

УДК 316.46:005(07)

ББК 88.542.6

Р 58

За загальною редакцією д. політ. н., проф. Костянтина ВАЩЕНКА

Авторський колектив: к. держ. упр. Марина КАНАВЕЦЬ (керівник авторського колективу),
Юлія ЛИХАЧ, Анжела КУКУЛЯ, Оксана БУТЕНКО

Робочий зошит учасника тренінгу «Побудова професійної, сталої та політично неупередженої державної служби: роль трансформаційного лідерства та організаційної культури» (м. Київ, 1-2 червня 2017 р.) / [М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко; за заг. ред. К. Ващенко]. – К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2017. – 70 с.

Робочий зошит підготовлено в рамках тренінгу для державних службовців категорії «А» і «Б» у міністерствах, інших державних органах України та представників вищого корпусу державної служби (заступників керівників державних органів – директорів департаментів), проведеного Національним агентством України з питань державної служби у 2017 році в рамках Робочої групи (Панелі) «Реформа державного управління» Тематичної платформи № 1 «Демократія, належне врядування та стабільність» ініціативи ЄС «Східне партнерство».

У зошиті наведено навчально-інформаційні матеріали та приклади щодо сучасних підходів та принципів трансформаційного лідерства, основних характеристик компетенцій лідерства, таких як управління людськими ресурсами, організаційний розвиток та ефективна комунікація, орієнтація на результати та управління змінами тощо.

При підготовці робочого зошиту використано матеріали проекту Twinning «Підтримка розвитку державної служби в Україні» та матеріали і посібники канадсько-українського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні».

Посібник розрахований на державних службовців, фахівців та експертів у сфері публічного управління, а також буде цікавим широкому колу заінтересованих осіб у питаннях належного врядування.

УДК 316.46:005(07)

ББК 88.542.6

© К. Ващенко, загальна редакція, 2017

© М. Канавець та ін., текст, 2017

© А. Кукуля, відповідальна за випуск, 2017

© Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2017

ЗМІСТ



I.	Загальні характеристики сучасного уявлення про лідерство	3
II.	Лідерство та вищий корпус державної служби в Україні	11
III.	Розвиток лідерства на державній службі	16
IV.	Лідерство та організаційна культура. Формування високоефективних команд	20
V.	Лідерство та ефективна комунікація. Взаємодія із засобами масової інформації. Мистецтво ведення переговорів	36
VI.	Управління з орієнтацією на досягнення результатів та управління змінами	46

І. ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СУЧАСНОГО УЯВЛЕННЯ ПРО ЛІДЕРСТВО



*Коли ми дивимося вперед, у майбутнє століття,
лідерами будуть ті, хто буде наснажувати інших.
Біл Гейтс, засновник корпорації «Майкрософт»**

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

Лідерство є серцевиною належного демократичного врядування (*good governance*), сучасною концепцією управління. Лідерство визнається як потужний фактор вдосконалення управлінської спроможності та результативності діяльності органів державної влади.

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

Сучасні успішні організації є згуртованими навколо спільних цінностей, спільного бачення; це організації, відкриті до навчання, експериментування, ведення змін, готові до ризиків, інноваційні та творчі.

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

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,
американський економіст і
публіцист, головний редактор
журналу «Harvard Business Review»,
член редакційної ради журналу
«Fortune»; нагороджений рядом
міжнародних премій у сфері
журналістики*

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

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

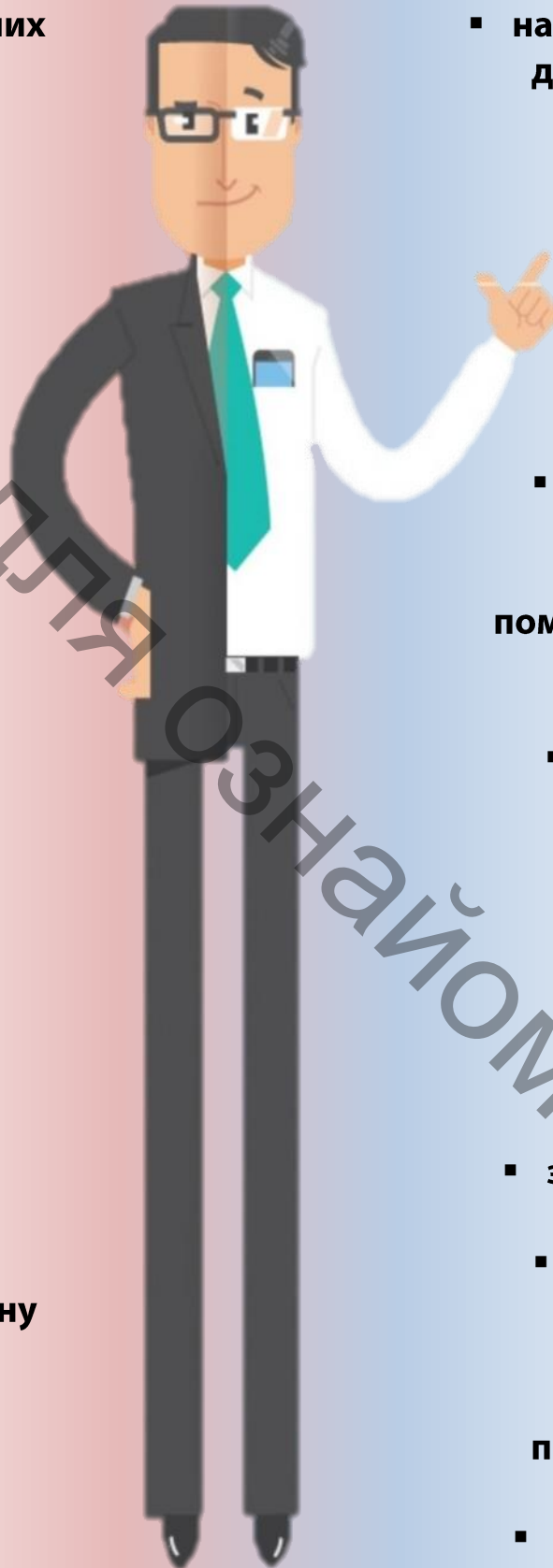
*Вінсент Ломбарді,
один з найкращих і найуспішніших
американських футболістів і тренерів,
увійшов в Зал слави футболу США в 1971
році*

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

ЛІДЕРСТВО (англ. Leadership) – здатність чинити вплив як на окрему особистість, так і на групу для отримання підтримки та спрямування зусиль на досягнення цілей організації. Це реалізація організаційного управління, яке здійснюється керівниками та охоплює (але не обмежується) розробку бачення, планування, прийняття рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей.

ВІДМІННІСТЬ МІЖ **НАЧАЛЬНИКОМ** та **ЛІДЕРОМ**¹

- змушує підлеглих до дій, керує ними
- залежить від влади
- спричиняє страх
- говорить «Я»
- каже, кому має бути соромно, хто винен
- знає, як це робиться
- використовує людей
- використовує довіру
- знає все
- перетворює роботу на рутину
- цікавиться собою
- каже – «йдіть»



- надихає підлеглих до дій, наставник
- залежить від доброї волі
- спричиняє ентузіазм
- говорить «Ми»
- виправляє помилки, розв'язує проблеми
- показує, як це робиться
- розвиває людей
- довіряє
- задає запитання
- робить роботу цікавою
- цікавиться питаннями групи
- каже – «ходімо»

¹ Визначення належить Гаррі Гордону Селфріджу (англ. Harry Gordon Selfridge), британському підприємцю роздрібної торгівлі, засновнику універмагу «Селфріджес» у м. Лондон, Велика Британія. Йому також належить відома фраза «Клієнт завжди правий».

Настанови для менеджерів компанії Lego²
(The 11 Paradoxes of Leadership that Hang on the Wall of Every Lego Manager)

- Встановлювати тісні відносини з персоналом та тримати відповідну дистанцію.
- Керувати та залишатися в тіні.
- Довіряти персоналу та стежити за усім, що відбувається.
- Проявляти терпимість і точно знати, чого ти хочеш від персоналу.
- «Тримати в голові» цілі структурного підрозділу та проявляти лояльність до всієї організації в цілому.
- Чітко планувати свій час та мати гнучкий розклад.
- Вільно висловлювати свої погляди та проявляти дипломатичність.
- Мати гарну уяву та «твердо стояти ногами на землі».
- Намагатися досягнути згоди та вміти вперто йти до поставленої цілі.
- Бути енергійним та розсудливим (раціональним).
- Бути впевненим в собі та скромним.

Як відзначають Джеймс М. Кузе та Барі Познер³ у книзі «Виклик лідерства», **лідерство є низкою практик, які майже кожен може опанувати. Для цього вони пропонують дотримуватися п'яти принципів:**

- ефективні лідери кидають виклик процесам, системам, звичайним способам виконання речей; вони йдуть на ризик, експериментують, генерують ідеї й заохочують інновації, сприяють навчанню і навчаються самі; вони не є задоволеними *status quo*;
- лідери надихають спільне бачення; вони роблять реальними надії та мрії інших; сприяють тому, аби люди побачили неймовірні можливості у майбутньому, повірили у свої мрії та спільність мети; вони розуміють потреби людей та тримають їхні інтереси у серці;
- лідери, які уможливають втілення в життя неймовірних речей, розвивають спроможність інших діяти; вони підтримують тих, хто потребує підтримки, та тих, на кого впливатимуть результати діяльності; вони говорять «ми» і заохочують співпрацю та командну роботу, та роблять так, аби інші могли виконувати роботу добре;
- гарні лідери слугують для інших прикладом; їхня поведінка, ставлення та дії віддзеркалюють їхні переконання та цілі; вони чітко усвідомлюють свої переконання та розуміють, що повагу можна заслужити, якщо дії відповідають переконанням. Вони діють так, як говорять, і як очікують від інших;
- лідери запалюють серця; заохочують просування до мети не зважаючи на складності, втрати, втому; сприяють розумінню того, що шлях є довгим, але можливим.

² Див. Cameron, Esther. Making sense of change management : a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change / Esther Cameron and Mike Green. – 2nd ed. – 385 p. – Includes bibliographical references and index. – ISBN 978-0-7494-5310-7. – Available at: http://www.bms.lk/download/GDM_Tutorials/e-books/Making_Sense_of_Change_Management.pdf

³ Автори LPI моделі (Leadership Practice Inventory) – моделі практичного інструментарію лідерства, якою користуються сотні тисяч людей у світі, що передбачають відповіді на запитання як лідерами, так і тих, хто є свідками їх дій.

5 стилів ЛІДЕРСТВА



1

ЛІБЕРАЛЬНИЙ

Стиль управління, який характеризується мінімальним втручанням керівника в організаційні процеси і роботу персоналу; керівник самоусувається з процесу управління, дозволяючи працівникам самостійно приймати рішення про свої дії. Ліберальний лідер не в змозі забезпечити регулярну зворотний зв'язок з підлеглими. Такий стиль управління можна застосовувати до висококваліфікованих, досвідчених і навчених працівників, які мало потребують нагляду.

2

АВТОКРАТИЧНИЙ

Автократичний стиль управління дозволяє керівникам приймати рішення одноосібно без участі інших. Керівники мають повну владу і нав'язують свою волю підлеглим. Для автократів характерна надмірна централізація влади, свідоме обмеження контактів з підлеглими, нетерпимість до заперечень, формальне проведення нарад, перевищення меж законів, часте застосування адміністративних стягнень тощо.

