

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПОЖЕЖНОЇ ТА ТЕХНОГЕННОЇ
БЕЗПЕКИ

Кафедра права та менеджменту у сфері цивільного захисту

ЛЕКЦІЯ
з дисципліни «Лідерство та стилі керівництва»
для здобувачів вищої освіти 1-го курсу
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Тема 6: «Ефективне лідерство».

Львів

ПЛАН:

1. Мораль на роботі. Підвищення моралі працівників
2. Моральність на робочому місці та роль лідера
3. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства
4. Мистецтво слухати. Важливість слухати для розвитку лідерських навичок.

1. Мораль на роботі. Підвищення моралі працівників

Особисті позитивні якості лідера є взірцем для наслідування і предметом поваги з боку його оточення. Вироблення організаторських, управлінських якостей лідера – проблема його власного навчання і виховання. Лідер передає своєму оточенню знання, навички, моральні цінності.

Лідер має задовольняти інтереси та потреби членів групи, не виходячи за межі права і цивільних норм, щоб не зробити своє оточення залежним від власних благадіянь. Велике значення має здатність лідера відчувати настрої людей, виражати їхні інтереси, знати і задовольняти їхні потреби. Успіх чи невдача лідера члени малої групи схвалюють дуже емоційно. Успіх лідера викликає почуття гордості та захоплення, а невдача – засмучення і розчарування, тому лідер має завжди пам'ятати, що настрої членів малої групи залежить і від нього особисто, від його особистого успіху, особистих досягнень.

Для лідера слід сформувати і згуртувати колектив чи групу, визначити її цілі, поставити перед людьми, які входять до складу групи, потрібні завдання, визначити засоби та виявити резерви досягнення мети, забезпечити контроль за виконанням.

При гарному настрої група працює успішніше, досягає кращих результатів з меншими зусиллями. Завдання лідера – якомога менше помилятися, досягати успіху, що сприятиме ефективності роботи всієї групи. Лідерство передбачає певний характер його найближчого оточення. Його слід відбирати за діловими, професійними ознаками, а не тільки за особистою відданістю лідерові, що хоча й важливо, але недостатньо для здійснення сучасної технічної чи управлінської політики.

Однодумність, взаєморозуміння, інтерес до справи, взаємна довіра, знання сфери діяльності, здатність виконати вимоги, які висунув лідер, дають право його оточенню посідати гідне місце в групі. Привабливими для оточення є можливість особистої службової кар'єри, визнання в групі, близькість з авторитетною особистістю, якою є лідер. Оточення лідера має чітко уявляти свою соціальну роль і обов'язки в групі. У самому ж лідері ніби концентруються якості його оточення, тому він і зацікавлений у підборі людей, які перевершують його за якимись особливими якостями – професійними чи особистісними.

Взаємовідносини лідера та його оточення – важливий аспект лідерської організації влади. Цілеспрямованість, принциповість, усвідомлення особистої відповідальності перед групою, якою керує, розуміння її завдань і запитів є невід'ємними якостями лідера. Вони мають бути вироблені у членів групи, бо саме вони й об'єднують лідера з його оточенням.

Лідер має навчитися ухвалювати рішення, уникати невігідних ситуацій чи, навпаки, створювати вигідну сукупність обставин. Він повинен уміти, як казав сер В. Черчилль, виносити користь із найневигідніших ситуацій. Справжнього лідера відрізняє особливе мистецтво – перетворювати на своїх союзників прихованих чи навіть явних супротивників¹.

Лідер не може і не повинен боятися ризику, чекати гарантованого успіху чи,

навпаки, покладатися на випадкову перемогу. Лідер має навчитися переборювати непередбачені ускладнення, маневрувати, бути готовим до тимчасових невдач. Він повинен постійно бути націлений на рух вперед, крок за кроком, але тільки вперед. Сьогодні відчувається гостра потреба в новому поколінні лідерів зі стратегічним мисленням, неординарним баченням ситуацій, впевненістю в успіху. Люди, які не бояться ризику, здатні очолити організації, дуже потрібні країні.

Лідери-новатори покликані ефективно розв'язувати і старі, і нові проблеми методами, що відповідають сучасним вимогам. Формування лідера, його ріст, авторитет починаються з малої групи. Ось чому так важливо зрозуміти основні принципи появи та виховання сучасних лідерів, джерела яких в малих групах.

Виховання лідера і його самовиховання полягає у виробленні вміння вести за собою людей, установлювати стосунки з ними і на цій основі організовувати управління. Справжнього лідера відрізняють не честолюбство, бажання й уміння виділитися із загального середовища, щоб показати свою вищість, а справжнє природне право сильної, вольової, професійно грамотної й водночас інтелектуальної особистості вести за собою людей. Лідер повинен бути головою своєї групи, провідником ідей, що сприяють розвитку групи і відповідають інтересам її членів.

