств впроваджувати зміни на основі взаємоповаги, відкритості та довіри. Лідерство передбачає спроможність відстоювати свої цінності, боротися за них.

Лідерство передбачає, що лідери спонукають послідовників діяти заради певних цілей, які репрезентують цінності та мотиви – бажання й потреби, прагнення й очікування – як лідерів, так і послідовників.

Джеймс Мак-Грегор

Ключові цінності лідера:

- Зміни на краще для людей та організацій.
- Спільне надихаюче бачення (розуміння того, чого прагнемо, довгострокова орієнтація).
- Служіння (суспільне благо), допомога іншим діяти.
- Вплив (наснаження, заохочення та підтримка інших діяти на шляху до досягнення бачення та цілей).
- Покликання, відданість, завзятість.
- Небайдужість, пристрасть (прагнення).
- Добросесність, чесність, щирість, етична поведінка.
- Справжність (послідовність та прозорість переконань та дій).
- Повага, взаємоповага.
- Відкритість та вразливість.
- Стійкість, витривалість.
- Емпатія, визнання і розуміння своїх та емоцій інших людей.
- Особистий розвиток, прагнення постійного вдосконалення.
- Гнучкість, адаптивність, відкритість змінам.
- Мужність у просуванні змін та відповідальність за дії.
- Мудрість (розуміння та збалансування інтересів різних зацікавлених сторін).

Цінності:

- це наші найглибші вірування, переконання; те, що для нас є найбільш важливим;
- формуються як свідомо, так і ні;
- визначають, хто ми є і чого ми прагнемо (як особистості, так і організації);
- є основою організаційної культури;
- скеровують наше сприйняття світу та дій, зумовлюють поведінку, слугують орієнтирами при прийнятті рішень (як своєрідний внутрішній компас, що вказує напрям);
- впливають не лише на те, чого ми прагнемо і що захищаємо, але й на те, як ми досягаємо цілей;

Намагайтеся стати не людиною успіху, а людиною цінності.

Альберт Ейнштейн

Не складно приймати рішення, коли знаєш, які твої цінності.

Рой Дісней



- проявляються у нашій поведінці в усіх сферах діяльності;
- підтримують мотивацію, є тим, навколо чого згуртовуються команди;
- є основами для формування бачення, важливого для ведення змін та стратегічного планування загалом.

Спільні цінності – умова згуртування команд та ефективних організацій. Люди в команді повинні поділяти цінності, це найголовніша вимога.

Визнання та розуміння цінностей та інтересів різних зацікавлених сторін є основною умовою ефективної комунікації, ведення перемовин, управління та трансформації конфліктів.

Обмін інформацією про цінності та інтереси сприяє порозумінню, розвитку довіри та пошуку ефективних рішень.

Якщо інтереси можуть бути задоволені, можуть бути предметом переговорів або торгів, то глибоко вкорінені цінності, ідентичності та справедливості потребує визнання і поваги. Вони не є предметом торгу.

Особисте лідерство – це процес, коли ви маєте бачення і цінності, й узгоджуєте з ними своє життя, аби воно їм відповідало.

Стівен Кові

Жити відповідно до своїх цінностей – це не лише про те, що ви робите, але і як ви це робите.

Дебора Дей

Наша бездіяльність, так само як і дії, вказують на те, хто ми є і якими є наші справжні цінності.

Річард Айстер

Скажіть мені, чому ви приділяєте увагу, і я скажу, хто ви такий.

Хосе Ортега і Гассет

Ваші переконання стають вашими думками, ваші думки стають вашими словами, ваші слова стають вашими діями, ваші дії стають вашими звичками, ваші звички стають вашими цінностями, ваші цінності стають вашою долею.

Магатма Ґанді

Немає потужнішої сили, що спонукає зміни, ніж відкриття спільнотою того, до чого вона не байдужа, про що піклується.

Маргарет Вітлі

Перший принцип цінності, яку ми повинні заново відкрити, полягає в тому, що вся реальність залежить від моральної основи. Інакше кажучи, моральні закони світу так само зв'язують нас, як і фізичні.

Мартін Лютер Кінг



Чесність. Щирість. Доброчесність

Лідерство спирається на доброчесність, чесність, в тому числі, чесність із самим собою, та щирість. Вони є тими цінностями та якостями, що впливають на здатність надихати інших людей та команди, розвивати сприятливу організаційну культуру. Від них значною мірою залежить якість стосунків, те, наскільки люди довірятимуть вам, будуть відкритими у спілкуванні з вами.