3

ПАРТИСИПАТИВНИЙ

Більш відомий як демократичний стиль управління. Демократичний керівник оцінює внесок всіх членів команди і колег, але відповідальність за прийняття остаточного рішення залишає за собою. Управління, яке спрямоване на розкриття творчої активності працівника, створення простору для індивідуальних досягнень талановитих людей; забезпечує необхідне інтегрування оціночних зусиль до єдиної колективної дії.

4

ТРАНЗАКЦІЙНИЙ

Стиль управління, за якого керівник розподіляє завдання між підлеглими та визначає винагороду або покарання для членів команди за результатами виконання цих завдань. Співробітники отримують винагороду, таку як бонуси, коли досягають поставленої перед ними мети. Керівники ретельно аналізують дії своїх підлеглих, для виявлення помилок і неточностей в них. Цей тип лідерства є ефективним у кризових і надзвичайних ситуаціях, а також, коли потрібний проект повинен реалізуватися у заздалегідь визначеній формі.

5

ТРАНСФОРМАЦІЙНИЙ

Трансформаційний стиль управління залежить від високого рівня комунікацій підлеглих з керівництвом для досягнення цілей. Лідери зосереджуються на стратегічних цілях в рамках організації і делегують менші завдання команді для досягнення цілей. Трансформаційне лідерство - це процес, в якому керівники і підлегли піднімають один одного на більш високий рівень моральних принципів і мотивації для досягнення значних і амбітних результатів.

Здійснення Порядку денного у галузі сталого розвитку на період до 2030 року, схваленого 25 вересня 2015 року під час Саміту в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН, реалізація реформи державного управління і державної служби та ефективна імплементація законодавства у сфері державної служби відповідно до «Принципів державного управління: основа для країн Європейської політики сусідства» програми SIGMA у країнах ініціативи ЄС «Східне партнерство» вимагає **трансформаційного лідерства** з його акцентом на потреби, ідеали і моральні якості державних службовців, які, у свою чергу, можуть посилити їх зацікавленість у поліпшенні показників усього державного органу та підвищенні ефективності власної роботи.

Успішність здійснення цих реформ в багатьох аспектах залежить від здатності керівників у державних органах здійснювати управлінське лідерство та створити організаційне середовище для формування та підтримки організаційної поведінки, яка дасть змогу забезпечити ефективність впровадження змін та інновацій, досягнення поставлених цілей і високу якість адміністративних послуг. Саме якість лідерства є фундаментом для подальшого успіху реформ, зокрема, й реформи державної служби.

В Україні такими трансформаційними лідерами у державних органах мають стати представники вищого корпусу державної служби.

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО – одна з важливих умов розвитку і характеризується здатністю до здійснення значних змін. Лідер цього типу привносить зміни в концепцію майбутнього розвитку організації, в її стратегію, культуру, діяльність та застосування технологій. Трансформаційне лідерство посилює мотивацію, моральний дух, результативність та ефективність діяльності підлеглих за допомогою різних механізмів. У цій моделі лідер є зразком для наслідування для його підлеглих. Він прагне налагодити співпрацю, наповнити сенсом роботу підлеглих і залучити їх до процесу змін.

Джеймс Макгрегор Бернс у 1978 році вперше ввів поняття *транзакційного управління* в його дослідженні політичних лідерів, але цей термін нині використовується і в організаційній психології. *Трансформаційне управління* є процесом, в якому «лідери і послідовники допомагають один одному, щоб перейти до вищих рівнів морального духу і мотивації».

Трансформаційне лідерство пропонує своїм підлеглим щось більше, ніж просто робота для власної вигоди; вони забезпечують підлеглих натхненням на поставлені завдання і баченням, як ці завдання виконати. Лідер трансформує та мотивує підлеглих через його/її ідеалізований вплив, інтелектуальну стимуляцію та індивідуальну увагу.

Були введені 4 елементи трансформаційного лідерства:

1. *Індивідуальний розгляд* означає, що керівник повинен індивідуально працювати з кожним зі своїх підлеглих.
2. *Інтелектуальна стимуляція* означає, що лідер повинен стимулювати і заохочувати творчі здібності, започаткування своїх підлеглих.
3. *Надихаюча мотивація* – лідер повинен забезпечувати у людей оптимізм щодо вирішення поставлених завдань, вселяти в них упевненість.
4. *Ідеалізований вплив* – лідер має бути зразком для наслідування.

Як інструмент розвитку, трансформаційне лідерство поширилося в багатьох секторах західного суспільства, включаючи неурядові організації. Наприклад, фінські сили оборони використовують моделі, засновані на теорії трансформаційного лідерства.

Між транзакційним і трансформаційним лідерством існують наступні відмінності:

1. *Трансформаційне лідерство робить з підлеглих лідерів.* Співробітникам надається відносна свобода, щоб вони могли самостійно контролювати свою діяльність в межах окреслених меж. Вони залучаються до процесу вирішення проблем і вчаться новим способам роботи, що сприяє підвищенню ефективності та результативності.

2. *Трансформаційне лідерство переводить потреби співробітників з нижчого фізіологічного рівня (безпека, надійність) на вищий психологічний рівень (самооцінка, реалізація своїх здібностей).* Дуже важливо, щоб потреби нижчого рівня задовольнялися за рахунок гідних заробітків і хороших умов праці. Проте, трансформаційний лідер забезпечує також можливості зростання і розвитку індивідуально для кожного підлеглого. Лідер розподіляє завдання так, щоб підвищити запиту і можливості співробітників і співвіднести їх з корпоративними цілями. Він впливає на підлеглих, залучаючи їх до процесу змін.

3. *Трансформаційне лідерство надихає співробітників на відмову від особистих інтересів заради інтересів групи.* Трансформаційні лідери мотивують підлеглих перевиконувати свої звичайні норми. Вони пояснюють співробітникам значення цілей і кінцевих результатів і переконують їх відмовитися від особистих миттєвих інтересів заради місії організації. Підлеглі захоплюються такими лідерами, ототожнюють себе з ними і проймаються до них довірою.

4. *Трансформаційне лідерство дозволяє створити картину бажаного майбутнього, заради якого варто долати усі складнощі, пов'язані із змінами.* Можливо, найбільш важливе завдання трансформаційного лідера – створення картини бажаного майбутнього і захоплення співробітників ідеєю про втілення мрії. Ця картина стає керівництвом до дії; вона забезпечує також і інші аспекти трансформаційного лідерства. Зміни відбуваються тільки у тому випадку, якщо люди бачать перед собою мету і знають напрям діяльності організації. Без перспективи неможливі ніякі трансформації.

Тоді як транзакційні лідери прагнуть до стабільності, трансформаційні лідери ініціюють зміни, що стосуються як підлеглих, так і організації в цілому.

Транзакційна модель	VS.	Трансформаційна модель
Пасивне лідерство, реагує на результати		Активне лідерство
Роботи у рамках організаційної структури		Змінює організаційну структуру, корпоративну культуру
Співробітники досягають цілей через заохочення і покарання, що встановлюються лідером		Співробітники досягають цілей через вищі ідеали і моральні цінності
Мотивує підлеглих, звертаючись до їх власних інтересів		Мотивує підлеглих, закликаючи їх ставити спільні інтереси на перше місце
Збереження статус-кво, використання стресової роботи для досягнення найбільшої працездатності		Індивідуальна увага: кожна дія спрямована на вираження уваги і підтримки. Сприяння творчим і інноваційним ідеям для вирішення проблем

Гарі Юкл дає декілька порад для керівників щодо використання трансформаційної моделі лідерства⁴:

1. Розглядайте складні точки зору на проблему разом із співробітниками.
2. Зв'яжіть стратегію досягнення мети та її результати.
3. Після вироблення загальної концепції, забезпечуйте її реалізацію.
4. Показуйте впевненість, рішучість і оптимізм щодо вирішення поставлених завдань.
5. Плануйте рішення через невеликі кроки і невеликі успіхи на шляху до досягнення основної мети.

Ефективні лідери володіють і транзакційними, і трансформаційними характеристиками. Вони не лише створюють перспективну концепцію майбутнього і надихають підлеглих, але й налагоджують системи контролю і винагороди, які допомагають співробітникам утілити цю концепцію в життя.

⁴ Див. Yukl, Gary (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, Volume 10, Issue 2, Summer 1999, pages 285-305. – Available at: [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)

II. ЛІДЕРСТВО ТА ВИЩИЙ КОРПУС ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ



Єдиною межею наших завтрашніх звершень
стануть наші сьогоднішні сумніви.
Франклін Делано Рузвельт,
32-й президент США

Завжди роби правильну справу.
Це дасть надію одним і вражатиме інших.
Марк Твен (Семюел Ленгхорн Клеменс),
американський письменник,
журналіст і громадський діяч

З метою забезпечення якісної та стабільної державної служби Законом України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII передбачено *розмежування політичних та адміністративних посад*. Зокрема, Законом (стаття 6) визначено **КАТЕГОРІЮ «А» ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ (ВИЩИЙ КОРПУС ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ)** до якої відносяться посади:

- Державного секретаря Кабінету Міністрів України та його заступників, державних секретарів міністерств;
- керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України, та їх заступників;
- керівників апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів та їх заступників, керівників секретаріатів Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та їх заступників, Голови Державної судової адміністрації України та його заступників;
- голів місцевих державних адміністрацій;
- керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України.



Рівень професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А», повинен відповідати певним вимогам, затвердженим Кабінетом Міністрів України (постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 року № 448).

Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» включають:

1) *загальні вимоги:*

- вища освіта (ступінь вищої освіти – магістр);
- стаж роботи;
- вільне володіння мовами (державною та іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи);

2) спеціальні вимоги:

- знання законодавства України (Конституції України, Закону України «Про державну службу», Закону України «Про запобігання корупції», Закону України «Про Кабінет Міністрів України», Закону України «Про центральні органи виконавчої влади», законодавства, що регулює діяльність відповідного державного органу та/або його апарату);

- професійні знання (відповідно до посади);
- наявність лідерських навичок;
- вміння приймати ефективні рішення;
- комунікації та взаємодія;
- управління змінами;
- управління організацією та персоналом;
- особистісні компетенції;
- управління публічними фінансами;
- робота з інформацією.

Одним із суттєвих досягнень Закону стало запровадження **ПОСАДИ КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ У ДЕРЖАВНОМУ ОРГАНІ**, повноваження якого здійснюють – Державний секретар Кабінету Міністрів України, державні секретарі міністерств, керівники центральних органів виконавчої влади, керівники державних органів, керівники апарату (секретаріату) (в інших державних органах або в разі прямого підпорядкування окремій особі, яка займає політичну посаду).

Функція лідерства – розвивати лідерів, а не послідовників.

*Ральф Нейдер,
американський адвокат
і політичний активіст*

Відповідно до статті 17 Закону **керівник державної служби в межах своєї компетенції здійснює такі функції:**

- організовує планування роботи з персоналом державного органу, в тому числі організовує проведення конкурсів на зайняття вакантних посад державної служби категорій «Б» і «В»;
- забезпечує планування службової кар'єри, планове заміщення посад державної служби та стимулює просування по службі;
- призначає на вакантні посади державної служби категорій «Б» і «В», осіб, які пройшли конкурсний відбір, звільняє з таких посад;
- присвоює ранги державним службовцям державного органу, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»;
- забезпечує підвищення кваліфікації державних службовців державного органу;
- здійснює планування навчання персоналу державного органу з метою вдосконалення рівня володіння державною мовою, регіональною мовою або мовою національних меншин, а також іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи, у випадках, якщо володіння такою мовою є обов'язковим;
- здійснює контроль за дотриманням виконавської та службової дисципліни в державному органі;
- приймає рішення про заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В».