Суспільство має бути уважне до проблем лідерства і нести відповідальність за підготовку та виховання лідерів. Навчання господарського управління (менеджменту) створює умови для підготовки людей, здатних не тільки очолювати малі групи, окремі організації чи об'єднання, асоціації, але й обіймати в державі високі політичні посади. Навчання та виховання лідерів – це й передача знань, досвіду аналізувати ситуацію, розвиток управлінських навичок і виховання відповідальності; навчання різних стилів управління; спілкування з людьми, вміння використовувати різні засоби і прийоми керівництва.

Поведінка лідера – найскладніший, прихований від людей бік влади. На кожному щаблі влади, в будь-якій її ланці, малій групі, організації, установі є свої піраміди влади, що керують ними.

Скрізь є група відповідальних керівників, які становлять адміністрацію, чи апарат влади. Керівники, які очолюють адміністрацію, ведуть за собою підлеглих, звідси і походить поняття «лідер» – «той, що веде» чи «той, що йде попереду».

Дуже важливо зрозуміти, як лідери впливають на інших. Деякі лідери використовують свою позиційну владу. Інші в цьому не мають потреби, тому що наділені такими особистісними характеристиками і так будують свої стосунки з членами групи, що викликають у них потрібний ентузіазм і бажання йти за лідером. Такий тип лідерства названо мотиваційним, тому що він ґрунтується на позитивних прагненнях і стимулює своє оточення до досягнення запропонованих цілей.

Сучасний німецький дослідник проблеми лідерства Гайнц Хекхаузен (Heinz Heckhausen) здійснив ряд спроб систематизувати дані, накопичені при вивченні мотивації². Він внаслідок проведення досліджень довів, що перевага – компонент потреби в досягненні, а сила – компонент потреби у владі. Перевага і сила впливають на характеристики лідерів, пов'язані з мотивацією послідовників.

Мотиваційне лідерство має три найважливіші компоненти, це:

- 1) демократичне ухвалення рішення;
- 2) орієнтація на результат;
- 3) орієнтація на групу.

Мотиваційний лідер задає тон колективній роботі, консолідує учасників групи навколо спільної мети і створює в них почуття співпричетності у виконанні спільного завдання. Дж. Юкі (J. Yukl) та Браян Трейсі (Brian Tracy) провели дослідження і виявили дев'ять дійових тактик впливу мотиваційного лідера на оточення³, це: *Раціональне переконання*. Суб'єкт використовує логічні аргументи й очевидні докази, щоб переконати об'єкт, що його пропозиція чи вимога є реальною і приведе до досягнення мети об'єкта.

1. *Спонукальний вплив*. Суб'єкт викладає вимоги та пропозиції, які викликають ентузіазм

об'єкта, звертаючись до значущих для нього цінностей та ідеалів.

2. *Консультація.* Суб'єкт шукає варіант участі об'єкта в плануванні та діяльності, з'ясовує, у проведенні яких перетворень участь об'єкта буде прийнятна та ефективна, виробляє вимоги з урахуванням пропозицій і інтересів об'єкта.

3. *Дружнє ставлення.* Суб'єкт використовує похвалу, дружнє ставлення чи гарний настрій об'єкта для позитивного ставлення останнього до його прохання.

4. *Персональне звернення.* Суб'єкт звертається безпосередньо до почуттів вірності і дружби, якщо хоче просити про що-небудь.

5. *Обмін.* Суб'єкт пропонує обмін, схвалює, вказує на готовність обмінятися послугами трохи пізніше чи обіцяє деякі вигоди, якщо надана допомога буде сприяти виконанню спільного завдання.

6. *Коаліційна тактика.* Суб'єкт звертається по допомогу до інших, щоб переконати об'єкт діяти в інтересах групи.

7. *Правова тактика.* Суб'єкт установлює законність вимог, покладаючись на наявність певних повноважень чи прав відповідно до інструкцій, правил і традицій.

8. *Тиск.* Суб'єкт використовує жорсткі вимоги, погрози, часті перевірки чи постійні нагадування, щоб змусити об'єкт виконати поставлені завдання.

Дослідженням встановлено, що серед дев'яти тактик впливу лідерів на підлеглих найчастіше використовували раціональне переконання, спонукальний вплив і консультацію. Тиск, правова та коаліційна тактика менш дієві у мотиваційного лідера. Дружнє ставлення, обмін і персональне звернення помірно ефективні.

Основною етичною вимогою, якої слід дотримуватись у службових взаєминах, є збереження гідності людини незалежно від того, яке місце вона посідає в ієрархічній структурі. Спілкуючись у процесі колективної професійної діяльності, люди часом травмують одне одного, а моральні травми часто густо страшніші за фізичні. Одна з японських газет свого часу провела інтерв'ю з президентами великих компаній стосовно того, які якості й стандарти поведінки повинен мати керівник. Було названо такі:

- широту поглядів і глобальний підхід до проблем;
- перспективне передбачення і гнучкість;
- ініціативність і рішучість, особливо в умовах ризику;
- завзятість у роботі та безперервне навчання. Серед особистісних якостей відзначалися такі:
- вміння чітко формулювати цілі та настанови;
- готовність вислуховувати думки інших;
- неупередженість, безкорисливість і лояльність;
- здатність повністю використовувати можливості підлеглих правильною їх розстановкою та справедливим ставленням до них;
- особиста привабливість;
- здатність згуртовувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу.

Більшість якостей особистості керівника стосується саме моральних вимог. Ці вимоги у практичній діяльності керівника передбачають, що він дотримуватиметься правил службового етикету. Керівник перебуває в центрі уваги, його знають усі, про нього говорять усі, з нього беруть приклад інші. Не випадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який уміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальні стосунки з працівниками й клієнтами.

Отже, керівник-лідер не повинен виявляти особистих симпатій чи антипатій, провокувати ситуації, що можуть призвести до міжособистісних ексцесів (пересудів, взаємних випадів, істерик тощо). Вихований, інтелігентний керівник завжди перший вітається з підлеглими. Якщо він зустрічається з жінкою або з людиною, старшою за віком, він також вітається першим. Якщо до керівника в кабінет заходить інша людина, яку він викликав (або навіть не викликав), він

пропонує їй сісти. Якщо керівник веде бесіду з підлеглим, він не повинен довго розмовляти по телефону чи мовчки переглядати папери. Якщо розмову закінчено, керівник може перший встати з-за столу, щоб дати зрозуміти це іншому. Керівник не повинен припускати грубощів, принижувати людську гідність підлеглого. Якщо керівник пообіцяв щось зробити, то обов'язково і своєчасно мусить це зробити, а якщо ж не виходить, то слід перепросити і пояснити причину.

Керівник-лідер повинен завжди пам'ятати, що недоброчинне або образливе слово боляче вражає людину і вона ще довго через це страждатиме. Саме образа нерідко провокує виникнення конфлікту. Але якщо це вже сталося, то інтелігентна людина-керівник не забуде вибачитися перед підлеглим. Поведінка керівника, його ставлення до роботи і людей є прикладом для підлеглих. Добре, якщо керівник уміє усміхнутись іншому, має почуття гумору, вміє гарно вдятися, говорить чітко і дохідливо.

Якщо керівник-лідер не береже свого часу, то його підлеглі ще більше не цінують свого та його часу. Керівникові доводиться не тільки заохочувати підлеглих до роботи, а й накладати на них стягнення. Якщо він при цьому керується справедливістю, підлеглий – хоча йому і не подобається бути покараним – поважатиме керівника. Якщо керівник не вміє слухати підлеглих, то навряд чи вони захочуть звернутися до нього з пропозицією чи підтримати його у важкій ситуації.

Зрілий вік і зрілість розуму, досвід і знання – вдале поєднання для лідера. Не завжди лідером може бути тільки літня, навчена життєвим досвідом людина. Сьогодні проявляються тенденції «омолодження» лідерства, які слід вважати сприятливим явищем, бо саме молодості притаманні ризик, розкутість дій, відсутність боязні наслідків тощо.

2. Моральність на робочому місці та роль лідера

Керівник-лідер надає роботі свої особисті риси і манеру поведінки. Індивідуальні потреби, родина, релігійні переконання – всі ці фактори формують систему цінностей лідера. Ухвалюючи етично правильні рішення, лідер орієнтується насамперед на окремі особистісні характеристики, такі, як власне його впевненість у своїх силах, розвинуте почуття незалежності.

Одна з найважливіших особистих характеристик лідера – стадія його морального розвитку.

Стадії морального розвитку особистих характеристик лідера

Перша стадія – попередній розвиток	Друга стадія – загальний розвиток	Третя стадія – подальший розвиток
Виконує правила, щоб уникнути покарання Дії служать особистим інтересам Слухняність заради самого себе Стилі лідерства: авторитарний/ примусовий	Живе відповідно до очікування оточення Виконує зобов'язання, які покладає на нього соціальна система Дотримується законів Той, що направляє/ натхненний, орієнтований на командну працю Спільна робота в групах	Наслідує індивідуальні принципи добра і справедливості Усвідомлює, що цінності інших людей відрізняються від його власних, і шукає неординарні розв'язання етичних дилем Дотримується балансу між особистими і індивідуальними інтересами Той, що трансформується, чи обслуговувальний Робітники отримують додаткові повноваження, беруть участь в управлінні

На стадії *попереднього розвитку* людей цікавлять насамперед зовнішні вигоди і покарання, адже підкорення владі ґрунтується на загрозі негативних наслідків у разі непокорі. В організаційному змісті цій стадії відповідають керівники, що використовують авторитарний чи примусовий стилі керівництва, а також менеджери, які орієнтуються на гарантії виконання окремих завдань.

На другій стадії *загального розвитку* люди адаптуються до очікувань позитивної поведінки колег (родини, друзів, громади). Найкращим способом досягнення мети стає спільна робота в групах. Найадекватнішим стилем лідерства стає заохочення взаємодії та кооперації.

На стадії *подальшого розвитку*, люди керуються насамперед внутрішніми цінностями і нормами, у багатьох випадках ігноруючи правила і закони, що вимагають порушення цих норм. Внутрішні цінності стають важливішими, ніж навіть істотні зовнішні. На цьому вищому рівні розвитку керівники використовують трансформаційний чи обслуговувальний стилі лідерства, увага концентрується на потребах послідовників і стимулюванні інших до самостійного мислення, розв'язання проблем, що виникають, виходячи з принципів моралі. Для цього рівня характерне володіння владою, коли працівники одержують право конструктивної участі в управлінні організацією.

Переважає більшість індивідів перебуває на другій стадії розвитку, а третьої стадії морального розвитку досягають близько 20%. Їхні дії автономні, завжди ґрунтуються на етичних принципах, незалежно від очікувань інших як усередині, так і поза організацією. Такі люди ухвалюють етично коректні рішення, навіть якщо вони мають негативні наслідки, насамперед для них самих.

До факторів, що зумовлюють потребу відповідності поведінки керівників-лідерів вищим етичним рівням, відноситься вплив на мораль і культуру організацій процесів глобалізації. Керівники мають виробляти в собі сприйняття і відкритість стосовно інших, невідомих їм систем. Міжнародні альянси й об'єднання компаній тільки збільшують число проблем, зв'язаних з моральними цінностями. Наприклад, у багатьох країнах, що розвиваються, хабарництво вважається нормальною практикою ведення бізнесу. «Підмазка», скажімо, митника – обов'язкова, адже він сприймає ці гроші як невід'ємну частину своєї зарплати. Якщо компанія відмовляється грати «за правилами» – тим гірше для компанії. На щастя, у багатьох країнах ситуація поступово, але дуже повільно змінюється⁴.

Багато керівників приділяє велику увагу проблемам поліпшення морального клімату в колективі, а також підвищенню його чутливості до соціальних проблем. Експерти з питань моралі кажуть, що керівник зобов'язаний створювати і підтримувати такі умови праці, в яких люди поведуться як люди.

Директор, менеджери підприємства мають відкрито і впевнено підтримувати норми моральної поведінки. Прихильність моральним цінностям слід декларувати під час виступів, у директивах. Але особливу роль грають дії менеджменту. Якщо керівництво приносить мораль в жертву нетривалим інтересам, в організації миттєво поширюються чутки про це. Подальші клятви в прихильності моральним ідеалам марні. Отже, поведінка керівника-лідера задає тон усій організації.

Науковці не можуть пояснити, чому жінки сприймають соціальні реалії по-своєму, інакше, ніж чоловіки, й тому постійно вважають їх особами нижчого рівня розвитку. Дослідниця Керол Джелман (Carol Dzhilman) запропонувала розширити сферу моральної поведінки, долучивши відповідальність і турботу про близьких. Жінки сприймають важливі моральні аспекти проникливіше, ніж чоловіки, і ухвалюють моральне рішення, спираючись не на принцип «добре – погано», а на принцип «не зашкодь». Зазвичай жінки відчують правильність рішення інтуїтивно. Це пов'язано з природними задатками. Таким чином, жінки ідеально підходять для обслуговувального стилю лідерства, якого найбільш потребують сучасні організації.

Багато колективів ухвалюють свої моральні кодекси – це формальний виклад

етичних і соціальних цінностей організації. Він покликаний донести до співробітників принципи, яких дотримується колектив. Як правило, моральний кодекс підприємства базується на заявлених принципах організації, або в ньому викладено її політику. Заявлені принципи визначають цінності організації і загалом описують її обов'язки, якість продукції, ставлення до працівників.

Першим універсальним кодексом, що уособлював собою набір загальнолюдських цінностей, можна назвати зведення релігійних правил (зокрема, десять Божих заповідей у Старому Заповіті).

Кодекс етики в бізнесі – це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу, стосунків у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які вони поділяють.

На сучасних підприємствах і в організаціях розробляють кодекси спілкування та поведінки працівників. У науці найчастіше вживають поняття «етичні кодекси». Вчені виділяють такі типи етичних кодексів:

- кодекси, які регулюють документ з докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені в разі порушення кодексу (наприклад, контракти);
- соціальні кодекси, які регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками і т. д.;
- корпоративні кодекси, які охоплюють положення про цінності організації, її філософію та цілі (викладають основи корпоративної культури);
- професійні кодекси, які визначають міжособистісні стосунки в організації і погоджують інтереси працівників та організації (наприклад, угоди, які укладають між адміністрацією та профспілкою).

Заявлена політика – це загальний опис порядку дій підприємства та її співробітників, що гарантує врахування таких прав:

1. Права на свободу згоди. Вплив на іншу людину припустимий тільки в тому разі, якщо вона вільно дає дозвіл на нього.
2. Права на приватне життя. Поза роботою людина може робити те, що їй хочеться, і має право контролювати всю інформацію, що стосується її особистого життя.
3. Права на свободу совісті. Людина вільна утриматися від виконання будь-якого наказу, що суперечить її моральним чи релігійним нормам.
4. Права на свободу слова. Людина може обґрунтовано критикувати етичність і юридичну обґрунтованість дій інших людей.
5. Права на належну поведінку. В людини є право бути неупереджено вислуханою і право на чесне поводження з нею.
6. Права на життя і безпеку. Людина має право на захист життя, здоров'я і безпеки.

Ефективний керівник-лідер забезпечує моральне здоров'я колективу, суть його полягає у відповідності моральних цінностей колективу моральним цінностям суспільства, у захопленості соціально-економічними завданнями, що постають перед організацією, у свідомій трудовій і виконавській дисципліні, у моральному задоволенні від спілкування, спільної трудової діяльності.

Створювати моральні підвалини етичного піклування означає формувати високі моральні цінності, механізм моральної саморегуляції, захищеності й зацікавленості, моральної творчості й комфорту, а також сприймати моральний досвід колективу: моральні стереотипи, очікування-домагання, традиції і навички.

Сучасний менеджмент охоплює моральну соціалізацію – самостійне засвоєння людиною життєвого досвіду, самонабуття соціальних якостей, її адаптацію до навколишнього середовища. До цієї ж групи заходів входять забезпечення сучасного рівня техніко-технологічного оснащення трудового процесу, раціональна організація, нормування й оплата праці, естетика робочої обстановки, активна участь у соціальній діяльності, духовна атмосфера в групі, громадська думка, настрої, етичні смаки, духовні цінності, морально-психологічний клімат взаємовідносин.

3. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства

Корпоративну культуру підприємства слід розглядати як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі його підрозділи та всіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства загалом. Що вищий рівень корпоративної культури, то в меншій мірі персонал має потребу в чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях.

У теперішній час не існує єдиного підходу до трактування поняття «корпоративна культура». Корпоративна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях.

Виділяють три рівні корпоративної культури. При цьому кожен наступний рівень є все менш очевидним. Найвищий, поверховий рівень корпоративної культури становлять видимі об'єкти, артефакти культури: манера вдягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів. Усе це можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою працівників підприємства.

Другий рівень корпоративної культури становлять виражені у словах і справах працівників підприємства загальні цінності та переконання, які свідомо поділяють і культивують члени підприємства, які виявляються в їхніх розповідях, мові, використовуваних символах тощо.

Деякі цінності закладено в корпоративній культурі так глибоко, що робітники просто їх не помічають. Ці базові, основні переконання і становлять сутність корпоративної культури. Саме вони управляють поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.

Корпоративна культура сучасних прогресивних підприємств ґрунтується на припущенні, що кожен працівник прагне на високому рівні виконувати доручені йому обов'язки. На таких підприємствах робітники мають більшу волю і більшу відповідальність, колеги довіряють один одному і працюють спільно. Базові припущення найчастіше виникають з основних переконань засновника підприємства або його перших керівників.

Корпоративна культура формується на базі організаційної культури і повною мірою пояснює всі складники управління підприємством: стратегію, цілі, ринкові ніші, стан продуктивності праці, якості товарів, ставлення до споживачів, конкурентів і т.п.

Сутність корпоративної культури в системі управління персоналом підприємства визначають загальнолюдські цінності, об'єднання інтересів персоналу (співробітництво, новаторство, довіра тощо) з корпоративними інтересами (завоювання сегмента на ринку підвищення конкурентоспроможності тощо) та реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи та ін.) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства та ін.).

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства за умови розв'язання таких завдань, як:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- заохочення залучення персоналу до спільної діяльності на благо підприємства;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин;
- підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;
- делегування відповідальності;
- зміцнення корпоративної родини (привітання персоналу із сімейними, трудовими

святами, подіями тощо).

У цій роботі величезна роль належить керівникові-лідеру, його особистій культурі та вмінню працювати з персоналом. Формування корпоративної культури здійснюється на принципах безперервності й тривалого впливу.

Сила корпоративної культури – це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям і визначається певними показниками:

1) вагою корпоративної культури (кількість важливих припущень, які поділяють працівники, розчленованість ухвалень про корпоративну культуру, конкретизація окремих її елементів);

2) поділянням корпоративної культури (кількість працівників, що поділяють принципи корпоративної культури);

3) ясністю пріоритетів корпоративної культури (визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки в різних ситуаціях).

На сучасних прогресивних підприємствах, де керівник-лідер розуміє і приймає корпоративну культуру, є спеціальні підрозділи, що відповідають за розробку програм корпоративної культури, їхнє впровадження; контроль, реалізацію;

впровадження у свідомість персоналу вищих цінностей підприємства; створення на підприємстві сприятливої атмосфери для сприйняття корпоративної культури; формування лояльності персоналу до керівників підприємства; розробку нормативних принципів поведінки персоналу; формування системи цінностей і мотивації персоналу, потрібних для забезпечення успішної діяльності підприємства; розвиток у персоналу вигідної для підприємства економічної і соціальної поведінки.

4. Мистецтво слухати. Важливість слухати для розвитку лідерських навичок

Науковці сучасності сходяться на думці, що найважливішими цінностями лідера є сумлінність, енергія, високий інтелект, упевненість у собі, готовність до сприйняття досвіду, професійна компетентність, емоційна стійкість, повага до людей, комунікабельність.

Водночас вони підкреслюють, що лідерство – це не стільки риси характеру, як спосіб життя: по-перше, розуміння своїх особистих сильних і слабких сторін; по-друге, взяття ролі та обов'язків, завдяки яким встановлюються особливі стосунки з іншими.

Сучасні керівники-лідери повинні мати все, що приносило б їхній діяльності успіх. Умовами для цього є трансформація комунікацій; зміна ставлення до людських ресурсів; зміна мотивації; зміна ставлення до команди; зміна ставлення до організаційного розвитку; зміна робочого місця; зміна структури. Саме трансформація комунікацій та зміна взаємин між людьми є провідними⁶.

І це не дивно, адже слухати не вміє приблизно дев'ять осіб із десяти. Керівникові, віддаючи розпорядження чи просто спілкуючись з підлеглими і при цьому залишаючись впевненим у своїй правоті, важливо вміти дослухатися й до оточення. За вмінням слухати можна судити про такі людські якості, як терплячість, розсудливість, поміркованість та повага до співрозмовника. Вміння слухати не слід розуміти лише як спроможність не перебивати людину.

Природа дала людині два вуха, але тільки один язик, тонко натякнувши, що краще більше слухати, ніж говорити. Щоб слухати, потрібно вухами сприймати сенс, а також вловлювати почуття мовця. Люди, які не вміють слухати, отримують менше інформації для ухвалення виважених рішень. Щоб розвинути вміння слухати, оцініть своє спілкування з іншою людиною після завершення розмови⁷.

Правильно обрана тактика слухання сприяє ефективності взаємодії співрозмовників. Вміння слухати полягає не лише в готовності віддати свою увагу співрозмовникові та у створенні відповідних – потрібних умов для бесіди. Надавши людині можливість говорити, просто спокійно слухайте те, що вона хоче вам

сказати. Не переривайте співрозмовника, дайте йому закінчити речення, думку. Не займайтеся вгадуванням того, що він скаже далі. Недумайте, про що потім скажете ви. Ваше завдання слухати, а отже:

- намагатися зрозуміти думку /позицію співрозмовника; ставити запитання для повнішого розуміння і використовувати відповідні фрази для заохочення співрозмовника («Чи не могли б Ви пояснити це детальніше»; «Що точно означає...?»; «Я розумію»; «Цікаво»; «Дійсно?!» тощо);

- показати, що ви зрозуміли сказане, і ваш співрозмовник побачить, що ви правильно сприйняли його слова;

- уникати негативних відповідей та зауважень, які можуть змусити співрозмовника припинити бесіду («Ми вже чули про це»; «Навіщо знову про одне і те саме?»);

- робити паузу перед тим, як щось сказати. Це допоможе вам уникнути можливості сказати щось небажане, що «зірвалося з язика», а також зменшить вірогідність переривання співрозмовника, який ще не закінчив свою думку;

- слухати цілеспрямовано. Намагайтеся сприймати співрозмовникові слова з якнайбільшим непідробним інтересом. Цікавтеся людиною, з якою розмовляєте. Шукайте в почутому корисну для вас або для когось іншого інформацію. Якщо ви будете знати, що за деякий час повторите почуте колезі/друзям/ знайомим і т. д., ви слухатимете співрозмовника уважніше;

- за потреби занотовувати почуте (якщо є така можливість). При цьому майте на увазі, що деякі люди починають нервувати і не можуть вільно викласти свою думку, коли бачать, що їхні слова записують. Тому для зменшення подібного напруження можна сказати: «Це така хороша ідея, я не хотів би її забути». Китайське прислів'я каже: «Найгірше чорнило краще, ніж навіть дуже хороша пам'ять»;

- встановити емоційний контакт зі співрозмовником. Для цього варто повторювати – «віддзеркалювати» такі елементи поведінки іншої особи, як жести, позу, тон голосу, часто вживані слова і фрази, а також вираз обличчя. Звичайно, робити це слід помірковано, так, щоб у співрозмовника не склалося враження, що його передражнюють. Уміння слухати є найважчим. Ліон Фейхтвангер (Lion Feuchtwanger) стверджував, що людині потрібно два роки, щоб навчитись говорити, і 60 років, щоб навчитись слухати⁹. Слухання є однією з основних ланок процесу спілкування. Від його ефективності залежить ефективність спілкування. Потрібно також вміти «слухати» і самого себе.

Що ж заважає слухати?

1. Перенавантаження власними проблемами, відволікання на свої сторонні думки.

2. Поспішність суджень. Дослідження показали, що у 70% випадків людина слухає уважно лише перші дві хвилини, а потім подумки каже собі: «Все ясно» чи «Все неправильно!» і далі вже не дослуховує.

3. Критичність, негативність сприйняття і мислення іншої особи. Увага часто спрямована на помилки, недоліки мови і поведінку того, хто говорить, і значно менше – на щось нове, цінне, корисне.

4. Упередження проти того, хто говорить. Наприклад: – Що він такий молодий і некомпетентний може сказати розумного?

5. Прагнення самоствердження. Інколи партнери зайняті обміркуванням своїх реплік, порад і зауважень, а не слуханням співрозмовника.

Німецький соціолог П. Вальфіш-Рулен (P. Valfish-Roulin) навіть сформулював 26 аргументів мовчання. Наводимо деякі з них:

- якщо співрозмовник роздратований, то краще промовчати, щоб не дратувати його більше. Сперечатися з роздратованою людиною – все одно, що підливати пального у вогонь;

- помовчіть, якщо ви довго говорили – дайте сказати іншим;

- якщо вам дали слово, а те, що ви хотіли сказати, вже висловили інші, відмовтесь від зайвого повторення;

- коли хочеться поговорити про власні справи, а вас слухають сторонні люди, яких це не цікавить, промовчіть;

- якщо ви недостатньо компетентні в певному питанні, дайте можливість говорити тим, хто знає його краще;
- не ображайте гідність інших;
- промовчіть у ситуації, за якої своєю розмовою ви могли б мимоволі розкрити довірену вам таємницю¹⁰.

Будь-яка ділова розмова повинна викликати в учасників зацікавлення. Інтерес – це емоційний прояв пізнавальних потреб особистості, що викликає увагу, активне мислення. Якщо вам вдається втримати інтерес співбесідника до розмови, до цієї теми, то його мимовільна увага поступово перейде в довільну. При цьому слід пам'ятати, що в діалозі, при безпосередньому слуховому сприйнятті співрозмовника, зменшується значення слів, збільшується роль ситуації, міміки, тестів, інтонації, саме тому мова, що звучить, є простішою, доступнішою.

Існують норми зовнішнього прояву почуттів у діловому спілкуванні. Стриманість в інтонаціях, силі голосу, в міміці та жестах впливає на співрозмовника сильніше, ніж нестримані оклики, гучний голос, надмірна жестикуляція.

Слухання – це активний процес, який стає можливим унаслідок різної швидкості усного мовлення і розумової діяльності слухача. Зазвичай люди говорять зі швидкістю 125 слів на хвилину, а людина може сприймати мову зі швидкістю до 400 слів на хвилину. Така різниця між швидкістю мови і можливостями розумової діяльності може стати причиною неувagi, особливо коли говорять повільно чи нецікаво. Щоб почути, вислухати, потрібно заплатити увагою.

Слухання – активний процес і в тому значенні, що ми поділяємо зі співрозмовником відповідальність за спілкування. (Один із філософів якось сказав: «Правду можуть висловити двоє – один говорить, інший слухає»).

Слухання – активний процес і в тому значенні, що воно потребує деяких навичок, здібностей. Зовнішнім несвідомим проявом уважного слухання є відповідна поза: повернутися обличчям до того, хто говорить, і встановити з ним візуальний контакт. Умовами, що сприяють підвищенню ефективності слухання, є:

- наявність уваги;
- застосування рефлексивного та нерефлексивного слухання;
- наявність настанови;
- використання можливостей людської пам'яті;
- вміння правильно розуміти мову невербальних сигналів.

Як же навчитися правильно слухати?

У процесі слухання має значення, наскільки розвинуті в людини різні види пам'яті, стан готовності уваги та індивідуальний світогляд, інші психічні пізнавальні процеси. *Ефективне слухання* – основа для отримання точної інформації. *Емпатичне слухання* забезпечує краще розуміння інших людей, допомагає нейтралізувати нашу схильність до судження. Слухаючи інших, ми вчимося не тільки слухати себе, а й розуміти свої почуття, потреби, установки. Засоби і методи ефективного слухання дозволяють підвищити якість ухвалення рішень, слухання корисне для менеджерів, керівників усіх рівнів.

Слухаючи, потрібно:

- забути особисті упередження проти співрозмовника;
- не поспішати з відповідями і висновками;
- розмежовувати факти і думки;
- стежити за тим, щоб мова була зрозуміла і чітка;
- дійсно слухати, а не робити вигляд і не відволікатися. Вміння слухати співрозмовника – основа взаєморозуміння,

без чого ділові стосунки можуть не скластися. Емоції – найкращий клей, що скріплює факти з нашою думкою про них у розмові. Відрізок часу, протягом якого людина може концентрувати увагу на одній проблемі, короткий. Після напруженої уваги настає період розслаблення, розсіяності. І це часто виявляється саме в ту мить, коли партнер чи співрозмовник переходить до суті питання. Людина, яка не вміє регулювати інтенсивність, розподіл і переключення уваги, зазвичай не вміє

раціонально слухати й адекватно розуміти, що є основою прогнозування слів та дій співрозмовника.

Отже, вам потрібно вислухати когось по справі, в якій зацікавлені й ви. Сядьте зручно, але не розслабляйтесь. Зручна поза є передумовою для розумової зосередженості. Психологи вважають, що жінки більше схильні до зворотного зв'язку, тому, слухаючи їх, треба частіше дивитися в очі. Слухайте з цікавістю – це допоможе створити атмосферу взаємної симпатії і поваги між партнерами. Не слід переривати партнера в процесі розмови, дайте можливість йому виговоритись, навіть якщо ви вважаєте, що інформація незначна. Намагайтесь логічно спланувати процес слухання. Запам'ятовуйте насамперед головні думки, утримуючи зв'язок між деталями.

Під час бесіди намагайтесь подумки узагальнити почуте. Краще це робити під час пауз у розмові. Прагнення під час слухання спрогнозувати подальшу думку співрозмовника – ознака активного мислення і гарний метод запам'ятовування основних тез.

Не поспішайте з оцінкою отриманої інформації, її слід робити в кінці. Вміння слухати – важлива, але не єдина умова ефективності ділового спілкування. Для сприйняття звучання і змісту слова людини потрібно не більше однієї секунди. Якщо слова невідомі, потрібно 3–5 сек. Для повного розуміння питання – не менше 14–15 сек. За деяких навичок людина схоплює зміст мовлення зі швидкістю 60–70 слів на хвилину.

Рекомендована література:

1. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. з англ. Г. Якубовська. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. 432 с.
2. Енциклопедия менеджера: Алгоритмы эффективной работы / Рос Джей, Ричард Темплар ; пер. с англ. 5-е изд. М. : Альпина паблишер, 2020. 676 с.2.
3. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. ЛІДЕРСТВО : Навчальний посібник. Івано-Франківськ, Лілея-НВ, 2015. 295 с.

Лекцію уклала:

**Старший викладач кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту,
к.пед.н.**

Мар'яна КУПЧАК