Доброчесність є найбільшою цінністю та шанованою якістю лідера. Завжди дотримуйтеся свого слова.

Джім Рон

Лідерами не збираються бути, лідерами стають на основі справедливості своїх дій та доброчесності намірів.

Дуглас МакКартнер

Ці поняття є взаємопов'язаними.

Чесність:

- обговорення питань без приховування інформації та висловлюючи свою думку;
- спроможність говорити правду, в тому числі, коли на неї не чекають, про неприємні чи проблемні моменти;
 - це не означає говорити бездумно; важливо враховувати комунікативні бар'єри та обирати аргументи й конструктивні способи донесення інформації, аби вона була почутою;
- дотримання обіцянок;
- як здатність відверто говорити про свої цілі, інтереси, цінності, визнання емоцій – є протилежною маніпуляціям, яка передбачає приховування своїх намірів, використання інших, спекулювання на емоціях.

Чесність є першою главою у книзі мудрості... Доброчесність – найвища якість лідерства. Без неї є неможливим жоден справжній успіх.

Томас Джеферсон

Щирість або справжність

- відповідність слів та дій;
- послідовна поведінка, щоденне дотримання та відстоювання цінностей;
- спроможність говорити про свої цінності, емоції та почуття, враження, прагнення, сильні та слабкі сторони, уроки досвіду тощо (рівень відкритості).



Доброчесність (у особистій та організаційній практиці)

- вибір та спроможність робити правильні речі;
- особистий приклад гідної поведінки, не залежно від обставин чи контролю;
- дотримання етичних норм поведінки, у т. ч. при прийнятті рішень, у спілкуванні з іншими; шанобливе ставлення та сприяння розвитку культури поваги до людей;
- справедливість, неупередженість та прозорість у підходах, рішеннях та діях;
- підзвітність за свої дії;
- нетолерування корупції, шахрайства, дискримінації, домагань, насильства та маніпуляцій;
- чутливість до наявності конфлікту інтересів та відповідне реагування;
- інтегрування цінностей доброго врядування та норм етики в діяльності ОМС розвиває та заохочує безпечні та здорові умови праці, відкриту сприятливу організаційну культуру;
- орієнтація на публічне благо (служіння), своєю поведінкою показує приклад та прищеплює відданість ідеї служби, зорієнтованої на громадян та суспільні блага; дотримання та просування принципів публічної служби та доброго/належного врядування, цінностей демократії, верховенства права.

Одним з ризиків для доброчесності є конфлікт між партійними вимогами та зобов'язаннями перед громадою, особливо, якщо зобов'язання перед політичною партією вищі за зобов'язання перед громадянами, яким посадові особи місцевого самоврядування обрані служити.

Доброчесність – відповідність слів та дій внутрішнім цінностям, дотримання цих цінностей навіть тоді, коли інший шлях є легшим та більш вигідним. Доброчесність лідера викликає довіру та захоплення, слугує потужним прикладом для наслідування – і в такий спосіб розвиває організацію з сильними та дієвими культурними цінностями.

Уорен Бенніс

Завжди робіть правильну справу. Це дасть надію одним і вражатиме інших.

Марк Твен

У тому, що стосується сумління – стійте як скеля.

Томас Джефферсон

Обіцяйте лише тоді, коли ви впевнені. Це правило звучить настільки очевидним, що я би не згадував його, якби я не бачив керівників, які порушують його регулярно.

Рудольф Джуліані

Повага є ключовою детермінантою найдієвішого лідерства. Наскільки люди поважають тебе, зумовлює те, наскільки добре вони працюють.

Брайан Трейсі

Слова лідера мають значення, але дії зрештою роблять більше для посилення або підризу діяльності команди команд. Замість того, аби використовувати технології для моніторингу діяльності працівників на всіх рівнях, лідер має дозволити членам команди моніторити його. Більше ніж керування, лідери повинні забезпечувати особисту прозорість. Це є новий ідеал...

Ти чиниш краще, коли намагаєшся бути прозорим, незважаючи на ризики.

Стенлі Мак-Крістал



Широта погляду – спроможність бачити різні перспективи

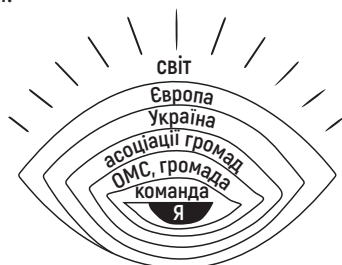
Як говорять, світ змінюється, коли ми міняємо свою точку зору.