Важливою складовою системи управління державною службою є **КОМІСІЯ З ПИТАНЬ ВИЩОГО КОРПУСУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ** – постійно діючий колегіальний орган, який працює на громадських засадах та проводить конкурсний відбір на посади вищого корпусу державної служби. Комісія здійснює свою діяльність відповідно до Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби (постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 243).

Персональний склад Комісії затверджується Кабінетом Міністрів України.

До складу Комісії входять:

- представник, визначений Верховною Радою України за поданням комітету Верховної Ради України;
- представник, визначений Президентом України;
- представник, визначений Кабінетом Міністрів України;
- керівник центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби (за посадою);
- керівник Національного агентства з питань запобігання корупції (за посадою);
- по одному представнику від спільного представницького органу репрезентативних всеукраїнських об'єднань профспілок на національному рівні та спільного представницького органу репрезентативних всеукраїнських об'єднань організацій роботодавців на національному рівні;
- чотири представники – громадських об'єднань, наукових установ, навчальних закладів, експертів відповідної кваліфікації.

Відповідно до Закону (стаття 15) Комісія з питань вищого корпусу державної служби:

- погоджує розроблені центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, типові вимоги до професійної компетентності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А»;
- проводить конкурс на зайняття вакантних посад державної служби категорії «А» та вносить суб'єкту призначення пропозиції щодо переможця конкурсу та другого за результатами конкурсу кандидата на вакантну посаду;
- розглядає пропозиції та надає згоду на дострокове звільнення з посади за ініціативою суб'єкта призначення державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», та повідомляє про своє рішення суб'єкта призначення і центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби;
- вносить пропозиції суб'єкту призначення щодо переведення державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», на рівнозначну або нижчу посаду до іншого державного органу;
- здійснює дисциплінарні провадження щодо державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», та вносить суб'єкту призначення пропозиції за наслідками дисциплінарного провадження;
- затверджує перелік посад державної служби, патронатної служби та посад працівників, які виконують функції з обслуговування, а також встановлює категорії посад державної служби за поданням керівника державної служби в апаратах допоміжних органів, утворених Президентом України.

Відповідно до затвердженого Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби (постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246), **конкурс проводиться Комісією поетапно:**

- прийняття рішення про оголошення конкурсу;
- оприлюднення рішення про оголошення конкурсу;
- приймання документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі;
- попередній розгляд поданих документів на відповідність встановленим законом вимогам;
- проведення тестування та визначення його результатів;
- розв'язання ситуаційних завдань та визначення їх результатів;
- проведення співбесіди та визначення її результатів;
- проведення підрахунку результатів конкурсу та визначення переможця конкурсу та другого за результатами конкурсу кандидата;
- оприлюднення результатів конкурсу.

Комісія розпочала свою роботу у 2016 році і станом на травень 2017 року провела 161 конкурс на зайняття посад державної служби категорії «А» і визначила 134 переможця за результатами їх проведення:

Посада	Проведено конкурсів	Визначено переможців	Визначено другим кандидатом за результатом конкурсу	Призначено переможців	Кількість осіб, які подали документи для участі у конкурсі	Середня кількість осіб на одне конкурсне місце
Державний секретар та заступники	29	25	12	20	424	14,6
Керівник ЦОВВ та заступники	31	32	25	19	340	10,9
Голова ОДА	5	5	5	5	141	28,2
Голова РДА	96	72	22	37	559	5,8
Всього:	161	134	64	81	1 464	9

III. РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ



Лідерство – це не титули, посади і не місця в організаційних схемах. Це – вплив на інших.

*Джон Максвелл,
американський письменник, оратор,
міжнародний експерт з питань лідерства, автор
таких книг як «21 незаперечний закон лідерства»
та «21 обов'язкова якість лідера»⁵, які увійшли
в перелік бестселерів New York Times*

Чимало країн спрямовують свої зусилля на модернізацію державної служби, і зокрема, одним зі шляхів такого удосконалення вважається саме розвиток лідерства, спроможного забезпечити реальні зміни на краще, тривалий та сталий результат.

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

Розвиток лідерства необхідно розглядати в контексті визнання і підтримки державної служби як конкурентоспроможного, привабливого місця праці, здатного привернути та утримати найкращі кадри, компетентних і професійних працівників (*workplace of choice*). Така концепція зумовлює і основні підходи до управління людьми на державній службі, які мають сприяти забезпеченню успіху та впевненого майбутнього для державної служби. Державна служба є заінтересованою, аби на ній працювали справжні лідери, віддані своїй справі – служінню суспільству, спроможні відповідати викликам часу та працювати у складних динамічних умовах.

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

Серед спільних тенденцій у багатьох країнах є те, що більше уваги та часу нині присвячується питанню розвитку лідерів, забезпеченню відкритості, відзначенню та заохоченню результативної діяльності. Розвиток лідерства розглядається крізь призму кращого забезпечення відповідності суспільним інтересам, здатності краще їх представляти та діяти у публічних (національних) інтересах.

Основою діяльності та ключовою спільною рисою у багатьох країнах є, передусім, використання управління на основі компетенцій (*competencies*), першим кроком якого є **ВИЗНАЧЕННЯ (ЗАГАЛЬНИХ) КОМПЕТЕНЦІЙ**, якими повинні володіти усі керівники на державній службі.

КОМПЕТЕНЦІЇ є комплексною динамічною характеристикою – як опис вимог щодо ефективної поведінки на посаді чи групі посад, який включає не лише знання та навички, а також дотримання певних цінностей і підходів, особисте ставлення та особисті якості – які державні службовці мають демонструвати у поведінці при виконанні службових обов'язків для досягнення успішних результатів.

⁵ Див. John C. Maxwell. The 21 Irrefutable Laws of Leadership; John C. Maxwell. The 21 Indispensable Qualities of a Leader.

Документи, які визначають компетенції державних службовців, існують у більшості розвинених країн, в ЄС – як на наднаціональному рівні – компетенції лідерства для європейських лідерів, так і на рівні окремих країн-членів ЄС. Такий підхід використовують, наприклад, у Бельгії, Великій Британії, Голландії, Естонії, Ірландії, Італії, Німеччині, Польщі, скандинавських країнах, Франції тощо. Компетенції використовують і розвинені країни, як Канада, США, Австралія, і ті, що розвиваються, наприклад Малайзія. Одні країни вже мають тривалий досвід управління на основі компетенцій, інші лише починають застосовувати такий підхід або готуються для його впровадження.

Незважаючи на різні країни, різні типи та назви документів, ключові підходи в них є подібними. І навіть коли назви компетенцій є різними, то їх опис дозволяє побачити значну схожість характеристик, які визначаються найважливішими для керівників на державній службі різних країн.

**За результатами дослідження в країнах ЄС,
ключові компетенції європейських лідерів є такими:⁶**

- орієнтація на результат (розбудова організаційної спроможності, управління змінами, прийняття рішень та відповідальність за їх реалізацію, досягнення результатів);
- відкритість до нових ідей, інноваційність (саморозвиток, розвиток організації та запровадження інновацій);
- вдосконалення продуктивних робочих відносин (побудова внутрішніх та зовнішніх відносин, сприяння співпраці та партнерству; оцінювання персональних якостей, управління, виховування та розвиток людського потенціалу);
- бачення (формування стратегічного бачення, пояснення стратегічних напрямів, визначення цілей);
- ефективна комунікація з елементами впливу, ведення переговорів;
- лідерство (вміння будувати та заохочувати командну роботу, створення та розвиток мереж співпраці);
- добросовісність;
- професійний досвід, володіння знаннями, що включають знання на рівні ЄС та знання на рівні країн-членів.

Визначені компетенції, які є втіленням цінностей та пріоритетів, можуть фіксуватися в окремих документах або бути складовими загальних концептуальних стратегічних документів. У будь-якому разі вони **закладають підвалини для втілення стратегій розвитку** людських ресурсів, розвитку керівників на державній службі, і, зокрема, вищого корпусу державної служби.

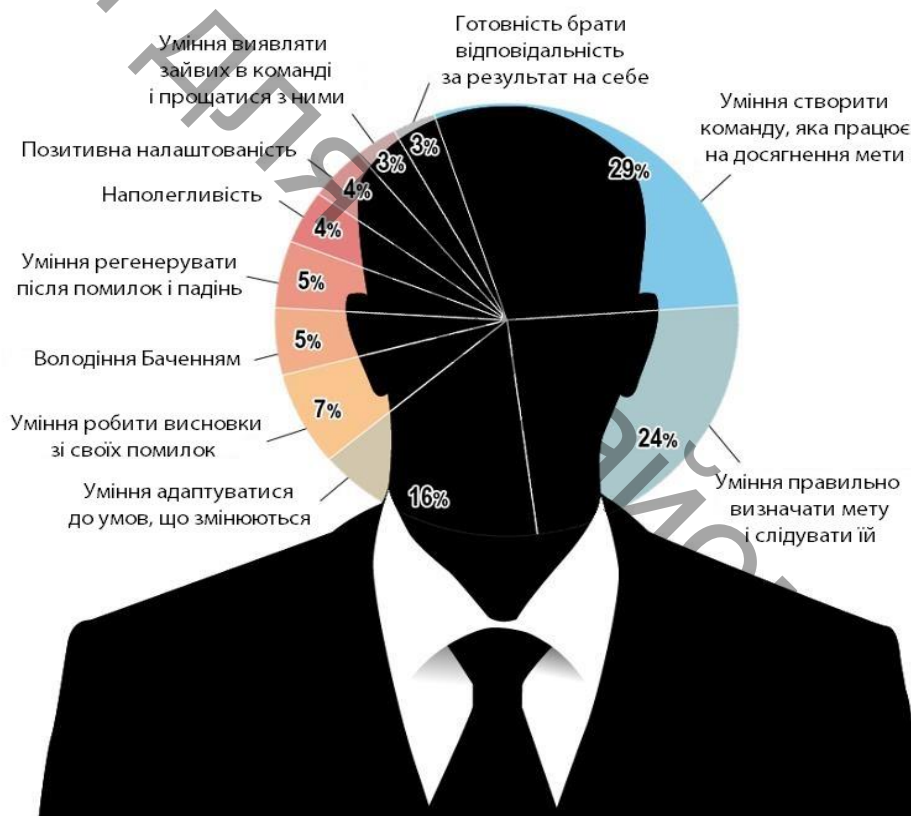
⁶ Див. Nikol Hopman. Public Leadership for Europe: Towards a Common Competence Frame. NL: CPL-RIO, 2004. – 66 p. – ISBN 90-807848-5-0; Nikol Hopman, Koen Becking. Excellent Public Leadership, 7 competencies for Europe. The Hague: SDU Uitgevers, 2005, ISBN 90-12-11033-5; Nikol Hopman, Caspar van den Berg. Next Public Leadership: Senior Civil Service Leadership in Times of Change. The Hague: Leiden Leadership Centre, Leiden University; Herma Kuperus, Anita Rode. Latest trends in Top Public Management in the European Union. – EIPASCOPE 2010/1, p. 37-43; Tim A. Mau. Leadership competencies for a global public service. International Review of Administrative Sciences Vol 83, Issue 1, 2017, pp. 3-22; UK Civil Service competency framework of 18 June, 2015; Jane Järvalt, Mariann Veisson. Leadership and Competency Management in the Estonian Senior Civil Service. University Of Leuven, Public Governance Institute, European Group for Public Administration (EGPA); Tiina Jokinen. Global leadership competencies: a review and discussion. Journal of European Industrial Training, Vol. 29 No. 3, 2005, pp. 199-216; The Key leadership competency profile. – Government of Canada; Proficiency Levels for Leadership Competencies. – U.S. Office Of Personnel Management; Senior Executive Leadership Capability Framework. – Australian Public Service Commission; Gambhir Bhatta. A Cross-Jurisdictional Scan of Practices in Senior Public Services: Implications for New Zealand (Working Paper). Chapter «Use of Competency Frameworks». New Zealand State Services Commission, 2 July, 2002, Working Paper No.13.

Компетенції як ключові характеристики поведінки, яка очікується при виконанні службових обов'язків, оцінюються при наборі, просуванні, оцінюванні результатів щорічної діяльності; вони визначаються при плануванні наступності (потреб у майбутніх роботах та підготовки працівників до нововведень, нових видів робіт, потрібних для відомства).

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

ОБЛИЧЧЯ

ЕФЕКТИВНОГО КЕРІВНИКА



Міжнародний досвід свідчить про те, що стратегія лідерства має:

- розроблятися з точки зору потреб уряду в цілому;
- ґрунтуватися на чіткому діагностуванні тих викликів, які існують; враховувати наявну культуру у публічному секторі (країн визначають свої компетенції та стратегії на основі відповідних досліджень, які дозволяють врахувати національну специфіку, пріоритети та особливі виклики);
- передбачати комплексну і тривалу підтримку задля сприяння сталому постійному розвитку лідерства, у тому числі – навчання та розвитку компетенцій лідерства, оскільки будь-яка успішна стратегія розвитку лідерства пов'язана з культурними змінами, які потребують системних зусиль протягом тривалого часу.

ІV. ЛІДЕРСТВО ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА. ФОРМУВАННЯ ВИСОКОЕФЕКТИВНИХ КОМАНД



Frits Ahlefeldt

*Культура є єдиним найбільш важливим фактором,
який відповідає за успіх чи провал організації.
Теренс Діл та Аллан Кеннеді,
американські дослідники, автори
«концепції корпоративної культури»*

Термін «організаційна культура» відбиває певну подвійність, адже, містить характеристики, зумовлені як суто управлінсько-організаційними особливостями, так і культурними (в широкому розумінні) – соціально-культурними, соціально-психологічними.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА визначається як:

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

Важливо враховувати, що організаційна культура є комплексною характеристикою, багатовимірною (багатоплановою), залежить від багатьох змінних, містить чимало елементів, які впливають один на одного.

Фахівці виокремлюють різну кількість рівнів та вимірів оргкультури, в т. ч. *наочний та прихований рівні*⁷.

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

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

Завжди ставтеся до Ваших працівників так, як ви би хотіли, аби вони ставилися до найважливіших для Вас клієнтів.

*Стівен Кові,
американський консультант з
питань керівництва, управління
життям, викладач і консультант
з організаційного управління*

⁷ Едгар Шайн (Schein) виділяв 3 основних рівні: 1) артефакти – видимі організаційні структури та щоденні процеси (включаючи ритуали, лозунги, традиції, міфи, позитивних та негативних героїв, символи і т.д., що відображають цінності, які, однак, складно розшифрувати); 2) «експоновані» цінності – те, що піддається поясненню, обґрунтуванню; преференції, норми та зразки поведінки та 3) базові ґрунтовні припущення, переконання, стереотипи тощо.



Згідно з КОНЦЕПЦІЄЮ «7-S», розробленою на початку 80-тих консультантами компанії МакКінзі і Ко⁸, **організація складається з семи взаємопов'язаних змінних управлінських блоків, причому зміни в одному з блоків спричиняють зміни в інших, до того ж в ній розрізняються:**

- *жорсткі (так звані, «хардові») складові*, якими легше

управляти (аналізувати, впливати, вони є більш-менш передбачуваними, менше залежать від змін контексту), як-от: структура, організаційні зв'язки (*structure*), стратегія (*strategy*), системи, поточні процеси та процедури (*systems*);

- *м'які (так звані, софтові) складові*, які є складнішими з точки зору їх визначення та впливу на них, суттєво залежать від контексту, культури: спільні цінності (*shared values*), навички та вміння персоналу (*skills*), стиль управління (*style*) та персонал, його залученість (*staff*).

Цей підхід є ефективним інструментом для оцінювання та вдосконалення організації. Він показує, серед іншого, впливовість організаційної культури на діяльність організації.

З поняттям «організаційна культура» тісно пов'язані такі поняття як **організаційний клімат** (або атмосфера організації) та **моральний дух**. Деякі фахівці розглядають їх як синоніми, для інших – поняття клімату та духу є складовими організаційної культури.

Організаційний клімат часто визначають саме як «прояв» культури, її наочний рівень. **ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ** є характеристикою сприйняття працівником організаційної культури (як вони її уявляють і відчують), відчуттям соціально-психологічних умов праці, взаємодії працівників між собою, своєї організації, відчуття від складу групи та манери взаємодії членів між собою та з іншими; відчуття ризиків, стресів, тривоги тощо⁹.

Культура має сприйматися як активний живий феномен, завдяки якому люди створюють та змінюють свої світи.

*Гарет Морган,
британсько-канадський вчений,
фахівець з теорії організації, консультант з
питань управління та професор-дослідник
Йоркського університету Торонто
(York University in Toronto)*

Завдання для керівників-лідерів – формувати сприятливу організаційну культуру, яка дозволяє вдосконалювати діяльність організацій відповідно до вимог часу.

⁸ Саме тому інколи цей підхід називають як модель або рамкові основи МакКінзі 7С (McKinsey 7S Framework). Її розробники – Том Пітерс та Роберт Уотермен (Див. Peters, Thomas J., Waterman, Robert H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies) та Річард Паскаль і Ентоні Атос у книзі «Мистецтво японського управління» (Див. Richard T. Pascale and Anthony G. Athos. The Art of Japanese Management).

⁹ Див. Cini M. Administrative Culture in the European Commission: the case of competition and environment. – Paper to be presented at the European Community Studies Association (ECSA), Fourth Biennial International Conference, Charleston, South Carolina, USA. May 11-14 1995. – <https://pdfs.semanticscholar.org/5b52/a5cf785bb6d7ead36639e2198a848ef9fd3d.pdf>



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

Найважливішими механізмами управління організаційною культурою вважаються:

- Якщо лідери не усвідомлять культуру, в якій вони працюють, ці культури будуть ними керувати.
Едгар Шайн, американський психолог швейцарського походження, теоретик і практик менеджменту, засновник наукового напрямку «Організаційна психологія», автор робіт з організаційної культури
- реакція керівників на важливі події, випадки та кризи;
 - продумане моделювання ролей, навчання та інструктаж;
 - ефективна система винагород та зміни статусу;
 - критерії прийому на роботу, відбору, просування по службі;
 - затвердження нових існуючих цінностей;
 - введення цінностей шляхом спланованих заходів;
 - використання системи цінностей як основи для перегляду показників роботи окремих співробітників та підрозділів;
 - процедури ознайомлення з організацією, які мають охоплювати її ключові цінності і способи досягнення цілей;
 - подальше закріплення вступного навчання організаційній культурі¹⁰.

Зворотній зв'язок з працівниками, шляхом підтримки неформального спілкування, проведення регулярних нарад, зустрічей із колективом, опитування працівників (*employee survey*) та використання методики «360 градусів» є ключовими методами вивчення організаційної культури, а також необхідними кроками з метою її вдосконалення.

¹⁰ Див. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами = Michael Armstrong. A Handbook of Human Resource Management Practice.

Порівняння бюрократичної культури та сучасних типів оргкультур

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

Важливим для розуміння вимог до сучасних культур є і розрізнення культури досягнення та культури приписування статусу.

Культура приписування статусу	Культура досягнення
Людина оцінюється і отримує статус на підставі того, «ким» вона є (за народженням, статтю, віком, міжособистісними зв'язками чи освітнім рівнем тощо)	Людина оцінюється і отримує статус залежно від здобутків, того, що і як робить
Широко використовуються титули, особливо, коли це вирізняє становище в організації	Титули використовуються лише у відповідності до компетентності, пов'язаної з певними завданнями
Повага до вищого керівництва розглядається як ступінь відданості організації	Повага до керівництва залежить від того, наскільки ефективно воно виконує свою роботу та чи має адекватні знання (важливою є результативність праці, відданість цінностям організації).
Більшість вищого керівництва – чоловіки, середнього віку	На вищих керівних посадах працюють професіонали у певних галузях різної статі та віку)
Наприклад, на Тайвані	Наприклад, у США

Для організацій бюрократичних, статусних, притаманною є **культура обвинувачення** (*blame culture*). Сьогодні є очевидним, що вона має поступитися місцем **культурі необвинувачення** (*non-blame culture*).

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

Невдача – не злочин; злочином є ставити перед собою мету, нижче своїх можливостей.

Джеймс Расселл Лоуелл,
американський поет, педагог,
есеїст і дипломат

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

Мова культури обвинувачення та культури «не обвинувачування»

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

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

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

Сприятливі культури – це ті, які ґрунтуються на відповідальному лідерстві, посилюють відданість цінностям, корпоративну відповідальність та моральну доброчесність та різноманітність.

СЬОГОДНІ НАГОЛОШУЄТЬСЯ, ЩО ОРГАНІЗАЦІЇ МАЮТЬ БУТИ:

- проактивними, а не просто реагуючими;
- спроможними впливати та управляти оточенням, а не просто адаптуватися;
- реалістами, а не ідеалістами;
- зорієнтованими на майбутнє, а не виключно на теперішнє чи минуле;
- відкритими до різноманітності, а не очікувати уніформізму, однастайності;
- орієнтованими на відносини та результати діяльності, а не лише завдання та процеси;
- здатними використовувати зв'язок із зовнішнім середовищем та сприяти внутрішній інтеграції.

Визнання необхідності організацій відкритого типу зумовлює приділення уваги ролі оргкультури у адаптації до зовнішніх умов. Відповідно, фахівці нині наголошують на необхідності розвитку **відкритих організаційних культур**, які «дивляться вперед», та зорієнтовані на:

- майбутнє (forward looking cultures);
- зміни (change oriented culture);
- конструктивність та необвинувачення (non blame culture);
- навчання (learning culture);
- інновації (innovating culture);
- результати діяльності як досягнення працівників та організації в цілому (achievement culture);
- проекти, розбудову команд та партнерств (team- and project-oriented cultures) тощо.

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

Усі ці характеристики культур є взаємодоповнюючими та передбачають відкритість іншим точкам зору та можливостям. При цьому діалог усіх зацікавлених сторін є ключовим елементом будь-якої моделі організаційної трансформації.

Основні концепції впливу організаційної культури (систематизовані Денісоном):

- Спільні для членів організації бачення, переконання та цінності посилюють внутрішню координацію та сприяють усвідомленню ідентифікації її членів.
- Спільне сприйняття цілей, спрямування та стратегії може скоординувати та прискорити діяльність членів організації у напрямі досягнення спільної мети.
- Залучення та участь сприятимуть розвитку почуття відповідальності та приналежності, й відтак – відданості організації, лояльності до неї, дотримання відповідних правил.
- Норми та переконання, які посилюють здатність організації сприймати, розуміти та використовувати зовнішні сигнали для організаційних та поведінкових змін, сприятиме її виживанню, зміцненню та розвитку.

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

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

У публічному секторі сьогодні визнається необхідність підвищення рівня державних інновацій, які повинні бути систематичними та всеосяжними. Все частіше можна почути про необхідність використання творчих підходів у роботі, і саме на державній службі. Творчість полягає у критичному переосмисленні власних поглядів та уявлень, у пошуку нових варіантів розв'язання проблем відповідно до поточних та майбутніх потреб громадськості.

Формальне дотримання кроків не є достатнім. Потрібно справді витратити час та зусилля для створення простору для творчих підходів та навчання на основі досвіду, комплексного розгляду питань, пошуку нестандартних підходів та обговорення ідей з усіма зацікавленими сторонами.

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

*Джон Бакен,
1ий барон Твідсмур,
шотландський письменник,
політик, дипломат
і 15-й Генерал-губернатор Канади*



Власне, навчання дорослих ґрунтується на осмисленні власних підходів, обміні досвідом, виявленні помилок і нових можливостей, що збагачують практику, врахування винесених уроків та генерування нових ідей. Навчання та відкритість до нових ідей уможливають інновації.

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

Дотичною до цієї теорії є **Стратегія (коло) творчості Уолта Діснея для удосконалення особистих та корпоративних цілей¹¹**, згідно з якою, будь-який процес складається з 3-х етапів, на яких треба бути *мрійником, реалістом та критиком*:

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

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

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



Загальні рекомендації для керівників-лідерів щодо сприяння інноваційності:

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

¹¹ Творчі (успішні) стратегії Уолта Діснея були визначені завдяки індивідуальним інтерв'ю з друзями та колегами Діснея та описані у книзі Роберта Ділтса «Стратегії геніїв. Частина перша» (Див. Dilts Robert. Strategies of Genius Vol. 1: Aristotle, Sir Arthur Conan Doyle/Sherlock Holmes, Walt Disney, Wolfgang Amadeus Mozart. – Available at: http://www.karenvega.com/Strategies_of_Genius_Vol_1.pdf).

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

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

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

І якщо керівництво прагне розпочати справжній процес змін, постійно вдосконалювати діяльність організації, то йому потрібна повна підтримка працівників, зацікавлених сторін, інакше зміни приречені на провал.

Результат впливу лідера – залучення.

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

Ключ до успішного лідерства сьогодні є вплив, не влада.

*Кеннет Бланшард,
американський автор і
експерт з менеджменту,
спільно з Полом Херсі є
автором теорії ситуаційного
лідерства.*

Надзвичайні лідери розвивають у свого персоналу впевненість. Коли люди вірять у себе, неймовірно чого вони можуть досягнути.

*Сем Волтон,
американський бізнесмен,
засновник мереж магазинів
Wal-Mart u Sam's Club*

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

Люди, які відчувають натхнення, причетність – працюють довше, більше, краще, швидше та з максимальним ентузіазмом, про який ані керівники, ані вони самі навіть і не думали, показують високий рівень енергії, підтримку та бездоганні результати діяльності, перевищують очікування щодо роботи.

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

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

Тож, найкращі процеси взаємодії включають: нові зв'язки, важливі для роботи, визнання спільних цілей, демонстрацію поваги, інвестиції, які охоплюють кожного (навчання та розвиток), допомагаючи генерувати позитивну енергію та надії. Важливо, щоб люди інвестували один в одного, прагнули постійного вдосконалення, і лідери повинні спонукати до цього. Щоденно від керівника-лідера, у якій би формі це не проявлялося, має йти і посилюватися повідомлення – «ваша роль має значення», «ваш внесок є важливим».

Основні принципи лідерства на основі співпраці:

- надихати на відданість та діяльність; переконувати людей, що можна щось зробити, а не вказувати «що» треба зробити чи робити це замість них;
- бути колегою (по команді), особливо при розв'язанні проблем;
- забезпечувати широке залучення;
- підтримувати надію та участь.

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

Пітер Друкер, американський вчений австрійського походження; економіст, публіцист, педагог, один з найвпливовіших теоретиків менеджменту XX ст.

Робота команди – це спроможність працювати разом на шляху до спільного бачення. Це здатність спрямовувати особисті чесноти на досягнення цілей.

*Ендрю Карнегі,
американський підприємець,
великий сталепромисловець,
мультимільйонер і філантроп*

Керівники зобов'язані підтримувати розвиток залучення як основи співпраці, що вимагає довіри, орієнтації на спільні цілі, відданості, співвідповідальності. Залученість дозволяє формувати спільність, яка є основою для злагодженої роботи організації, для розвитку та підтримки роботи команди, в якій впевненість один у одному зміцнює спроможність перемагати, втілювати зміни в життя, реалізовувати бачення та досягати ключових цілей. Перемоги надихають. Визнання внеску – заохочує. І з кожним успішно завершеним проектом, завданням організація стає місцем, куди люди хочуть приходити на роботу та «створювати перемоги».

Сьогодні нікого не здивує тезою про важливість ефективної роботи команд. Це найлегше уявити у спорті, в політиці, у бізнесі. Так, у Північній Америці біля 80% найбільших та найуспішніших корпорацій (так звані «Fortune1000 companies») використовують роботу команд для вдосконалення продуктивності, якості та мотивації.

Важливо враховувати, що **забезпечення командної роботи є однією з цінностей та відповідальністю керівників на державній службі багатьох розвинених країн.**

Лідерство та команда є взаємопов'язаними, взаємозалежними, вони як дві сторони однієї медалі. Лідер завжди в команді і залежить від команди, він є одним з її членів. Команда є тим містком, що поєднує лідера та широкий загальний підлеглих.

Тож, **КОМАНДА** є згуртованою спільнотою, особливою групою осіб, відданою певним спільним цінностям, об'єднаною навколо спільної мети, передбачає взаємодію та підтримку всіх членів, які генерують спільну спроможність до втілення змін в життя та досягнення необхідних результатів.

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

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

*Генрі Форд,
конструктор автомобілів,
засновник корпорації «Форд
Мотор», перший віце-президент
Співтовариства автомобільних
інженерів SAE*

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

Близькість в команді передбачає знання людини в особистісному плані, важливо знати, якою є людина, а не її посада чи роль. **Команда – це повага до особистої точки зору та підтримка постійного діалогу для вироблення спільних рішень**. У команді кожен має можливості висловлювати свою точку зору і брати участь в обговоренні ідей інших членів команди. Вони готові і говорять відкрито про те, у що вони (як лідери) вірять, що відчувають, що думають і ким хочуть бути.

Брюс Такмен, психолог Принстонського університету (США), **описав п'ять основних стадій розвитку команди**. Важливо, що для того, аби стати максимально дієвою, команда має пройти весь цей шлях розвитку.

У книзі «Лідерство серцем»¹² тренер баскетбольної команди Університету Дюка Майк Кржижевські зазначає: «...існує 5 характеристик, які роблять кожную команду величною: **комунікація, довіра, спільна відповідальність, турбота (небайдужість) та гордість**. Кожна людина є важливою, але разом вони – непереможні». У свою чергу, член команди Квін Снайдер описує ті цінності, яким він навчився у свого тренера – **відданість, чесність, доброчесність, відповідальність, гордість та дружба**.

Завдання, цілі	Ролі в команді	Процес функціонування	Міжособистісні відносини
Етап 1. Орієнтація, тестування і залежність («Формування»)			
Відсутнє розуміння цілей, більше концентрація на завданнях та загальних речах	Не розподілені. Лідер – керівник	Ухвалення рішень здійснюється досить важко. Процедури спільної роботи неясні	Ввічливі один з одним. Відбувається знайомство, члени групи приглядаються один до одного. Обережні в спілкуванні. Поведінкою людей керує бажання бути прийнятими іншими та уникнути дискусії або конфліктів, вони збирають інформацію і враження один про одного, а також про масштаби завдання та підхід до його виконання. Члени групи оцінюють толерантність системи та лідера (межі дозволеного). Перебування на даній стадії є відносно комфортним, але уникнення конфліктів та загроз означає, що насправді серйозної роботи та викликів ще не було

¹² Див. Mike Krzyzewski, Donald T. Phillips, Grant Hill. Leading with the Heart: Coach K's Successful Strategies for Basketball, Business, and Life.

Завдання, цілі	Ролі в команді	Процес функціонування	Міжособистісні відносини
Етап 2. Конфлікт: стійкість до впливу групи і вимог завдань («Шторм» або «Близький бій»)			
Висловлення незгоди з цілями; невідповідність між очікуваннями і реальною ситуацією. Емоційна відповідь на вимоги задачі	Не розподілені	Розчарування в існуючих політиках і процедурах; рішення приймаються нелегко, члени групи намагаються конкурувати між собою	Непорозуміння, неузгодженості, виражені конфлікти, розкол в колективі – як щодо діяльності групи як такої, так і ролей та обов'язків усередині групи. Невпевненість в тому, що команда здатна досягти мети. Цей етап пов'язаний з початком серйозної роботи, потребою вирішувати важливі питання, які потребують взаємодії, але не всі можуть бути готовими до цього, у кожного може бути своє бачення потреб та шляхів вирішення проблем. У групі існує ще чимало не з'ясованих речей. виникають і навіть конфлікти. Група на практиці шукає правила та процедури взаємодії
Етап 3. Інтеграція: відкритість по відношенню до інших членів групи («Нормалізація»)			
У більшості випадків чіткі і зрозумілі	У групі встановлюються «правила залучення», а також узгоджуються та уточнюються завдання та обов'язки. Розподіл відповідальності, є прагнення використовувати сильні сторони кожного члена команди	Члени колективу самі розробляють шляхи досягнення цілей; прагнення уникати необґрунтованої критики. Серйозні рішення приймаються за згодою групи, незначні – делегуються окремим особам чи меншим групам	Негативні емоції змінюються позитивними. Члени команди надають один одному підтримку. Роста атмосфера довіри. Завдяки попереднім дискусіям члени команди тепер краще розуміють один одного і знають навички та досвід колег; вони слухають, цінують та підтримують один одного, з увагою розглядають різні точки зору. Члени групи відчувають себе частиною згуртованої ефективної єдиної команди. Оскільки до того, як досягнути цієї стадії, членам команди довелося багато працювати, вони можуть опиратися будь-якому тиску змін, особливо ззовні, захищаючи єдність команди

Завдання, цілі	Ролі в команді	Процес функціонування	Міжособистісні відносини
Етап 4. Виконання («Результативна діяльність»)			
Цілі чіткі і приймаються. Всі члени команди в однаковій мірі орієнтовані на людей та на досягнення мети і глобальних цілей	Розподілені ролі і відповідальність. Ролі та обов'язки змінюються відповідно до потреб майже непомітно, стають гнучкими і функціональними, питання структури вирішені, структура може підтримувати виконання завдання	Індивідуальні досягнення оцінюються і керівником і членами команди. Вільне висловлювання власної точки зору. Розуміння і прозорість існуючих норм і правил	Гордість за колектив. Пошана і вдячність один одному. Висока довіра. Пік розвитку, коли результати команди є якісними та перевищують результати індивідуальної роботи. Але не всі групи її досягають. Цей етап характеризується взаємозалежністю та гнучкістю, усі знають один одного настільки добре, щоб працювати разом, і довіряють один одному настільки, щоб дозволяти діяти самостійно. Високий рівень комфорту дозволяє спрямовувати усю енергію команди на виконання мети та завдання
Етап 5. Закриття: роз'єднання («Смукот»)			
Для тимчасових робочих груп стадія є останньою в їхньому розвитку. Однак для проектних команд є ще й попередня стадія завершення роботи. На цій стадії команда готується до розпуску	Розділення та припинення	Ефективна робота більш не є пріоритетом. Замість цього увага спрямована на успішну здачу проекту	Тривога з приводу розділення та припинення; смукот; почуття по відношенню до лідера і членів групи. Саморозвиток. Керівник повинен звернути увагу на максимальне задоволення очікувань, пов'язаних із закриттям проекту (премії, інші види заохочень, сприяння просуванню по службі, визначення перспектив зайнятості в наступному проекті на вищій позиції тощо)

Стратегії діяльності керівника на різних стадіях розвитку команди



Управління відповідно до ситуації вимагає від керівника:

- по-перше, визначити нагальні питання – пріоритети;
- по-друге, проаналізувати рівень готовності групи (бажання, відданість, спроможність та компетентність), рівень розвитку команди;
- і вже залежно від цих показників, визначати зони особливої уваги та планувати свої стратегії діяльності.

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

**V. ЛІДЕРСТВО ТА ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ.
ВЗАЄМОДІЯ ІЗ ЗАСОБАМИ
МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ.
МИСТЕЦТВО ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ**



Комунікація, або, іншими словами, спроможність повідомити людям простими словами, що ви від них очікуєте, і здатність показати свою зацікавленість в них, – все це є ключем до успішного лідерства.

*Генерал Гарольд Джонсон,
американський астронавт*

Сьогодні, в умовах глобалізації, взаємозалежності, виникнення нових комплексних завдань, розвитку сучасних технологій, мережі Інтернет змінилися не лише можливості, але і уявлення про ефективну комунікацію та належний обмін інформацією. Оперативний доступ та обмін інформацією, залучення до обговорення ідей усіх зацікавлених сторін, підтримання діалогу не є просто формальною вимогою, натомість це **стандарт і умова ефективного управління** – це те, що є потрібним, те, що очікує громадськість.

ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ (як компетенція керівників усіх рівнів) – це здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечувати постійний зворотній зв'язок.

Загальні чинники невдачі, неефективної комунікації:

- інформаційні проблеми, включаючи брак інформації; інформаційне перевантаження; погану якість інформації (помилкову, нечітку, дезорганізуючу, незрозумілу); застарілу інформацію – оскільки потрібною є достатня кількість та якість інформації у відповідний час;
- брак зворотного зв'язку, затримки у відповіді;
- вибір неадекватного каналу передачі інформації¹³;
- неефективні завдання (амбіційні завдання призводять до розчарувань, наднизькі – до втрати можливостей);
- некомпетентність комунікаторів (важливими є комунікаційні навички, в тому числі бажання підтримувати комунікацію, як відправників інформації, так і тих, кому вона адресована);
- страх комунікації (може блокувати здатність думати, говорити, рухатися, слухати).

Фахівці розрізняють різні **умови, які можуть перешкодити ефективній комунікації**, і називають їх **комунікативними бар'єрами або шумами**.

¹³ Критерії оцінки для визначення каналу комунікації: швидкість, ціна, точність, підконтрольність, зворотній зв'язок, вибірковість, відповідність, прийнятність та відповідальність.

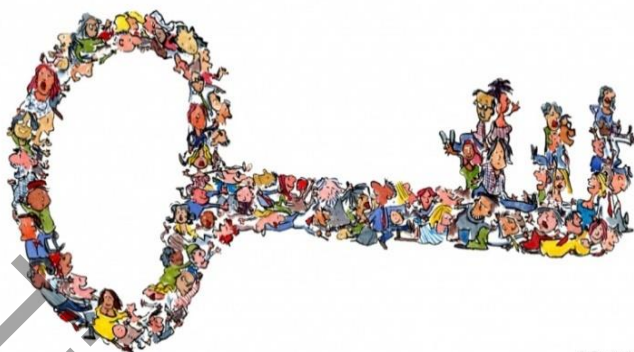
Типи бар'єрів	Приклади прояву
Особистісні	Психологічна несумісність учасників комунікації (відправника та отримувача повідомлення). Ціннісні розбіжності. Різні очікування. Різний рівень підготовки, знань, досвіду, компетенцій. Негативний попередній досвід комунікації. Вибіркове сприйняття інформації. Невміння слухати. Погані звички (слова та звуки паразити, жести, міміка).
Страх. Бажання уникнути спілкування	Один з учасників боїться висловити свою точку зору, задати запитання, аби не виглядати некомпетентним (різниця у статусі).
Фізичні	Шум, що відволікає, заглушає голос. Відстань між людьми.
Фонетичні	Погана артикуляція, тихий голос.
Семантичні	Різне розуміння значення слів, малюнків, дій.
Мовні	Різне розуміння одних й тих самих слів та виразів. Використання жаргонів, сленгу. Різна мова.
Організаційні	Багато рівнів (втрата інформації під час передачі). Надмірна централізація та, як наслідок, інформаційне перевантаження центру. Надмірна спеціалізація підрозділів (обмеженість обміну інформацією). Невизначеність обов'язків та прав.
Культурні	Різні культурні традиції та звички, правила ведення переговорів, дистанції між людьми, манери, різні жести тощо.
Часові	Брак часу.
Комунікаційне перевантаження	Відсіювання частини інформації. Неможливість впорядкувати інформацію, зібрати від різних носіїв.

Універсальні принципи ефективної комунікації:

- Пам'ятайте, Ви є відповідальним за те, щоб Вас почули і зрозуміли.
- Поважайте співрозмовника, слухайте активно та підтримуйте зворотній зв'язок (увага до реакції адресата, бажання, готовність почути інші точки зору).
- Готуйтеся до комунікації. Враховуйте можливі комунікативні бар'єри та інтереси, потреби та можливості Вашої цільової аудиторії. Пристосовуйте свій стиль висловлювання та метод передачі інформації до можливостей слухача та його стилю спілкування. Враховуйте фактор особистого простору.
- Говоріть до аудиторії, контролюйте «напрямок» звуку, підтримуйте контакт очима з усією аудиторією.

Величні лідери майже завжди здатні спростувати, можуть відповідати аргументами, дебатовати та сумніватися даючи рішення, яке усі зможуть зрозуміти.

*Колін Пауел,
американський політичний діяч і
генерал армії США, Державний секретар
у період першого терміну
президентства Джорджа Уокера Буша*



By Fritz Ainsworth

- Говоріть розбірливо (артикульовано), чітко і конкретно. Добре поміркуйте над тим, що хочете сказати. Уникайте термінів та висловів, які можуть бути зрозумілими не для всіх.

- Вживайте короткі, прості але повні (закінчені) речення, будьте помірними в деталях.

- Не відхиляйтеся від теми розмови – дотримуйтеся логіки.
- Робіть акцент на основній (найвагомішій) інформації та поясненні «чому» (значення для співрозмовника).
- Будьте емоційними, аби зацікавити аудиторію, але контролюйте свої емоції. Будьте привітними, посміхайтесь, але не тоді, коли йдеться про сумні, трагічні чи проблемні моменти.
- Контролюйте свої жести (мову тіла), намагайтеся, щоб Ваші рухи відповідали Вашим словам (одна думка – один жест). Пам'ятайте, Ваша поведінка є повідомленням.
- Говоріть у середньому темпі, достатньо голосно, аби Вас могли чути, ті хто сидить від Вас якнайдалі; використовуйте інтонації, паузи та словосполучення для акцентування та виокремлення ключових моментів.
- Не відволікайтеся на другорядні речі, концентруйтеся на головній меті Вашої комунікації та ключовому повідомленні.
- Зберігайте свою просторову «зону комфорту» тощо.

Крім того, для ефективного спілкування необхідне **АКТИВНЕ СЛУХАННЯ**. Намагайтеся зрозуміти більше, ніж було сказано, зрозуміти мову тіла співрозмовника, і головне – його наміри. Покажіть співрозмовнику, що уважно його слухаєте – за допомогою зорового контакту, позиції тіла, міміки, кивання головою, певних звуків. Переконайтеся, що справді добре розумієте сутність розмови.

Це техніка спілкування з співрозмовником, що полягає в наданні йому підтримки у розмові, з тим щоб активувати його мову і зберегти його внутрішній психологічний комфорт.

1. Використовуйте **методи активного слухання**: парафрази (повторення інформації своїми словами, при чому без інтерпретації чи підказок рішення, «Я так зрозумів, що...», «Ви маєте на увазі ... Чи це так?», «Наскільки я розумію, Ви питаєте про...»); роз'яснення (конкретизації важливих деталей); підсумовування (повторне представлення ключових ідей, висновки). Для попередження конфлікту чи напруги – переформулюйте проблемні тези співрозмовника (повторення вислову співрозмовника нейтральною мовою).

2. Визнавайте право співрозмовника на емоції – називайте їх, показуючи, що розумієте співрозмовника (наприклад: «Я розумію Вашу стурбованість...», «Я бачу, що Ви сумні...», «Я знаю, що можна бути роздратованим у такій ситуації...»). Пам'ятайте, щоб висловити, що Ви розумієте емоції співрозмовника, необов'язково відчувати те ж саме.

3. Заохочуйте співрозмовника до розмови підвищуючи його самооцінку – визнаючи та схвалюючи його дії, внесок, слова (наприклад: «Це гарна ідея», «Я бачу, що для Вас це важливо», «Дуже вдячний Вам, що звернули на це мою увагу», «З цього боку я не дивився на проблему»).

Спроможність підтримувати **КОНСТРУКТИВНИЙ ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК** є надзвичайно важливою для управління людьми. Він передбачає постійне підтримання спілкування віч-на-віч, активне слухання. Загальним правилом вважається дотримуватися позитивної логіки: починати з визнання позитивних сильних сторін працівника і після того, в разі потреби, говорити про недоліки, потреби у вдосконаленні та пропонувати допомогу у покращенні ситуації, причому запитувати працівників про їх інтерпретацію ситуації.

Вміння налагоджувати зворотній зв'язок включає не лише підтримання контакту очима, це і спроможність заохотити іншу сторону поділитися тим, що було сприйнято, висловити свою точку зору, а також вміння належним чином реагувати на інформацію, яка отримана від іншої сторони.

Практика показує, що не завжди спрацьовують прямі питання як, наприклад, «Чи все зрозуміло?», оскільки таке запитання провокує відповідь «так» незалежно від реалій. Більш ефективним є питання на зразок «Я не впевнений(на) чи чітко все пояснив(ла)... Як Ви це розумієте?». Важливо, щоб працівник бачив, що керівникові насправді важливо, чи точно сприйняті його слова.

Характеристики ефективного зворотного зв'язку: своєчасність, зрозумілість та чіткість для адресатів (цільової аудиторії), надійність та достовірність; бажання та готовність адресатів сприймати інформацію; предметна спрямованість (не повинна принижувати співрозмовника, зачіпати його репутацію, гідність); конкретність, конструктивність (інформативність про те, що і як треба робити чи не робити); корисність (придатність для використання інформації); описовий характер (не оціночні судження щодо діяльності працівника, а об'єктивний опис та визнання його роботи).



»Заборони» у комунікації:

- Не поспішаєте робити висновки та приймати рішення. Не заперечуйте одразу, спробуйте розібратися, дослухайте до кінця, зрозумійте причини, які зумовлюють різні точки зору.
- Не думайте, що Ви знаєте, що хоче сказати Вам співрозмовник.
- Не дозволяйте вашим емоціям, установкам, стереотипам впливати на оцінку співрозмовника та його слів.
- Не заперечуйте почуття, про які Вам говорить співрозмовник.
- Не демонструйте зневаги до питань, про які йдеться.
- Не змушуйте співрозмовника захищати себе.

- Не удавайте, що слухаєте – слухайте насправді. Не перебивайте співрозмовника.
- Не підкреслюйте своєю поведінкою, що Вам важко слухати.
- Не відволікайтеся, коли говорить Ваш співрозмовник. Не читайте і не пишіть, коли до Вас звертаються.
- Не розмірковуюте над тим «що» ви скажете у відповідь, коли співрозмовник ще говорить.
- Не давайте непотрібних порад – враховуйте очікування співрозмовника.
- Не задавайте одночасно багато запитань.

Необхідно враховувати і переваги, і недоліки спілкування зі ЗМІ, оскільки ми не впливаємо на спосіб передачі повідомлення, маємо обмежені можливості побачити реакцію та отримати зворотній зв'язок, уточнити та посилити своє повідомлення. А особливість телевізійної комунікації дуже добре втілена у словах *Елеонори Рузвельт: «У Вас ніколи не буде другої спроби, щоб справити перше враження»*. Тому навички ефективного комунікації – чіткої та стислої подачі інформації, контролю невербальних сигналів тощо – є особливо важливими при взаємодії зі ЗМІ.

Уникнути маніпулювання в комунікації, навіть у ситуації ризику, можна шляхом дотримання таких вимог¹⁴:

- учасники подій вільні від фізичного і психічного примусу;
- їхній вибір базується на усій доступній на даний момент інформації;
- всі розумні альтернативи включені в обговорення;
- виявляються і обговорюються як короткотермінові, так і довготермінові наслідки;
- і ті, від кого виходить повідомлення, і ті, хто їх вислуховує, відкрито заявляють про свої особисті мотиви, що можуть вплинути на прийняття рішення.



Якщо Вас застали зненацька і просять коментарі, по-перше, виходьте з того, що камера, мікрофон завжди увімкнені, а по-друге, можете запропонувати перенесення коментаря, інтерв'ю, хоча б на 5 хвилин, аби зібратися з думками та зустрітися у зручному для Вас місці.

Пам'ятайте, **якщо Ви домовилися про перенесення інтерв'ю (зустрічі з журналістом), Ви не можете його проігнорувати, це Ваша відповідальність та професійний обов'язок.**

Американський соціолог Дж. Заллер у праці *«Теорія медіаполітики: як інтереси політиків, журналістів і громадян формують новини»* наголошує на таких двох постулатах, яких важливо дотримуватися при співпраці з мас-медіа:

- правило «очікування/значимості»: журналісти, як і державні службовці, мають служити громадськості, при цьому, державні службовці повинні враховувати, **ЩО** саме, на думку журналістів, є важливим для висвітлення;

¹⁴ Див. Thomas R. Nilsen. Ethics of speech communication.

- правило «заміни продукту»: якщо ви не надаєте потрібної інформації, журналісти знайдуть їй заміну в інших спосіб – наприклад, звернуться до опонентів; крім того, журналістам цікаві слова і образи, які відповідають медійному формату. Якщо подія, образ цьому не відповідає – журналісти самостійно намагатимуться «вмонтувати» подію у потрібний формат.

«Дезінформація» включає такі форми:

- неповна інформація;
- упереджена інформація;
- статистичні дані можуть бути неправильно визначеними;
- може бути використана незрозуміла або неоднозначна термінологія, яку аудиторія розуміє помилково;
- коли предмет обговорення намагаються пов'язати з іншим предметом, а насправді такого зв'язку не існує;
- питання може набути помилкового значення нагальності або важливості;
- може бути використано дуже емоційну мову, яка може спотворювати зміст.

Який ступінь Вашого контролю над власними словами? – Сто відсотків. Пам'ятайте про це, готуючись до зустрічі зі ЗМІ.

*Т. Дж. Вокер,
президент Media
Training Worldwide*

Також важливою навичкою для державних службовців, і особливо керівників, є **вміння коротко, стисло і чітко формулювати своє повідомлення**, особливо для *«саундбайтів» або «синхрону»*¹⁵. Тривалість «саундбайту» в інформаційній програмі в середньому становить 20-30 секунд (це 4-5 речень, вимовлених у середньому темпі). Саме яскраві, помітні фрази такою тривалістю мають високий потенціал для цитованості у мас-медіа. Крім того, стисло та чітко подана інформація запобігає її спотворенню або перекичуванню під час трансляції.

Практика показує, що найбільшу увагу аудиторії можна втримати у такі часові відрізки:

- 30 сек. – середня тривалість «цитати» в інформаційній програмі;
- 3 хв. – закономірність, виявлена видатним театральним новатором 20-х рр. XX ст. С. Ейзентштейном, який наполягав на тому, що у 3-хвилинні відрізки часу має відбуватись нове емоційне потрясіння глядачів;
- 5 хв. – міжнародний стандарт усного виступу (окрім головних доповідей);
- 7 хв. – «магічне число Міллера» – американський психолог з Принстонського університету Дж. Міллер довів, що межі оперативної пам'яті людини дорівнюють 7 ± 2 елементам; тут йдеться не про аналіз почутого, а про фізичну властивість утримувати ці елементи в пам'яті.

¹⁵ «Синхрон», «саундбайт» (soundbites) – англ., дослівно «шматок звукозапису»; це професійний журналістський термін, який позначає відібраний за звуком і відеорядом уривок «прямої мови» особи, який містить закінчену думку з певного питання.

Орієнтовна структура стислого повідомлення (на 30 секунд – 2 хвилини):

- головна новина (предмет повідомлення);
- деталі, які можуть зацікавити, запам'ятатися;
- пояснення обставин, причин (1 речення);
- ідентифікація (проекція на простого громадянина);
- що це дасть, чим це загрожує, які будуть результати та наслідки;

- емоція, оцінка;
- підсумок, повтор ключової ідеї (іншими словами).

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИСТУПІВ ТА ІНТЕРВ'Ю¹⁶:

Керуйте розмовою: починайте з чітких ключових повідомлень, висновків, закінчуйте поясненнями.

Зацікавлюйте аудиторію тим, що скажете пізніше, робіть своєрідні «анонси», заохочуйте запитання. Ви можете «розширити» час на свою відповідь і зорієнтувати аудиторію, якщо спочатку скажете, наприклад, «Існує три ключові причини для цього» і далі по черзі їх називатимете.

Використовуйте паузи для привертання уваги до ключових моментів та акцентування важливих деталей (паузи після та перед ними), привертайте увагу завдяки інтонаціям та фразам-фіксації уваги, наприклад, «і найголовніше», «а тепер я хочу підкреслити» тощо.

Показуйте зв'язки. При відповіді на запитання, враховуйте контекст, ситуацію або проблему більшого масштабу та знайдіть зв'язок із Вашим питанням.

Наголошуйте на ключовому повідомленні. При відповіді на запитання Ви можете дати стисло відповідь і додати одне з Ваших ключових повідомлень

Ви контролюєте свої слова та свої відповіді. Уникайте фрази «без коментарів». Давайте ту інформацію, яка відома на цю хвилину. Якщо не можете відповісти на запитання або пояснити причину, або запропонуйте повернутися до питання пізніше; або ж дайте контакти тих, хто може дати відповідь.

У спілкуванні з журналістами, не відповідайте «так» або «ні», крім випадків, коли Вас просять підтвердити або спростувати якийсь факт. Співрозмовники очікують від Вас оцінок, прогнозів, вражень, емоцій, а не односкладових «скупих» відповідей.



¹⁶ Див. Larry King, Bill Gilbert. How to Talk to Anyone, Anytime, Anywhere: The Secrets of Good Communication; Гандапас Радислав. Камасутра для оратора. Десять глав о том, как получать и доставлять максимальное удовольствие, выступая публично.

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВИБОРУ ОДЯГУ ДЛЯ УЧАСТІ В ТЕЛЕПЕРЕДАЧІ АБО ІНТЕРВ'Ю:



1. Стиль одягу має бути класичним або консервативним
2. Руки мають бути закриті, не можна одягати сорочку з короткими рукавами!
3. Не можна надівати одяг в смужку або клітину!
4. Не можна надівати одяг білого, червоного, жовтого, помаранчевого, рожевого та інших яскравих кольорів.
5. Білі сорочки не рекомендується.
6. Комір сорочки не має бути тугим, особливо у повних людей.
7. Краватки мають бути без строкатих малюнків.
8. Черевики або туфлі мають бути чорними і простого фасону.
9. Ювелірні вироби і прикраси.
10. Гудзики на костюмах мають бути тьмяними.

ТЕХНІКА ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ:

- Ваша промова має бути чіткою і зрозумілою.
- Має бути зрозуміло, чому саме Ви говорите про питання, і чому зараз, перед цією аудиторією (по-можливості, підкреслити те спільне, що у вас є з аудиторією).
 - По-можливості, Ваша промова має бути образною («намалювати картину словами»), спиратися на конкретні приклади з життя, але помірно в деталях.
 - Цифри доречно округляти, оскільки вони важко сприймаються на слух, легше – при порівнянні; зазначати лише найважливіші, бажано, не більше двох при короткому повідомленні.
 - Доречно замість іменників із закінченням на «-ення» (як-от: досягнення, забезпечення, поліпшення) вживати дієслова (досягнути, забезпечити, поліпшити тощо).
 - Необхідно контролювати свій погляд (не дивитися на стелю, стіл, кафедру, підлогу, не заплющувати очі) та підтримувати контакт очима з усією аудиторією (умовно поділити на 3 сторони і по черзі дивитися на кожну), не фокусуватися постійно на одній людині; а при записі на камеру – дивитися безпосередньо у камеру.
 - Контролюйте інтонації (монотонні промови, як правило, погано сприймаються) та темп мовлення.

Корисні поради щодо ведення переговорів¹⁷:

- **Готуйтеся до переговорів.** Визначте свою мету, стратегію. Якщо під час переговорів інша сторона поводить неочікувано, міняйте стратегію ведення перемовин. При цьому пам'ятайте про свою кінцеву мету.

- **Керуйте процесом.** Наперед домовляйтеся про процес ведення переговорів та прийняття рішень. Плануйте місце, склад учасників та порядок денний переговорів. Слідкуйте за регламентом. Не допускайте відхилень від порядку денного. Якщо відчуваєте, що через емоційне напруження або нестачу інформації переговори зайшли у глухий кут, зробіть паузу або перенесіть переговори на інший день. Не приймайте остаточне рішення під тиском часу або наполягань іншої сторони. Візьміть тайм-аут, щоб ще раз ретельно зважити всі «за» і «проти».

- Якщо це можливо, **почніть переговори з неформальної частини** – короткої розмови про справи, що напряду не стосуються переговорів, якщо це доречно – смішної історії або анекдоту. Це допоможе сторонам розслабитися і вести розмову у невимушеному руслі, що сприяє побудові довірчих відносин.

- **Не потрапляйте у пастку припущень.** Пам'ятайте, що перемовник не може бути повністю впевненим у тому, якими є інтереси іншої сторони, її альтернативи тощо. Завдання перемовника – постійно перевіряти припущення, якими б правдоподібними вони не здавалися на етапі підготовки до переговорів.

¹⁷ Див. Roger Fisher, William L. Ury, Bruce Patton. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Harvard Negotiation project.

VI. УПРАВЛІННЯ З ОРІЄНТАЦІЄЮ НА ДОСЯГНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ



Якщо Ваші дії надихають інших більше мріяти, більше навчатися,
більше робити і ставати більшими, Ви – лідер.
Джон К. Адамс,
6-й Президент США

Лідер, за Джоном П. Коттером¹⁸, створює зміни, потенціал для реалізації надзвичайно корисних змін (нових продуктів, нових підходів), що робить організацію більш конкурентною. Лідерство – це набір процесів, які створюють організацію спочатку або адаптують її до нових умов. **Лідерство визначає, як має виглядати майбутнє, поєднує людей із баченням цього майбутнього та надихає людей на те, щоб зробити його реальністю, незважаючи на перешкоди.** На відміну від менеджменту змін (який включає впровадження змін, визначення деталей та плану переходу, розподіл ресурсів, допомога у визначенні «що», «хто», «коли» та «як»), ведення змін лідером передбачає відповідальність за розробку бачення змін, усвідомлення необхідності змін та об'єднання коаліції навколо цих змін, мотивування та надихання на зміни, ведення та моніторинг усього процесу тощо.

Етапи успішного процесу змін (Джон Коттер):

1. Створення умов

- Створення почуття невідкладності, терміновості
- Формування команди, що скеровуватиме реалізацію змін

2. Визначення того, що робити (стадія «розморожування»)

- Розроблення бачення змін та стратегії

3. Здійснення

- Комунікація бачення для того, щоб інші зрозуміли його та долучилися
- Надихання та уповноваження (empower) інших діяти
- Відзначати короткотермінові перемоги на шляху змін
- Не зупинятися; не заспокоюватися раніше, ніж потрібно

4. Закріплення змін

- Створення нової організаційної культури

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВЕДЕННЯ ЗМІН:

➤ Створення почуття невідкладності дій – початок процесу змін

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

¹⁸ Джон Коттер – один з провідних фахівців у сфері ведення змін, розвитку лідерства; автор, наприклад, таких книг, як «Ведення змін» (Leading changes), «Айсберг тане» (Iceberg is melting). Див. також <http://kotterinternational.com/>

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

Лідер має допомогти людям усвідомити, що *необхідно запроваджувати зміни, поки не стало пізно*. Лідер має дати відповідь на запитання: Чому питання важливе? Чому треба діяти? Якщо не зараз, то що може статися?

➤ **Формування команди, що скеровуватиме реалізацію змін**

Формування команди є другим важливим етапом ведення змін. Необхідно сформувати та створити команду, що скеровуватиме реалізацію змін – зібрати групу потрібних людей, налагодити та заохочувати командну роботу. Це є одним з найважливіших обов'язків лідера.

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

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



Бачення (vision) – це наочна оптимістична, чітка, проста «картинка» бажаного майбутнього, яке організація хоче досягнути, як питання виглядатиме в майбутньому. Важливо, аби у всіх було однакове розуміння бачення.

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

*Гаррі С. Трумен,
33-й президент США*

Зміни – це закон життя, а ті, хто дивляться лише в минуле та теперішнє, напевно, втратять майбутнє.

*Джон Ф. Кеннеді,
35-й президент США*

➤ **Бачення – основа для ведення змін**

Формування та комунікація бачення щодо змін – надзвичайно важливі фактори ефективного ведення змін. *Необхідно знати мету змін – кінцевий бажаний стан*. Лідери формують бачення для того, щоб скеровувати зміни.

У баченні інколи описується контекст (умови), в яких хотіла би працювати організація у довгостроковій перспективі (наприклад, «Світ без бідності» – для благодійної організації, що працює з бідними). З поняттям бачення тісно пов'язані такі поняття як місія і мандат, вони є рамковими для формування бачення.

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

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

Слід сфокусувати увагу та намагатися змінити лише те, що заважає досягненню бачення. Потрібно розуміти культуру: цінності, організаційні історії, символи, «героїв» (тих, хто користується повагою та є прикладом для інших), поширені практики (традиції, ритуали). Зберігати треба те, що «спрацьовує», а змінювати лише ті елементи, які заважають досягненню цілей.

➤ **Комунікація в процесі реалізації змін**

Комунікація відкриває можливості «впливати», формувати команду, залучати прихильників, оцінювати успішність ідей та результатів змін тощо. Необхідно не лише повідомити про ситуацію, яка потребує змін, переконати у необхідності невідворотності дій, – важливе значення має саме комунікація бачення та стратегії його досягнення. Необхідно переконатися, що якомога більше людей розуміють та поділяють бачення та стратегію.



Комунікація щодо змін має давати відповіді на такі запитання: Чому потрібні зміни? Чому зараз? Що варто зберігати (що спрацьовує)? Що змінювати? Коли зміни мають відбутися, завершитися?¹⁹

Щирість та небайдужість допомагає запобігати розповсюдженню чуток. Водночас, якщо вони виникли, треба докладати зусилля для їх розсіювання. У кожній організації може бути така людина як «Ні-ні»²⁰, який є песимістом, невпевненим, недовірливим, який не хоче змін та й ще підбурює неспокій, розповсюджуючи свої негативні побоювання та чутки. Керівники мають бути готовими працювати з «Ні-ні» у своїх організаціях. Треба розв'язувати проблеми одразу, а не зволікати. Повідомляти про зміни все що відомо, одразу, як тільки інформація стає відомою; при цьому завжди є ризик, що деякі деталі можуть змінитися і це – нормально, про це слід попереджати працівників (одночасно пояснюючи, що альтернатива цьому – замовчування). Не варто притримувати інформацію, поки не будете впевнені у ній на всі 100%, оскільки тоді говорити про неї може бути пізно. Утримання інформації – це шлях до зростання недовіри, зайвого хвилювання, чуток та, зрештою, провалу змін.

¹⁹ Врахування відповідей на ці три запитання дозволяє підтримувати конструктивний зворотній зв'язок, надзвичайно важливий для ефективного управління людськими ресурсами. Такий конструктивний зв'язок дозволяє управляти змінами у повсякденній діяльності, дозволяє покращувати діяльність працівників та відомства в цілому.

²⁰ «Ні-ні» (No-no) – герой відомої казки для управлінців Дж. Коттера та Холгера Раттебера «Айсберг тане».

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

Підказки щодо комунікації для лідерів змін:

1. Підтримувати постійну комунікацію. Лідери мають бути на видноті (по можливості, щоденно), спілкуватися з людьми на роботі, бути доступними.
2. Чітко повідомляти бачення, місію та цілі зусиль щодо змін (чому вони потрібні, яких бажаних результатів-наслідків прагнемо). Повідомляти причину змін, так, аби люди зрозуміли контекст, цілі та потреби – «побудова пам'ятних концептуальних рамок».
3. Лідери мають слухати. Діяти вдумливо, уникати вибачень, захисних позицій, занадто швидких відповідей. Справжня комунікація це двостороннє спілкування, а не просто презентація (не монолог).
4. Комунікація має бути проактивною. Якщо вже є чутки, це означає, що організація занадто довго чекала на те, щоб розпочати комунікацію.
5. Створіть умови для розвитку як формальних, так і неформальних мереж, для обміну ідеями щодо змін та управління змінами.
6. Публічно переглядайте показники, за якими Ви відслідковуєте прогрес в управлінні змінами та зусилля щодо змін.
7. Публічно визнавайте та винагороджуйте позитивні підходи та досягнення під час змін. «Святкуйте» усі маленькі перемоги публічно.

➤ ***Залучення, маленькі перемоги, поступ та закріплення перемог***

За Дж. Коттером, заохочення широкої діяльності є важливим п'ятим етапом процесу впровадження змін. На цьому етапі треба бути уважним і слід по максимуму ліквідувати бар'єри для тих, хто хотів би підтримати зміни, змінити системи або структури, які підривають бачення.

Для підтримки прозорості процесу, «бойового духу» та заохочення подальшого руху варто *святкувати перемоги на шляху до бачення. Важливо визнавати внесок усіх «героїв»* – і тих, хто у всіх на очах, і тих, хто робить це ніби непомітно для широкого загалу.

Тож, лідери мають усвідомлювати потребу управління змінами, ведення змін, розуміти те, як зміни сприймаються та переживаються, які можуть бути причини опору змінам та враховувати основні етапи процесу ведення змін. Ключовою є спроможність до розробки та комунікації бачення, формування команди, що скеровує зміни, а також необхідних партнерств, мереж тощо, здатність надихати та залучати працівників, усіх зацікавлених сторін до впровадження змін та їх усталення в організаційній культурі.

Для лідера необхідно вірити у себе, дбати про свій розвиток і починати з себе, ВАЖЛИВО:



- знати свої сильні й слабкі сторони, розвивати свої сильні сторони, постійно поглиблювати свої знання, розвивати здібності і збагачувати досвід;

- активно шукати нові ідеї, відкривати нові точки зору, навчатися від інших; визначити межі своєї зони комфорту, виходити за них, намагатися їх розширювати;

- нагадувати собі, що Ви можете впливати на події у своєму житті;
- продумувати план дій щодо розв'язання проблеми;
- пам'ятати, що не помиляється лише той, хто нічого не робить;
- заохочувати зворотній зв'язок, аби враховувати інші точки зору;
- навчитися звертатися за допомогою.

Сім звичок високоефективних людей (Стівен Кові)²¹:

- Будьте проактивними. У Вас завжди є вибір. Ви відповідаєте за своє життя. Фокусуйте увагу на тому, на що маєте вплив, що контролюєте.

- Починайте з кінця. Ваше життя таке, як Ви хотіли? Розвивайте уяву, візуалізуйте своє бачення, розробіть Вашу особисту місію. Будьте лідерами свого власного життя.

- Спочатку обирайте головне. Визначайте Ваші пріоритети, цінності та цілі. Вмійте сказати «ні». Управляйте своїм життям, управляйте часом.

- Думайте в термінах взаємного виграшу (win-win) – це основа для взаємодії; вірте, що «пирога вистачить усім», будьте доброчесними – дотримуйтеся Ваших справжніх почуттів, цінностей; висловлюйте свої почуття та ідеї, слухайте інших. Балансуйте між мужністю, впевненістю та зваженістю, емпатією – у цьому справжня зрілість.

- Спочатку прагніть зрозуміти інших, а потім, аби зрозуміли Вас. Навички комунікації є найважливішими. Важливо слухати не з метою дати відповідь, а для того аби зрозуміти. Ви все сприймаєте через фільтр власного досвіду і тому, якщо погано слухаєте, можете зробити передчасні висновки.

- Синергія («одна голова добре, а дві – краще») – це звичка креативної співпраці у команді, відкритість та прагнення пошуку нових шляхів вирішення питань. Важливо цінувати різноманітність та різні точки зору.

- Збереження та збагачення найбільшого активу, який Ви маєте – Вас самих. Необхідно прагнути збалансованості життя – дбати про Ваше оновлення та збагачення у фізичній, соціальній/емоційній, розумовій та духовній сферах. Ви маєте приділяти час для себе.

²¹ Див. Stephen R. Covey. The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic; книга «Сім навичок високоефективних людей» в серпні 2011 року була названа журналом «ТІМЕ» однією з 25 найбільш впливових книг з бізнесу.