Лідерство передбачає спроможність до “погляду з гелікоптеру” – піднятися над ситуацією та подивитися на ширший контекст, побачити загальну картину, “ліс за деревами”. Це спроможність розглядати ситуацію з різних точок зору, бачити різноманітні фактори впливу, виклики та можливості у їх взаємозв’язку.

Вкрай важливо бути спроможним розуміти і макро-, і мікроперспективи, та розрізнити мікрровиміри в контексті макрорівня.

Основні перспективи або виміри для сприйняття, які посадові особи місцевого самоврядування повинні враховувати у своїй роботі:

- **національний та міжнародний:** політичні, економічні, соціальні, культурні умови, технологічний «тиск», можливості;
- **місцева влада:** інші органи місцевого самоврядування, правові, адміністративні та фінансові рамки, вплив асоціації місцевих органів влади;
- **організаційний:** стратегії, системи і процеси, організаційна культура, ресурси;
- **команда:** колеги, взаємодія, інші структурні підрозділи;
- **особистий/індивідуальний рівень:** надії і страхи, мотивація, відчуття цілі, цінності, ставлення, поведінка, компетенції, навички, здібності.



Справжня подорож відкриття полягає не в тому, аби бачити нові краєвиди, а у тому, аби дивитися новими очима.
Марсель Пруст

Важливо мати можливість аналізувати кожну перспективу/кожен вимір.

Лідерство означає здатність у будь-який момент фокусувати увагу на всіх вимірах/перспективах і знаходити їх правильний баланс.

Лідерство не стільки стосується управління організацією, скільки управління відносинами всередині кожного виміру і між ними.

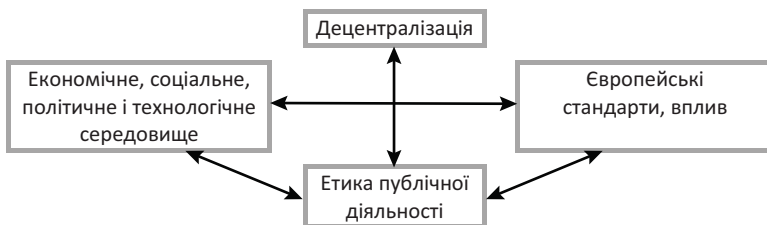
Варто враховувати аналіз взаємозв’язків між основними елементами кожного виміру, виклики та можливості, що виникають через їхній вплив.

Креативність – спроможність думати інакше, виходити за рамки звичних поглядів, дивитися на речі по-новому та з різних перспектив.

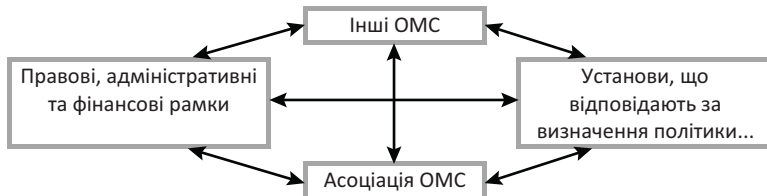
Уорен Бенніс



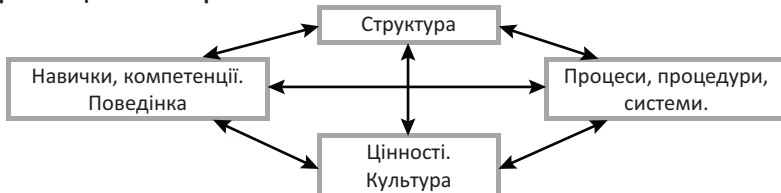
Національний та міжнародний вимір:



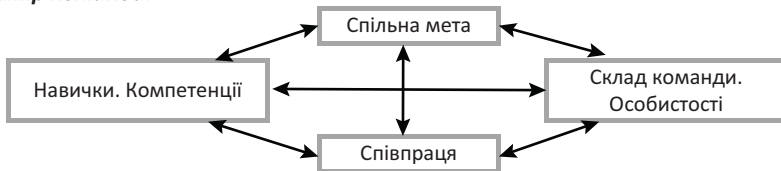
Вимір місцевих органів влади:



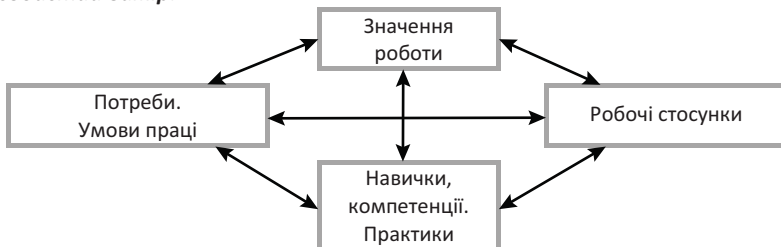
Організаційний вимір:



Вимір команди:



Особистий вимір:





«Я» (асертивність, вразливість)

Лідерство:

- служіння не власному “Я”, а людям, громаді;

Его – це надмірна зосередженість на собі. Хоча багато людей, що займають владні посади, мають велике его, це не свідчить про особисту силу. Его – це “я проти вас”. Антитезою его є турбота (небайдужість), служіння, співпраця та налаштованість на результат. Низьке его напряму пов’язане з вашими уможливорюючими компетенціями та діями як лідера.

Лідерство – це можливість служити. Це не звук фанфар на честь самозвеличення.

Джей Доналд Уолтерс

- розуміння, який спадок по собі ви залишаєте (і хотіли би лишити);

Лідерами не народжуються, ними стають. Як завжди, вони є результатом тяжкої роботи. І це є ціною, яку ми маємо заплатити для досягнення мети.

Вінсент Ломбарді

- визнання важливості та впливу власного прикладу;

- врахування, що успіх неможливий без:

- самоусвідомлення, розуміння власних цінностей, прагнень, потреб, інтересів, сильних сторін та зон розвитку, прагнення постійного самовдосконалення,
- розуміння факторів, які сприяють Вашим діям та заважають їм, аналіз стратегій для посилення сприятливих факторів та зменшення негативних.

“Життя лідера збуджує, пробивне/ руйнує порядок та схильне до незначних та драматичних кризових ситуацій. Життя часто «захаращує» мозок дрібницями та невідкладними речами, що заважає ясності розуму, яка є важливою, якщо вам потрібне «натхненне бачення». Лідерство потребує зосередженості (фокусу), ясності у пріоритетах та здатності мислити раціонально й чітко, не закриваючи двері для інтуїції та творчості”.

Добре бачить лише серце! Найголовнішого очима не побачиш.

Антуан де Сент-Екзюпері

- сфокусованості на ключових речах, пріоритетах, послідовності у реалізації бачення (ваша воля та твердість перетворює ваш намір на реальність);





- визнання впливу:
 - цілісності особистості та важливості уваги до усіх компонентів – цінностей/духу, серця/емоцій, розуму та тіла,
 - вашого попереднього досвіду, очікувань, вашого «Я» на те, як ви бачите речі, сприймаєте події, ідеї, інших людей, і зрештою, дієте,
 - позитивної налаштованості та самоповаги;
- визнання важливості розвитку власної витривалості, стресостійкості та гнучкості, самоповаги (прийняття себе таким, який ви є), незалежності та впевненості/асертивності.

Незалежність – це здатність покладатися на власні сили та самостійно мислити й спрямовувати власні дії, не мати емоційної залежності; спроможність брати відповідальність за прийняття рішення (враховуючи інші точки зору) (Рувер Бар-Он).

Асертивність –

- це впевненість у собі, готовність та здатність адекватно реалізовувати власні прагнення, не порушуючи права інших людей, наполегливість, що не переходить в агресію,
- здатність людини відстоювати свою точку зору, не зачіпаючи почуття іншої людини/людей,
- здатність реагувати на критику та вміння рішуче говорити собі та іншим «ні», якщо цього вимагають обставини; відстоювати те, у що ви вірите тощо.

Для того, щоб досягнути чогось величного, ми повинні не лише діяти, але й мріяти; не лише планувати, але й вірити.

Анатоль Франс

Гнучкість – це здатність корегувати власні емоції, думки та поведінку відповідно до зміни ситуацій, умов та викликів.

Смиренність є протилежністю нарцисизму та пихатості, визнання того, що ви не є вищим за інших, і відповідно, що вони не є нижчими. Це не означає применшення своєї значущості, як і не піднесення себе. Смиренні лідери не принижують себе, ані помиляючись, ані через низьку самоповагу. Вони просто визнають усіх людей як рівноцінних та знають, що їхня посада не робить їх богами.

Уорен Беніс

Коли настає небезпека, гарний лідер виходить вперед. А от коли настає свято, гарний лідер завжди залишається на задньому плані. Якщо ви хочете загальної співпраці навколо вас, зробіть так, щоб ваші люди відчували себе важливими. А цього можна досягнути, ставши скромним.

Нельсон Мандела

- готовність бути *вразливим* – довіряти, бути відкритим для інших, делегувати, апробувати нові практики тощо.

Вразливість – це серце, центр значущого досвіду людини. Вона звучить як правда, відчувається як мужність, які не завжди комфортні, але ніколи не є слабкістю. Вразливість – це невизначеність, ризик та емоційна відкритість – наш вибір, як реагувати на них. Вразливість – це відкриття наших почуттів та досвіду людям, які заслужили право почути їх.

Брене Браун



Лідери повинні бути вразливі. Як лідер ви маєте дати іншим можливість проявити себе, діяти так, як вони можуть найкраще. Через ці заохочувальні ініціативи ви обов'язково стаєте вразливим. Лідери стають вразливими, поділяючи з іншими дивовижний дар особистої відповідальності.

Макс Де Прі

Коли я довіряю людям, яких я наділяю повноваженнями, я вкладаю в їхні руки частинку себе. Якщо вони роблять так само, спільна вразливість створює зв'язок, що робить відносини глибшими.

Джон К. Максвелл

Найскладніше в тому, аби бути лідером – показувати свою вразливість. Коли лідер демонструє вразливість, чутливість та об'єднує людей, команда виграє.

Ховард Шульц

Що відбувається, коли люди відкривають свої серця? Вони стають кращими.

Харуку Муракамі

Вразливість – це сильна сторона лідерства, вона потребує мужності, готовності йти на ризик та використовувати можливості. Це сміливість визнати, що можна не мати відповіді на всі запитання, що можна помилятися, варто брати відповідальність і вибачатися, коли були неправі, можна звернутися за допомогою і ділитися своїми думками, почуттями, тривогами, досвідом. Це вибір не приховувати себе справжнього, показати себе як людину (таку ж, як інші).

Мати мужність – це не означає бути безстрашним, натомість це спроможність дивитися своїм страхам в обличчя, працювати з ними, визнаючи свою вразливість, але готуючись до викликів.

Демонструючи свою вразливість, лідер заохочує наслідувати його. Вразливість є потужною силою, що впливає на умови праці в організації, сприяє розвитку тісніших емоційних зв'язків, довіри, роботи в команді, створює простір для виходу із зони комфорту та сміливості кидати собі виклик, мислити, діяти, апробовувати нові практики, навчатися на невдачах, розвиватися, рухатися у правильному напрямі.

Сьогодні, як ніколи раніше, світ потребує лідерів, які є вразливими, емпатичними та співчутливими – лідерами, котрі служать – які ставлять інтереси інших та світ на перше місце. Ми бачили, як інший тип лідерів – які служили власним інтересам, нарцисичних (й інколи психопатичних) та токсичних – створювали хаос та завдавали шкоди. Час для змін.

Рей Вільямс



ДОРОЖНЯ КАРТА РОЗВИТКУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ДИНАМІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ¹⁵

ДАЛЕКОГЛЯДНІСТЬ

(спрямованість у майбутнє)

- Виявляє виклики майбутнього.
- Визначає бачення та цінності, необхідні для успіху.
- Сприяє чіткому формулюванню цілей.
- Допомогає усвідомленню спільної мети.

ОРІЄНТОВАНІСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ

- Відданість роботі заради громади – віра у необхідність продукування результату для всіх зацікавлених сторін.
- Досягає гарних результатів для громади (місцевого населення та організацій у громаді).
- Сприяє дієвості місцевого управління (додає цінності управлінню на місцевому рівні).
- Акцент як на продуктах, так і наслідках діяльності – коротко-строкових та довгострокових результатах.

ЗАЛУЧЕННЯ ТА РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ

- Усі співробітники мають можливість навчатися та розвиватися.
- Прагне реалізувати потенціал усіх співробітників, команд та організацій.
- Залучає людей до покращання роботи.
- Створює культуру спільних цінностей, участі/залучення та довіри.

УВАГА ДО МІСЦЕВОГО НАСЕЛЕННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ

- Якість послуг визначається споживачами цих послуг.
- Проводяться регулярні опитування населення щодо потреб та очікувань.
- Формування (портфелю) послуг відповідно до місцевих потреб.
- Налагоджено контакт з усіма групами і верствами у громаді.

УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСІВ

- Підхід до послуг як горизонтальних процесів.
- Акцент на прозорості та ефективності процесів (від потреб до результатів).
- Визначає процеси, які потребують вдосконалення.
- Вдосконалює процеси для створення додаткової цінності.

ПОСТІЙНЕ НАВЧАННЯ ТА ІННОВАЦІЇ

- Реалізовує політику систематичного вдосконалення.
- Аналізує, оцінює діяльність з метою навчання.
- Поширює інформацію, позитивні практики та уроки з досвіду в муніципалітеті.
- Сприяє розвитку сприятливого клімату.

РОЗВИТОК ПАРТНЕРСТВА

- Розуміє потребу в мережі партнерів, що підтримують один одного.
- Розвиває потужне партнерство.
- Обмінюється інформацією з партнерами.
- З часом зміцнює партнерство.

ДОБРОЧЕСНІСТЬ

- Ухвалює політику/ стандарти організації щодо етики поведінки та діє відповідно до них.
- Прагне та втілює у життя принципи належного врядування.
- Сприяє розвитку довіри та прозорості.
- Слугує прикладом цінностей та належної поведінки.

¹⁵ На основі видання 'A Manager's Guide to Leadership' by Pedler, Burgoyne, Boydell

Посібник

Іванна Ібрагімова

**ЛІДЕРСТВО У ГРОМАДІ.
Як наснажувати людей та
досягати спільних цілей**

Комп'ютерна верстка: *Коваленко І.В.*
Дизайн: *Коваленко І.В.*

Формат 60×84 1/16
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура Myriad Pro
Умов. друк. арк. 6,16. Обл. вид. арк. 6,63

Надруковано в ТОВ "Видавництво "Юстон"
01034, м. Київ, вул. О. Гончара, 36-а
тел.: (044) 360-22-66, www.yuston.com.ua

Свідectво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготовлювачів
і розповсюджувачів видавничої продукції серія дк № 4973 від 09.09.2015 р.

ЛІДЕРСТВО У ГРОМАДІ

ЯК НАСНАЖУВАТИ ЛЮДЕЙ ТА ДОСЯГАТИ СПІЛЬНИХ ЦІЛЕЙ

Сьогодні, як ніколи раніше, світ потребує лідерів, котрі служать — які ставлять інтереси інших та світ на перше місце (Рей Вільямс).

Лідерами не народжуються, ними стають (Вінсент Ломбарді).

Посібник «Лідерство у громаді: як наснажувати людей та досягати спільних цілей» розроблено на основі програми «Академія лідерства» Центру експертизи доброго врядування Ради Європи. У ньому представлено основні підходи, важливі для розвитку лідерства та підтримки доброго врядування на місцевому рівні.

Розраховано на посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, державних службовців, лідерів громад, фахівців з питань публічного управління, викладачів і тренерів. Посібник стане в нагоді усім, хто цікавиться питаннями ефективного управління.

Дізнатись більше про Раду Європи та сприяння децентралізації і реформі місцевого самоврядування можна тут:

www.slg-coe.org.ua
www.facebook.com/slgcoe/



- Активне слухання
- Аналітичне мислення
- Бар'єри для слухання та комунікації
- Бачення
- Ведення змін
- Відкритість та ставлення до відмінностей
- Групове мислення
- Гендер та лідерство
- Діалог
- Довіра
- Емоції. Емоційний інтелект
- Європейська стратегія інновацій та доброго врядування
- Життя. Оптимізм. Стресостійкість
- Залучення
- Інноваційність
- Команда
- Культура організації
- Люди та служіння
- Мотивація
- Наставництво та менторство
- Обмежуючі установки
- Організації, відкриті до навчання
- Партнерство
- Результати як орієнтир
- Розвиток та самовдосконалення
- Складні ситуації та стимулюючі запитання
- Соціальний капітал
- Стилі поведінки керівників та ситуаційне управління
- Турбота і небайдужість
- Участь громадськості
- Фасилітація та управління конфліктами
- Характеристики
- Цінності
- Чесність. Щирість. Добročесність
- Широта погляду — спроможність дивитись з різних перспектив
- «Я» (асертивність, вразливість)

UKR

Рада Європи є провідною організацією із захисту прав людини на континенті. Вона нараховує 47 держав-членів, включно з усіма державами-членами Європейського Союзу. Усі держави-члени Ради Європи приєдналися до Європейської конвенції з прав людини — договору, спрямованого на захист прав людини, демократії та верховенства права. Європейський суд з прав людини здійснює нагляд за виконанням Конвенції у державах-членах.

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE