

Проект Європейського Союзу “Розвиток громадянського суспільства в Києві та обраних регіонах України”

Основи управління неурядовою організацією



Проект фінансується
Європейським Союзом



Проект здійснюється Transtec у партнерстві з Єднання, ACE EUROPE, DRA за підтримки Міністерства України у справах сім'ї, дітей та молоді

ББК 60.54
0-75

ББК 60.54

- © Transtec, 2004
- © Й. Топфер, 2004
- © Л. Ю. Руденко-Кардаш, 2004
- © С. В. Алещенко, 2004
- © В. Ю. Полуйко, 2004
- © О. С. Агаркова, 2004
- © Н. А. Бімбірайте, 2004

Ця публікація підготовлена за сприяння Європейського Союзу.
Відповідальність за зміст публікації несе Transtec, і його не можна вважати
таким, що відображає погляди Європейського Союзу.

Київ-2004

ПЕРЕДМОВА

Шановний читачу!

Ви тримате в руках перший випуск бюлетеня, присвячений основам управління неурядовою організацією (НУО). Він включає матеріали, використані на тренінгах зі стратегічного планування, лідерства та менеджменту для НУО. Ці матеріали доповнені порадами для тренерів, що, сподіваємось, буде корисним для тих працівників НУО, які готують тренінги з цих питань.

Коли на круглих столах за участю представників НУО, керівників регіональних неурядових організацій та представників відповідних державних органів та установ піднімається питання стосовно більш активного включення НУО в систему соціального забезпечення на місцевому рівні, державні або муніципальні службовці часто виявляють скептицизм щодо рівня надання цими організаціями соціальних послуг. І справді, на думку багатьох учасників тренінгової програми Проекту, створення та ефективне керування командою, що гнучко пристосовується до непростих умов повільної трансформації соціального сектора і здатна надавати якісні послуги своїм клієнтам, є вельми актуальним питанням для соціально-орієнтованих НУО.

Зараз законодавством України вже обумовлена можливість надання за державний кошт платних соціальних послуг неприбутковими організаціями. Це ще один крок до децентралізації в соціальній сфері, крок важливий, оскільки лишати за державою першорядне і майже виняткове право надавати соціальні послуги - надто дороге й сумнівне задоволення для платників податків, звуження сфери соціального забезпечення. Наприклад, в Німеччині доля участі НУО в різних напрямках соціального забезпечення складає до 80%.

Україна на державному рівні засвідчила спрямування на інтеграцію в Європейський Союз, і діяльність численних активних та професійних соціально-орієнтованих НУО є важливим чинником підвищення рівня життя населення. Тому Проект "Розвиток громадянського суспільства в Києві та обраних регіонах України" одним із завдань ставить сприяння підготовці команди (а не окремих лідерів) в кожній НУО, запрошуючи на тренінги

співробітників з відповідних тем і напрямів діяльності - стратегічного планування, менеджменту, керування волонтерськими програмами, зв'язків з громадськістю, залучення коштів. Впроваджується також така форма інтерактивного навчання як тренінги за місцем роботи - тренер допомагає команді конкретної організації підвищувати ефективність управлінської діяльності. Окремо можна зазначити семінари, спрямовані на розвиток взаємодії НУО між собою та з місцевими органами влади. Найбільш активні, підготовлені й комунікабельні учасники запрошуються на тренінги з підготовки тренерів задля подальшого ефективного розповсюдження своїх знань.

Разом з провідними українськими фахівцями тренінги з багатьох тем проводять досвідчені експерти з Європейського Союзу, Польщі, Словаччини. Кожна з тем тренінгів буде представлена в низці навчальних посібників. Сподіваємося, те, що Ви прочитаєте на їх сторінках, буде цікавим і корисним.

Бажаємо успіхів!

Вадим Павленко,
заступник керівника та менеджер з тренінгів Проекту

ЗМІСТ

I. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ - ПРАКТИЧНЕ КЕРІВНИЦТВО ДЛЯ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНИХ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

*Розділ підготовлений Йоганном Топфером (Німеччина) та
Людмилою Руденко-Кардаш за участю Сергія Алещенко та
Наталі Бімбірайте.*

| | |
|--|----|
| Контекст проекту..... | 1 |
| Стратегічне планування в організаційному контексті..... | 2 |
| Етапи стратегічного планування..... | 7 |
| Управління змінами..... | 10 |
| Розробка проектів як частина стратегічного планування..... | 15 |
| Рекомендований план тренінгу "Стратегічне планування для соціально-орієнтованих НУО"..... | 18 |
| Додатки..... | 20 |

II. ЛІДЕРСТВО ТА ВЗАЄМОДІЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

*Розділ підготовлений Василем Полуїком та Оксаною
Агарковою.*

| | |
|---|----|
| Функції влади і ролі в команді..... | 24 |
| Лідерство в організації..... | 27 |
| Стилі лідерства..... | 31 |
| Фази розвитку команди та лідерство..... | 37 |
| Прийняття рішень як інструмент керівництва..... | 39 |
| Додатки..... | 43 |
| Про авторів..... | 46 |

Редагування:

Тетяна Топчій, Вадим Павленко, Вікторія Бураченко.

I. Стратегічне планування - практичне керівництво для соціально-орієнтованих неурядових організацій

Контекст проекту

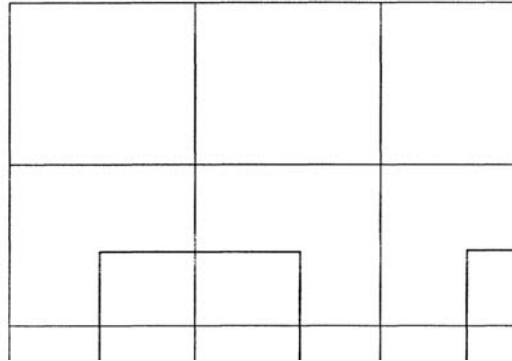
Ініціатива з проведення тренінгів стратегічного планування є частиною діяльності Проекту "Розвиток громадянського суспільства в Києві та обра-них регіонах України", який фінансується Європейським Союзом у рамках програми TACIS. Метою проекту є збільшення спроможності місцевих соціально-орієнтованих НУО в трьох регіонах - Рівному, Херсоні та Сумах здійснювати соціальні зміни в своїх регіонах. Проект буде реалізовуватися протягом 18 місяців: з 01.07.03 по 31.12.04. Керівництво проектом здійснюється компанією Transtec у партнерстві з Єднання, DRA та ACE Europe за підтримки Міністерства України у справах сім'ї, дітей та молоді.

Проект виконується проектними командами в Києві, Херсоні, Сумах та Рівному. В цих містах для виконання проекту створено Центри соціального партнерства, які працюють як сервісні центри для соціально-орієнтованих НУО та є відкритими для місцевого самоврядування. Діапазон послуг Центрів включає проведення тренінгів, семінарів, круглих столів, надання доступу до мережі Інтернет та бібліотеки, інформаційне сприяння встановленню контактів з іншими НУО в Україні або інших країнах ЄС.

Стратегічне планування визначено як пріоритетний напрямок для соціально-орієнтованих НУО на початковому етапі реалізації проекту. Стратегічне планування як безперервний процес включає фандрейзинг, управління людськими ресурсами та програмний розвиток. Це перші кроки до комплексних змін в організаціях, які призводять до досягнення більш високих результатів та якості послуг, що надаються. Дана стаття може бути практичним керівництвом для організацій, які не беруть участі у реалізації Проекту, але прагнуть вдосконалити свої знання та навички в сфері стратегічного планування. Ви знайдете тут також практичні вправи, розроблені провідними тренерами Німеччини та України з питань менеджменту НУО, які можуть бути легко адаптовані до потреб ваших організацій і використовуватись з метою покращення стратегічного планування.

Стратегічне планування в організаційному контексті

Міркування з питань стратегічного планування в організаційному контексті корисно розпочати з розгляду більш широкої перспективи організації у взаємозв'язку з її оточенням. Це може допомогти зрозуміти процес планування як функцію організації та складність самого процесу планування. Якщо організація та її члени рухаються в напрямку майбутнього,



то план повинен існувати. Але інколи цей план є лише невиразною картиною майбутньої діяльності, а не цілісним баченням організації, з яким погоджуються її члени. У випадку зі стратегічним плануванням все має виглядати інакше. Перш за все, це є усвідомленим визначенням напрямку, в якому рухається організація .

Теоретичною основою, яка може ефективно застосовуватись в цьому контексті, є *підхід відкритої системи*. Він розглядає будь-яку організацію як відкрити систему з комплексною структурою, яка складається з підсистем, що можуть бути зрозумілими тільки як невід'ємна частина цілого. Успіх такої системи базується на покращенні можливостей підсистем реагувати на відповідне організаційне оточення. В ході змін будь-якої з підсистем, таких як, наприклад, цінності, персонал, стратегія, структура, змінюються і інші підсистеми організації. Всі елементи взаємопов'язані й по-різному впливають один на одного. Всі підсистеми постійно змінюються, динамічно балансує між собою та з організаційним оточенням. Жодна з відкритих систем не існує в ізоляції. Система взаємодіє з іншими системами, які можуть бути подібного або іншого типів, наприклад, клієнти з їхніми потребами, територіальні громади або конкуренти. Складне середовище, в якому компоненти постійно змінюються, - це *модель відкритої системи*.

Поради тренеру

Вправа 1: Аналіз задіяних сторін

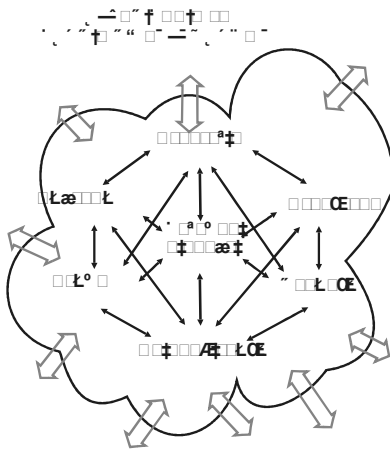
На тренінгу подібний аналіз може проводитись в малих групах для організацій, які відібрані як "кейсові". (Див. Додатки. Вправа 9). Це також може бути використано на "тренінгу на робочому місці" у вашій НУО. Визначте всі задіяні сторони (особи, групи та організації), які безпосередньо пов'язані з вашою організацією. Почніть із зображення своєї організації в формі кола в центрі схеми, зобразіть різні групи (задіяні сторони) навколо вашої організації в залежності від:

- рівня впливу (розмір кола),
- відстані до вашої організації (довжина лінії, що зв'язує),
- природи впливу (колір лінії, що зв'язує).

Обговоріть малюнок та взаємозв'язки між вашою організацією та задіяними сторонами. Чи є потреби в змінах?

(ПРИМ.: Серед задіяних сторін можуть бути ваші клієнти, ЗМІ, місцева влада, інші НУО, інші організації/задіяні сторони).

Важливість та значення стратегічного плану нам допоможе зрозуміти проведення паралелі між організацією та організмом. Порівняння коренів цих двох слів демонструє, що природа цих двох понять є подібною. Тобто ми можемо думати про організацію як про складну адаптивну систему¹, як про будь-який інший живий організм в природі. Наша мова передбачає



подібність біологічного світу до світу організаційного. Коли ми роздумуємо про біологічний світ, ми не можемо ігнорувати приховану рушійну силу - самоорганізацію. Яким ще чином можуть складні організми, такі як живі істоти, з'явитися з незв'язаних молекул? Процес самоорганізації описується як здатність будь-якої системи виживати в певному оточенні найкращим чином і трансформуватись в більш складну форму. Таким чином вона просто слідує своєму генетичному коду (ДНК), приймаючи до уваги сили, що існують навколо.

¹ Stuart Kauffman. At Home In The Universe (p. 58).

В організаційному контексті роль стратегічного плану подібна до ролі ДНК в біологічному світі, а фактори середовища, що оточують організацію, такі як потреби споживачів, чинне законодавство, поведінка конкурентів, технічний прогрес тощо, можна порівняти з температурою, вологістю, харчуванням, освітленням, іншим. Якщо потреби наших клієнтів змінюються, то це може бути поштовхом до адаптування наших послуг. Якщо наші конкуренти починають використовувати нові технології, то прийшов час переглянути наші засоби виробництва. Якщо змінюється законодавство, то необхідно адаптувати до цього наш фінансовий менеджмент. Таким же чином квіти хочуть вижити при певному освітленні, температурі та вологості.

Сучасний світ характеризується зростанням кількості інформації, яку необхідно щодня обробляти в наших організаціях. Кількість інформації може продемонструвати нам також і природу оточення, в якому ми діємо, яке безперервно змінюється. Зниження рівня народжуваності, зростання різниці між рівнями прибутків населення, збільшення міграції є лише кількома тенденціями в наших спільнотах, які значно впливають на діяльність соціально-орієнтованих організацій. Життєво важливою є необхідність ідентифікувати ці тенденції в потоці інформації та визначити, як реагувати на них. Інколи ми опиняємось свідками дуже повільних змін у нашому організаційному оточенні, таких, як наприклад, демографічні зміни. Ми можемо не відчувати, що живемо в суспільстві, яке старішає, і наші послуги для молоді не є актуальними. Тому нам необхідні спеціальні засоби для визначення цього. Інші зміни відбуваються з експонентною (вираженою) швидкістю, такі, як наприклад, розповсюдження ВІЛ/СНІД. Нещодавно в світі була тільки невеличка кількість інфікованих людей, але зараз це стало епідемією, й наші медичні заклади не можуть впоратись з даною проблемою.

Важливим є питання, як отримати "правильну" інформацію та як правильно спрогнозувати тенденції. Наприклад, в 1993 році в Берліні захоплива історія успіху розпочалася з простої ідеї: не спалювати їжу з простроченим терміном споживання. Тоді народилась організація Tafel. Вона почала діяти, маючи маленьке авто і кількох волонтерів, які прибували до супермаркетів за простроченою їжею та доставляли її в їдальні для бідних та в притулки для бездомних. Сьогодні це соціальний рух, який найбільш швидко зростає в німецькомовних країнах: організація має більше 320 місцевих відділень в Австрії, Німеччині та Швеції, щодня рятує 160 тон продуктів харчування від

спалення. І донині це є волонтерським рухом. Базова ідея та принципи були такими простими, що багато людей зацікавились нею та були залучені до співпраці.

Неможливо передбачити майбутнє. Ніхто не може намалювати точну картину майбутнього. Забагато факторів впливають на реальність, і ми не можемо охопити їх усі. Але ми можемо звернути нашу увагу на декілька основних тенденцій, які мають вплив на наші організації, і які ми можемо постійно спостерігати². З часом ми можемо розвинути "відчуття майбутнього". Наприклад, ми можемо зрозуміти, що Європа є частиною світу, яка "старіша". Чисельність людей похилого віку збільшується, а дітей - зменшується. Не треба бути Ейнштейном, щоб зрозуміти, що в майбутньому перед нами постане потреба в розвитку послуг для людей похилого віку. Це може не впливати на нашу роботу сьогодні, але через 5-10 років це може стати великим "ринком" для соціально-орієнтованих організацій. І варто замислитись над цим вже сьогодні, щоб підготувати наші організації для такої діяльності.



Поради тренеру

Вправа 2: "Карта" зовнішніх тенденцій

Створіть колективно "карту" (приклад див. вище), яка б презентувала сучасні тенденції в нашому суспільстві - соціальні, економічні, технологічні, політичні, екологічні, інші, які б окреслили наше майбутнє. Тенденції - це те, що змінюється. Наприклад, широке застосування мобільних телефонів свідчить про тенденцію покращення комунікацій. Ця вправа виконується як мозковий штурм "без цензури". Тенденції

² Marvin Weisbord. Future Search (p. 87).

можуть стосуватись різних рівнів: континентальних, світових, національних, місцевих, але більше необхідно зосереджуватись на національних та локальних тенденціях.

Особа, яка називає тенденцію, говорить, де її необхідно розташувати на "карті".

- 1. Протилежні тенденції допускаються.*
- 2. Наводьте приклади: говоріть з точки зору того, ХТО або ЩО змінюється.*
- 3. Після завершення роботи обговоріть всю картину і знайдіть взаємозв'язок між тенденціями.*

Стратегічний план (або організаційне ДНК) є базою для будь-якої організації, яка забезпечує напрямок та темп її розвитку. Це фундаментальна сила, яка окреслює організаційну форму і структуру та забезпечує спільні цінності для членів та персоналу організації. Хороший стратегічний план гарантує баланс між ефективною і ціннісно-орієнтованою діяльністю та простір для винахідливості персоналу. Стратегічне планування забезпечує зв'язок між елементами організації та факторами зовнішнього середовища. Організація повинна трансформуватись, щоб вижити і адаптувати свою структуру до еволюції зовнішнього світу. Наприклад, основною продукцією фінської компанії Nokia тільки 50 років тому були гумові чоботи. А сьогодні це один з найкрупніших виробників високотехнологічних мобільних телефонів. Ніхто не міг спрогнозувати такий розвиток подій, але багато факторів вплинули на це, зокрема, технічний прогрес і зростання потреби в засобах зв'язку. Це нагадує гусеницю, яка стає коконом і врешті-решт метеликом. Ніхто з тих, хто бачить кокон, навіть не може уявити собі можливість такої трансформації, але вона відбувається. Не тільки генетичний код, але і фактори зовнішнього середовища, такі як сонячне світло та підвищення температури, говорять метелику, що необхідно скинути кокон, рости і розвиватись.

Можна зробити висновок, що успішне планування й система менеджменту включають як розуміння необхідності стратегічного планування для організації в цілому, так і важливість обробки необхідної інформації, яка поступає із зовнішнього середовища.

Етапи стратегічного планування

Так з чого ж необхідно розпочати процес стратегічного планування? Ми вже порівнювали організм з організацією. Трошки продовжимо це. Ви, мабуть, зустрічали людей, у яких "горить вогонь в очах" і в яких все йде гаразд. Вони рідко хворіють, хоча не відрізняються богатирським здоров'ям. Будьте впевнені, що в тих людей є місія і стратегічне бачення свого життєвого шляху. Найімовірніше, вони не тільки це мають, але і формулюють. Це можна порівняти зі "здоровою" та "хворою" організаціями. Якщо організація не має місії та стратегічного бачення, то вона має більше шансів захворіти та вмерти.

"Хто, Що, для Кого, Де? Використовуючи які цінності?" На всі ці питання відповідає місія організації. А уява членів організації про те, який вигляд повинна мати організація, та до якого конкретного рівня вона має прагнути, являє собою стратегічне бачення. *Добре продумане стратегічне бачення готує організацію до майбутнього, допомагає встановити тривалі напрямки розвитку та наміри організації охопити певні позиції в суспільстві.*

Місія та стратегічне бачення організації можуть бути сформульовані різним чином. Лаконічне формулювання місії може нагадувати слоган (українською - гасло). Наведемо приклад місії, яка була розроблена на тренінгу зі стратегічного планування в місті Суми коаліцією НУО, які працюють з інвалідами: "Ми - коаліція організацій, метою якої є створення умов для самореалізації людей з особливими потребами та для їх залучення до активного громадського життя: "Віра в себе - шлях до перемоги". Прикладом іншого підходу може бути формулювання місії та стратегічного бачення компанії Nova Care: "Компанія Nova Care прагне покращити перспективи усіх пацієнтів ..., розробляти нові сфери застосування спеціалістів..., досягти найвищої якості..., розвинути можливості людей..., змінити світ, в якому ми живемо. Ми прямуємо своїм шляхом з ентузіазмом, оптимізмом, терпінням, енергією та відповідальністю. Ми працюємо разом заради підвищення якості життя наших пацієнтів шляхом оновлення втрачених можливостей і досягнення нових. Ми виправдовуємо очікування наших пацієнтів та їхніх родин. Ми повертаємо надію, віру, почуття гідності та бажання жити. Ми використовуємо свій клінічний досвід задля добра наших пацієнтів, залуцаємо творчі й прогресивні методи лікування. Наші етичні й професійні стандарти потребують, щоб ми доклали зусиль, необхідних для досягнення найкращих

результатів... Ми відстоюємо інтереси наших спеціалістів і пацієнтів через активну участь у професійних, юридичних, освітніх та науково-дослідних товариствах на національному, регіональному й місцевому рівнях... Наші працівники - наш найцінніший актив. Ми відповідаємо за персонал, професійне і службове зростання кожного працівника. Ми пишаємося тим, що ми робимо, і віддані нашій компанії. Ми сприяємо розвитку нашого трудового колективу й створюємо атмосферу, що допомагає плідним взаємозв'язкам усіх дисциплін. Nova Care - це компанія, працівники якої поділяють це стратегічне бачення."

!!! Дійсно, дуже важливим є те, щоб члени організації спільно розробляли її місію та стратегічне бачення, поділяли їх.

Поради тренеру

Вправа 3: Дебати з місії

- 1. Обговоріть поняття "місія", порівняйте поняття "місія" та "довгострокова ціль".*
- 2. Напишіть на двох окремих аркушах: "Робота з чітко визначеною місією", "Робота без чітко визначеної місії" та розвісьте ці висловлювання в різних кутках учбової кімнати.*
- 3. Попросіть учасників тренінгу розділитись на дві групи відповідно до позицій, яку вони обрали. (Прим.: може з'явиться і третя група: учасники, які обрали позицію "посередині").*
- 4. Виділіть учасникам 15 хвилин, щоб вони обміркували аргументи щодо відстоювання своєї позиції.*
- 5. Попросіть представників кожної з груп "захистити" свою позицію.*
- 6. Обговоріть результати та враження від виконання вправи.*

У вище наведеному формулюванні місії та стратегічного бачення компанії Nova Care можна побачити також і формулювання цінностей, на яких базується робота організації. Цінності - це базове поняття, навколо якого формується ефективна взаємодія всіх членів будь-якої організації. Цінності організації найчастіше формулюються в етичному кодексі або у внутрішніх правилах та нормах організації.

Далі наводиться схема, яка демонструє місце кожного з етапів стратегічного плану та показує інструменти стратегічного планування. Після формулюван-

Поради тренеру

Вправа 4: Визначення спільних цінностей

Цю вправу добре проводити перед обговоренням теми "Цінності організації".

1. Попросіть учасників тренінгу двічі скласти аркуш паперу, "вирвати" з нього фігуру "чоловічка" та написати на кожній частині його фігури свої відповіді згідно з темами, що ви можете бачити на малюнку.

2. Впродовж 10 хвилин, вільно пересуваючись по тренінговій залі та звертаючись один до одного, учасники тренінгу збирають на відповідних частинах фігури підписи від тих, хто поділяє, наприклад, такі самі цінності, мрії тощо.

3. Обговоріть результати та відчуття від вправи.

4. Перейдіть до обговорення теми "Цінності організації".



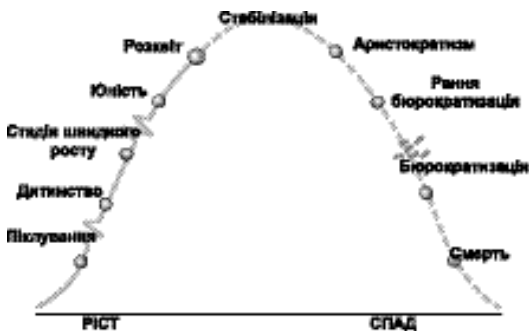
Управління змінами

Після того, як зроблено висновок завдяки SWOT-аналізу, або іншому інструменту, що організація потребує змін, можна спитати себе, як ці зміни впровадити? Ситуація здається зрозумілою, час обрано правильно, але як розпочати? Зрозуміти природу організаційної цілісності може допомогти один із законів поведінки організації.

По-перше, корисно розглянути свою організацію в контексті минулого, теперішнього та майбутнього. Огляд минулого може допомогти зрозуміти теперішнє та передбачити майбутнє. Організація не є шаховою дошкою, де можна рухати фігури як заманеться. Вона має своє особливе життя, і немудре втручання може більше зашкодити, ніж допомогти. Кожна організація має свій життєвий цикл та свою особисту динаміку³. Організація народжується та зростає, вона, як будь-яка інша жива органічна система, діє та вмирає. Організаційний життєвий цикл складається з декількох етапів, подібних до

живих істот: виношування, дитинство, зростання, юність, зрілість. Кожен з етапів характеризується певними критеріями та переходом з одного етапу на інший, що завжди пов'язано з кризами, які можуть призвести до передчасної смерті. На етапі росту домінують яскраве майбутнє та зовнішній світ (тобто потреби клієнтів, поведінка конкурентів). Конфлікти вирішуються відкрито, атрибути влади є неважливими.

Після "піку" розвитку, коли можливості та ресурси використовуються найефективнішим чином, настає спад. Фокус з майбутнього зміщується в минуле, з зовнішнього світу - у внутрішній. З'являється внутрішня конкуренція стосовно розподілу влади й статусу, приховані конфлікти. Розповсюджується аристократична поведінка, а з часом бюрократія починає поглинати більшість з існуючих ресурсів. Рано чи пізно динаміка зростання дорівнює нулю, організація вмирає.



В деяких дослідженнях з організаційного розвитку говориться про те, що в середньому організація "живе" 50 років.

Поради тренеру

Вправа 5: Організаційний життєвий цикл

Цю вправу корисно проводити в ході тренінгів на робочому місці, які проводяться для окремих організацій.

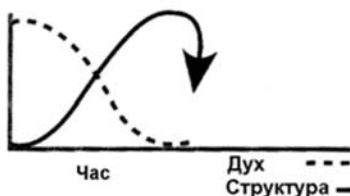
Визначте етап розвитку вашої організації, використовуючи запропонований вище графік з життєвого циклу організації. Зробіть це спочатку індивідуально, а потім колективно порівняйте результати. Якщо ваша організація доходить до нового етапу розвитку, вирішіть, що вам необхідно:

- a) розпочати,
- b) припинити,
- c) зменшити,

*d) збільшити,
щоб найефективніше використовувати ресурси своєї організації.
Розробіть детальний план дій з визначенням відповідальних осіб та
кінцевих термінів для його реалізації.*

Але це є тільки моделлю, яка допомагає нам зрозуміти природу організації та її подібність до біологічного світу. Не всі організації йдуть таким незмінним шляхом. Деякі з них вмирають на етапі дитинства, а деякі існують значно більше 50 років, як наприклад, Християнська Церква. Подібні випадки ми спостерігаємо в світі бізнесу та промисловості. Одні компанії виживають та успішно змінюються в еру швидкого технологічного прогресу, а інші вмирають як динозаври.

По-друге, одночасно з життєвим циклом ми можемо спостерігати інший взаємозв'язок між визначеними елементами будь-якої організації: структурою та духом. Будь-яке намагання створити бізнес, НУО або громаду починається на високому підйомі духу. Люди, задіяні в цьому процесі, ставляться



з ентузіазмом до справи та повні ідей створення майбутнього. Ви б мали відчуття великого духу та ентузіазму, якщо б потрапили в гараж, де Білл Гейтс та його друзі розпочали експерименти зі старими комп'ютерами на зорі існування компанії Microsoft. Але

з часом з'явився інший елемент - структура. Структура - не завжди погана річ. По структурі "передається" дух та забезпечується корисне керівництво. Але з часом структура починає домінувати над духом і подавляти його. Це можна легко розпізнати, тому що тепер звіт про подорож потребує більше часу, ніж сама подорож. Можливо, настав час спитати, який із структурних елементів ми можемо скоротити, щоб дати духу шанс знов піднятися? Настає момент "підгонки" структури організації під потреби людей та необхідності знайти баланс між духом та структурою.

По-третє, можливо, корисним буде згадати "модель айсбергу", щоб краще зрозуміти природу організації. Ця модель показує нам, що існуюча організаційна поведінка на 9/10 визначається неформальними підсистемами, які складаються з відчуттів, мотивацій, влади, впливів та схованих правил. Тіль-

ки на 1/10 організаційної поведінки впливає формальна видима сторона організації, куди входить структура, процеси та стратегія. Намагання впровадити якісь зміни, але без прийняття до уваги неформальної сторони, може викликати великі непередбачені наслідки та побічні ефекти. Усвідомлення того, що неформальна сторона організації має великий вплив на відчуття людей, їхні наміри та мотивації, є дуже важливим під час проведення організаційних змін. Будь-який проект змін викликає певні відчуття серед персоналу й, завдяки інерції, часто серед цих відчуттів присутні страх та хвилювання. Щоб запобігти паралічу внаслідок хвилювання, рекомендується залучати людей, на яких будуть впливати зміни, до цього процесу з самого початку. Крім ретельного планування та мудрих рішень, участь у процесі грає важливу й часто недооцінену роль. Щоб підтримувати бажаний прогрес, важливо розглядати, щонайменше, п'ять елементів: Бачення, Навички, Стимули, Ресурси та План дій.

ДВІ СТОРОНИ ОРГАНІЗАЦІЇ



Управління цілісною зміною



Поради тренеру

Вправа 6: Комплексна матриця змін

Цю вправу корисно робити в ході тренінгів на робочому місці, які проводяться для окремих організацій.

Згадайте будь-які зміни у вашій організації в минулому та розгляньте їх з точки зору п'яти елементів вище наведеної матриці.

a) Наскільки збалансовано розглядалися всі елементи?

b) Які елементи були випущені?

c) Які були наслідки?

d) Що ви зробите по-іншому в майбутньому?

Обговоріть цю матрицю зі своїми колегами в організації перед тим, як розпочинати організаційні зміни. Важливо мати на увазі, що для виконання цієї вправи в ході тренінгу на робочому місці необхідно підготувати інформацію, щоб зробити реальний аналіз існуючої ситуації.

Крім того, в сучасних науках роль хаосу в природі досліджується зараз вже більш серйозно. Всі спроби пояснити всесвіт і знайти остаточну формулу для опису роботи його механізму провалились. Науковці дедалі більше усвідомлюють той факт, що хаос відіграє дуже важливу роль у всесвіті, й важливо цінувати його та використовувати, замість того, щоб керувати ним. Це знання починає впливати на сферу менеджменту та теорії лідерства⁴. Наше сучасне розуміння ролі лідерства поки базується на Ньютонівському поясненні світу як закритої системи із прямими зв'язками між причиною та наслідком, з передбачуваністю та спрощенням. Такі сучасні науки як теорія хаосу, квантова фізика та теорія систем відкрили такі нові парадигми: хаос, динамічні взаємозв'язки, побічний ефект та складність. Обґрунтованим питанням є "наскільки організації відрізняються від інших складних систем, таких як атом чи всесвіт". Як застосувати ці сучасні теорії в теоріях лідерства та менеджменту? Суть відповіді можна знайти в неформальному дослідженні Харісона Оуена, одного з лауреатів Нобелівської премії. Він поставив однакове запитання кільком видатним науковцям: "Чи зробили ви якесь з ваших відкриттів завдяки слідуванню плану?" Відповідь була: "Ні". Виявляється, що всі наукові відкриття останніх століть були зроблені випадково або завдяки якимсь поразкам. Таким чином, хаос та творчість тісно пов'язані, й реальне відкриття трапляється тоді, коли його менш за все чекаєш.

Ми звикли думати про організаційні зміни як про усвідомлене та передбачуване зусилля. Але дивлячись на те, що реально трапляється (а не те,

⁴ Margaret J. Wheatley. Leadership and New Science.

що очікується), ми відкриваємо, що всі найретельніші плани та схеми, народжені на нескінчених засіданнях, можна викинути у вікно, коли ми намагаємось їх впроваджувати. Беручи до уваги здібність до самоорганізації та позитивний вплив хаосу всередині нашої організації, важливо розуміти, що зміни не можуть бути цілком проконтрольовані та керовані. Залишається невизначеність, і нам необхідно бути готовими приймати нові рішення. Але все ж розробляйте стратегічні плани, виконуйте їх та контролюйте їх виконання, бо організації, в яких:

Добре розроблена стратегія та хороша тактика - *процвітають*

Добре розроблена стратегія та слабка тактика - *вживають*

Слабка або відсутня стратегія та хороша тактика - *повільно вмирають*

Слабка або відсутня стратегія та слабка тактика - *швидко вмирають*.

Розробка проектів як частина стратегічного планування

Виконання найкращого стратегічного плану неможливе без створення та залучення різного роду ресурсів, зокрема, фінансових. Але, чи завжди проблема тільки в наявності або відсутності фінансових ресурсів? Гроші - це лише один, хоча і дуже важливий ресурс. Відсутність грошей, як і їх надмірність, може "вбити" організацію, яка не готова до роботи з ними.

Поради тренеру

Вправа 7: "Валіза з грошима"

1. Візьміть велику сумку або портфель і, проходячи з ним по колу учасників тренінгу, "роздавайте" гроші. Спочатку - хто скільки хоче, без необхідності повертати, потім - хто скільки хоче, але з умовою повернути гроші через якийсь час.

Попросіть учасників називати конкретну суму.

2. Обговоріть результати.

3. Обговоріть питання, чи завжди багато грошей для організації - це добре, поговоріть про необхідність навичок роботи з грошима.

Який все ж таки існує реальний зв'язок між стратегічним плануванням та розробкою проектів з метою залучення коштів, які ми подаємо на розгляд в донорські організації? Проект та його мета - це одна з цілей нашого загального стратегічного плану, яка сформульована за критеріями SMART. Але перед тим, як перейти до правильного формулювання цілей, дуже важливим

в проєкті є описання проблеми, яку ми збираємось вирішити на місцевому, регіональному або національному рівнях. Саме роблячи опис проблеми, ми звернемося до потреб нашої цільової групи, проведемо дослідження, використовуючи відповідні методи та оберемо найефективнішу стратегію для вирішення цієї проблеми.

Існують різні підходи до формулювання проєктних цілей: вони можуть бути більш або менш конкретними. **Але варто пам'ятати** - чим менше період виконання проєкту та сума фінансування, тим більш чітко використовуються для формулювання цілі проєкту саме критерії SMART!

Вимоги до формулювання цілей та завдань проєкту:

- конкретність
- кількісна визначеність
- географічна визначеність
- реалістичність
- обмеженість у часі

SMART

ПАМ'ЯТАЙТЕ:

- Про *логічність* цілі та завдань проєкту (вони не мають протирічити одне одному).
- Про *ефективність* (співвідношення результатів з витратами - "гора не повинна народжувати мишу").
- Про *ієрархічний принцип формулювання*.

Поради тренеру

Вправа 8: Формулювання мети за критеріями SMART

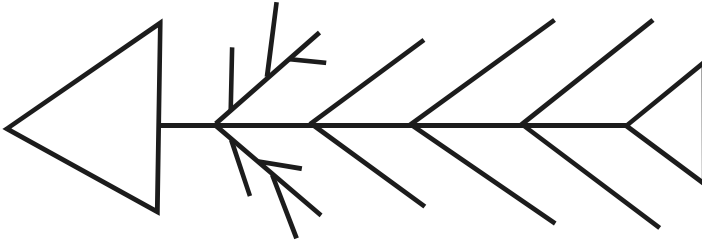
Цю вправу можна зробити перед тим, як ви зібрались вводити поняття "Критерії SMART".

1. Обговоріть з учасниками, в яких сферах, як правило, ставляться цілі (Наприклад: Робота. Сім'я. Фінанси. Здоров'я. Громадські обов'язки. Відпочинок. Інше).
2. Попросіть учасників (по колу) завершити висловлювання: "До ... (назвіть конкретну дату через шість місяців) я зроблю/завершу/виконаю ...".
3. Обговоріть, які були складнощі з формулюванням, та хто як підходив до цього завдання.
4. Поясніть критерії SMART.

5. Попросіть учасників за бажанням сформулювати своє висловлювання за критеріями SMART та поділитися своїми результатами.

Від формулювання мети та завдань проекту за критеріями SMART ми переходимо до детального опису кроків проекту. Дуже важливо на цьому етапі нічого не упустити, бо це впливатиме на складання бюджету проекту. Впоратись з цим може допомогти описана нижче техніка планування "Риба".

Техніка планування "Риба"



1. В голові риби пишемо, що плануємо (який захід, акцію, програму та ін.).
2. На кістках виписуємо дії, необхідні для проведення цього заходу, реалізації програми та ін., вказуючи все, що потрібно для виконання кожного аспекту, наприклад: дата, місце проведення, хто відповідальний, строк виконання, скільки учасників, наклад видання тощо, та зрештою - скільки це коштуватиме (кожен крок).
3. У хвості ми підсумовуємо всі міні-бюджети з кожної "кістки"-аспекту, та отримуємо загальну суму, необхідну для організації цього заходу, програми тощо.

Коли зроблено "Рибу", переходимо до складання загального бюджету. Серед його розділів можуть бути такі:

- Заробітна платня менеджерів проекту (до 15-20% загальної суми фінансування).
- Гонорари (до 30% загальної суми фінансування).
- Обладнання (до 10% загальної суми фінансування, якщо це не є високотехнологічним проектом).

- Програмні/прямі витрати (публікації, тренінги, семінари, круглі столи, транспорт, зв'язок, інше) (до 30% загальної суми фінансування).
- Адміністративні витрати (5-10 %).

Але вимоги кожного окремого донора можуть відрізнятись. Тому завжди варто довідатись про основні вимоги до складання бюджету в кожній конкретній організації.

Поради тренеру

Нижче наводиться рекомендований план триденного тренінгу "Стратегічне планування для соціально-орієнтованих НУО", що базується на досвіді тренерів, які проводили цей тренінг у містах Рівне, Херсон та Суми. Це є варіант такого тренінгу, в якому тренеру необхідно поєднати в одному форматі дві теми: стратегічне планування та розробка проєктів. Якщо ви проводите окремі тренінги з цих тем, то ми б порадили зробити принаймні два дводенні тренінги. Після рекомендованого плану тренінгу в розділі "Додатки", ви знайдете ще декілька вправ та пояснень до проведення тренінгу "Стратегічне планування для соціально-орієнтованих НУО".

Рекомендований план тренінгу "Стратегічне планування для соціально-орієнтованих НУО"

(Проєкт ЄС "Розвиток громадянського суспільства в Києві та обраних регіонах України")

| День перший | |
|--------------------|--|
| 11:00 | Вступ. Правила. Знайомство. Очікування. |
| 12:00 | Модель відкритої системи. Її огляд та вплив на роботу соціально-орієнтованих НПО. (Інформація з обговоренням). |
| 13:00 | Вибір практичних "кейсів" для учасників та формування малих груп. |
| 13:30 | <i>Перерва</i> |
| 14:30 | Аналіз задіяних сторін (Робота в малих групах. Малюнок). |
| 15:00 | Оцінка потреб (Робота в малих групах). |
| 16:00 | <i>Перерва на каву</i> |
| 16:30 | Існуючі тенденції в українському суспільстві. (Робота всієї групи. Малюнок). |
| 17:30 | Зворотний зв'язок. |

| День другий | |
|--------------------|---|
| 10:00 | Вступ. |
| 10:15 | Місія - Ціль - Завдання - Стратегія. Чи потрібна нам місія? (Інформація, дебати). |
| 11:00 | Цінності організації. Етичний кодекс. (Обговорення з прикладами). |
| 11:30 | <i>Перерва на каву</i> |
| 12:00 | Інструменти стратегічного планування. SWOT-аналіз. (Інформація, робота в малих групах). |
| 13:00 | Управління змінами (Інформація з обговоренням). |
| 13:30 | <i>Перерва</i> |
| 14:30 | Фандрейзинг, розробка та структура проекту. (Мозковий штурм з обговоренням). |
| 15:30 | Назва проекту та опис проблеми (Обговорення, робота в малих групах). |
| 16:30 | <i>Перерва на каву</i> |
| 17:00 | Мета та завдання проекту. Критерії SMART (Інформація). |
| 17:30 | Зворотний зв'язок. |
| День третій | |
| 10:00 | Вступ. |
| 10:15 | Розробка цілі та завдань проекту за критеріями SMART (Робота в малих групах). |
| 11:30 | <i>Перерва на каву</i> |
| 12:00 | Опис кроків проекту (Інформація з обговоренням). |
| 12:30 | Бюджет проекту (Інформація з обговоренням). |
| 13:30 | <i>Перерва</i> |
| 14:30 | Складання бюджету проекту та підготовка до презентації проекту (Робота в малих групах). |
| 15:45 | Презентація проекту "Захист проекту" (Рольова гра). |
| 16:30 | <i>Перерва на каву</i> |
| 17:00 | Оцінка результатів та завершення тренінгу. |

ДОДАТКИ

Вправа 9: Вибір практичних "кейсів" для учасників

Ця вправа проводиться після обговорення моделі відкритої системи з метою формування малих груп для подальшої роботи на тренінгу. *Даний метод є дуже демократичним та не викликає суперечок у учасників тренінгу.*

1. Роздайте учасникам по одному аркушу паперу формату А3 і попросіть їх написати на цьому аркуші відповіді на такі запитання:

- а) Які основні напрямки діяльності вашої організації?
- б) Які перспективи є у вашої організації?
- с) Які потреби вашої організації?

2. Попросіть всіх учасників презентувати свої організації (*Час для презентації - 60 секунд. Ретельно сліdkуйте за часом!*).

3. Розвісьте всі аркуші на стіні та роздайте учасникам тренінгу sticky dots (*кількість sticky dots - орієнтовно в два рази менше ніж чисельність організації, які були презентовані*).

4. Попросіть учасників "проголосувати", поставивши ці sticky dots на тих організаціях, які вони хотіли б обрати як "кейсові" для подальшої роботи на тренінгу. (*Прим.: Можна ставити будь-яку кількість sticky dots біля будь-якої організації/організацій*).

5. Порахуйте кількість sticky dots біля кожної з організацій та визначте 4-6 організацій-переможців.

6. Попросіть учасників тренінгу за бажанням об'єднатись в малі групи біля тих організацій, які були обрані для виконання "кейсів".

Вправа 10: Оцінка потреб клієнтів

Ця вправа виконується після Аналізу задіяних сторін (Див. Вправу 1).

1. Обговоріть з групою важливість аналізу та знання потреб клієнтів їхніх організацій.

2. За допомогою мозкового штурму перелічіть методи визначення потреб клієнтів (кількісні та якісні, польові та кабінетні).

3. Дайте завдання малим групам, які були сформовані за обраними учасниками тренінгу "кейсими", обрати один із методів аналізу потреб клієнтів, детально його описати та презентувати.

4. Обговоріть результати роботи малих груп за правилами зворотного зв'язку: *"Що було добре. Що можна покращити."*

Вправа 11 (Блок вправ): Розробка та структура проекту

Блок вправ з даної теми включає вправи, які виконуються в малих групах за обраними "кейсами" та стосуються таких питань:

- а) вибір назви проекту,
- б) обґрунтування проблеми, яка потребує вирішення в ході виконання проекту,
- в) формулювання мети та завдань проекту,
- г) опис кроків за проектом (одного з кроків),
- д) визначення орієнтовного бюджету проекту,
- є) презентація та захист проекту.

У зв'язку з тим, що робота за даною темою триватиме півтора дні, щоб додати більше динаміки тренінгу, можна використати методи змагання та рольової гри.

Опис методу змагання

1. Заздалегідь підготуйте таку табличку, де по вертикалі будуть написані вже сформульовані в малих групах назви проектів, а по горизонталі - чотири вище визначених питання (б-є).

2. Поінформуйте групу про змагання, в якому буде оцінюватись робота кожної з груп за такою шкалою: "6" - супер!, "5" - відмінно, "4" - дуже добре, "3" - добре, "2" - задовільно, "1" - потребує значного доопрацювання. Оцінки визначають групи, які спостерігали за презентацією. Оцінки виставляються в підготовленій для цього таблиці.

3. На роботу в малих групах з кожної з вище зазначених тем (б-є) виділяється 30-40 хвилин. Учасники оцінюють презентацію кожної групи за правилом: "Що було добре. Що можна покращити." Потім кожна з груп оцінює презентацію.

Опис методу рольової гри

1. Дайте завдання малим групам за 20-30 хвилин підготувитись до презентації їхніх проектів та до захисту їх перед "експертною комісією".

2. Після завершення роботи в малих групах запросіть з кожної групи по одному волонтеру для участі в "експертній комісії" та вийдіть з ними з тренінгової кімнати для надання інструкцій.

3. Інструкція "експертної комісії":

- а) уважно вислухати презентацію проекту,
- б) поставити 2-3 запитання,
- в) подякувати представнику організації та сказати, що про рішення комісії буде повідомлено пізніше,

г) після "захисту проєктів" всіма групами вийти з тренінгової кімнати для узгодження остаточного рішення,

д) обговорити своє позитивне рішення щодо кожної з груп. **Дуже важливо (!!!) всім групам "виділити фінансування", щоб не було закріплено негативний досвід, але можна при цьому висловити якісь побажання та зауваження** (Наприклад: видати фінансування частково (на 80%), попросити допрацювати деякі з розділів, інше),

є) повернутись в тренінгову кімнату, оповістити про своє рішення та поставити оцінки групам за презентацію та захист проєкту (в таблицю - (є)).

Завершення опису метода змагання

4. Підсумувати результати змагання в таблиці (б-є)

5. Привітати переможців, всім групам презентувати по коробці цукерок.

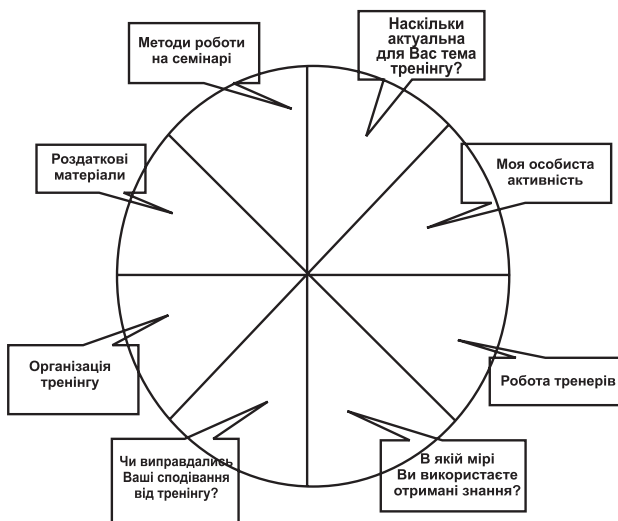
Вправа 12: "Мішень оцінки" ефективності тренінгу

Після фінальної презентації та захисту розроблених малими групами проєктів для загальної оцінки результатів тренінгу можна використати "Мішень оцінки".

1. Намалюйте "мішень оцінки" на великому аркуші паперу.

2. Роздайте учасникам тренінгу по вісім sticky dots і попросіть їх поставити ці

Мішень оцінки ефективності тренінгу



sticky dots в кожному з секторів там, де вони їх хочуть розмістити (чим ближче до центру кола, тим вище вони оцінюють ефективність).

ПРИМ.: Робіть цю вправу тільки наприкінці всього тренінгу, коли процес тренінгу можна оцінити як цілісний.

Бібліографія

Ichak Adizes: Corporate Lifecycle, How and Why Organizations grow and die and what to do about it, Prentice Hall Publishers, Paramus, 1989

Richard Beckhard, Reuben T. Harris: Organizational Transformations, Managing Complex Change, Addison-Wesley Publishing Company Reading Massachusetts 1987

Jack D. Ferner: Successful Time Management, A Self-Teaching Guide, John Wiley & Sons Publishers, New York 1994

Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, eds: The Organization of the Future, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997

Peggy Holman, Tom Devane, eds: The Change Handbook, Group Methods for Shaping the Future, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1999

Stuart Kauffman: At Home in the Universe, The Search for the Laws of Selforganization and Complexity, Oxford University Press 1995

Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch: Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration, Harvard Business University Press, Boston 1967

Harrison Owen: The Power of Spirit, How Organizations Transform, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2000

Peter Schwartz: The Art of the Long View, Planning for the Future in an Uncertain World, Doubleday Publishing Group, New York 1996

Charles Thompson: What a Great Idea, Key Steps Creative People take, Harper Collins Publishers, New York 1992

Marvin Weisbord: Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice, Persus Books, Reading Massachusetts 1978

Marvin Weisbord, Sandra Janoff: Future Search, An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations & Communities, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2000

Margaret J. Wheatley: Leadership and the New Science, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1992

Корисні Інтернет-сайти

<http://www.ucan-isc.org.ua>, <http://www.stiftungsindex.de>, <http://www.adizes.com>,
<http://lnps.fdncenter.org/>, <http://www.maximum.com.ua>, <http://ngo.org.ru/>,
<http://www.cafussia.ru/>, <http://www.joconsult.de>, <http://www.trainet.org/>

II. ЛІДЕРСТВО ТА ВЗАЄМОДІЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Пропонуємо вашій увазі матеріал, який, на нашу думку, має сприяти ефективному управлінню громадськими організаціями. Матеріал поданий у тій послідовності, якої тренери дотримувались при його викладенні під час навчальних семінарів в рамках Проекту "Розвиток громадянського суспільства в Києві та обраних регіонах України". Будемо вважати, що це є основним компонентом тренерського меню, який можна приправити власними "спеціями та соусами", тобто навчальними вправами, і використовувати у своїй діяльності.

Матеріал організовано в такій послідовності:

1. Функції влади і ролі в команді.
2. Лідерство в організації.
3. Стили лідерства.
4. Фази розвитку команди та лідерство.
5. Прийняття рішень як інструмент керівництва.

Функції влади і ролі в команді

Будь-яка громадська ініціатива, яка в певний момент вирішила інституціоналізуватися, стикається з необхідністю організувати процес управління своєю структурою. Якщо це залишається не продуманим з самого початку, організація програмує себе на конфлікти, а, можливо, і на недовговічне життя.

Як правило, ми спочатку звертаємось до законів, які визначають структуру органів управління організації та ролі, які вони покликані виконувати. Отже, вищим органом управління - законодавчою владою - є колегіальний орган, який здійснює свої повноваження згідно зі статутом організації. Типовими назвами цього органу є *загальні збори, загальний з'їзд*. В організаціях з великою кількістю членів скликається *з'їзд делегатів*. До основних функцій з'їзду належать:

- прийняття статуту та внесення змін до нього;
- визначення основних напрямків діяльності;
- обрання виконавчого органу та органів контролю організації;
- прийняття рішення про реорганізацію чи ліквідацію організації;
- вирішення інших питань, передбачених статутом.

Уособленням вищої законодавчої влади в періоди між з'їздами є *рада (головна рада, центральний комітет)*. До її складу входять як члени організації, так і представники її територіальних підрозділів.

Типові повноваженнями Ради:

- прийняття бюджету;
- прийняття річних звітів правління;
- прийняття ідеологічних документів та річних програм діяльності;
- скликання з'їзду.

Вищим органом виконавчої влади є *правління*, яке керує поточними справами в період між з'їздами. По-іншому правління також називають *президія, центральний виконавчий комітет*. До його складу входять голова організації, секретар, скарбник, члени правління. Обов'язки чітко розподілені між цими посадами. Повноваження правління загалом зводяться до поточного керівництва діяльністю, ведення обліку членів, представлення організації, скликання з'їзду, надання звітів про діяльність.

Основним органом внутрішнього контролю в організації є вищий орган контролю - *ревізійна комісія*. Вона наділена необмеженими повноваженнями і підпорядковується лише з'їзду, органу, яким вона створена.

До повноважень вищого органу контролю відносять:

- моніторинг діяльності виборних органів влади організації та найманих працівників згідно зі статутом та чинним законодавством;
- контроль над фінансовою діяльністю;
- скликання позачергових з'їздів;
- надання пропозицій з'їзду щодо розгляду звітів вповноважених органів влади.

Наявність органу контролю в неурядових організаціях вимагається чинним законодавством України.

Тепер розглянемо інституціоналізацію з іншого боку. Хто створює організацію? Будь-яка громадська організація є групою людей, серед яких, як правило, всі прагнуть досягти завдяки своїй діяльності певної самореалізації, а тому здебільшого проявлять в роботі притаманні їм життєві ролі. Кожна роль зводиться до виконання певних функцій. Так, на основі досліджень Белбіна можна визначити вісім ролей, які можна спостерігати в організації. При знайомстві з описами цих ролей постають обличчя конкретних людей.

Природний лідер. Його хвилює, як група досягає цілей; здатний ефективно використати можливості колективу, знає, в чому його переваги і слабкості. Він вміє ефективно направити індивідуальний потенціал кожного працівника. Основні риси природного лідера: врівноважений, екстраверт, неагресивний, домінує. Він надає перевагу здоровому глузду, а не "інтелектуалізованому" підходу.

Людина дії направляє зусилля групи в єдиному напрямку; зосереджує свою увагу безпосередньо на визначенні цілей і пріоритетів; прагне впливати на зміст дискусій в групі та на активність групи. Людина дії, як правило, неспокійна, екстраверт, імпульсивна, легко впадає в гнів, домінує. Вона хоче швидко бачити результати, прагне до змагання (суперництва), буває грубою, але дійсно активізує діяльність.

Практичний організатор перетворює концепції та ідеї на реальну діяльність і плани, робить це систематично і ефективно. Головні риси - врівноваженість і дисциплінованість. Організатор прагне конкретних дій і не любить, якщо плани змінюються.

Людина ідеї пропонує ініціативи та стратегії, приділяючи особливу увагу найбільш важливим проблемам. Своє бачення справи протиставляє груповому і не боїться конфронтації. Головні риси: інтелігентна, інтроверт, домінує. Людина ідеї може забувати про деталі і робити помилки, а також критикувати ідеї інших. Проте нерідко має "ауру генія". Чим важливіша проблема, тим з більшими амбіціями береться до її вирішення така людина, вважаючи, що добрі ідеї спочатку можуть видаватись дивними і неправдоподібними.

Людина контактів вивчає, аналізує й постачає інформацію, яка стосується задумів, стану знань і дій поза групою; встановлює зовнішні контакти, які можуть бути корисними для колективу, та вміє вести необхідні переговори. Головні риси: врівноважена, екстраверт, домінує. Людина контактів підтримує все нове та добре імпровізує, хоча може проявляти цинізм у пошуках корисного для групи, стверджуючи, що "нові можливості виникають в результаті помилок інших".

Суддя аналізує проблему, оцінює задуми. Завдяки йому група стартує з добре підготовленої позиції та зважає рішення. Головні риси: інтелігентний, врівноважений, інтроверт. Суддю також характеризують об'єктивність, без-

пристрасність і спокійність, що сприяє прийняттю зважених рішень. Йому потрібен час для роздумів, але іноді бракує ентузіазму.

Людина групи підтримує членів групи та загальну мораль групи. Якщо виникають недоліки в роботі або конфлікти, саме вона допомагає укріпити взаємне порозуміння та досягти співпраці. Головні риси: екстраверт, врівноважена, не прагне домінування і змагання, здатна відчувати стан іншої людини. Можливо, внесок такої особи помічають не всі, але її лояльність і відданість групі важко переоцінити.

Перфекціоніст. Він орієнтується на конкретний результат - завершення завдань у відведений для них час та їх виконання на найвищому рівні. З перфекціоністом іноді важко спілкуватись, тому що він не любить випадковостей та занадто багато уваги приділяє деталям, які, насправді, не є суттєвими для виконання завдання. Головні риси: неспокійний, напружений, інтроверт, дисциплінований.

А тепер розглянемо, як ці ролі зіставляються із владними функціями: *Законодавча влада, голова організації.* Їм відповідають ролі, які належать лідерам (природний лідер, людина ідеї, суддя). Вони формують ідеї та цілі, які має виконати організація, заохочують інших до їх виконання.

Виконавча влада (управлінські та організаторські функції). Це ролі виконавців - людина дії, людина контактів, практичний організатор, перфекціоніст. Саме вони втілюють в життя цілі, які були поставлені перед групою, знаходять найшвидші й найефективніші шляхи для завершення роботи. Сюди також належить людина групи, від якої залежить клімат в організації під час виконання завдань.

В Україні громадські організації, як правило, не об'єднують кількість людей, достатню для того, щоб простежити чіткий поділ на ролі в рамках однієї організації. Найчастіше всі зазначені ролі виконуються кількома людьми, або навіть однією - головою громадської організації.

Лідерство в організації

"Універсальність" лідера в українських умовах підвищує актуальність рис, якими він володіє. На початку 80-х років Коуз і Поснер розпочали досліджен-

ня, в рамках якого ставили питання кільком тисячам представників бізнесу та урядових адміністрацій: "Які риси особистості чи характеристики поведінки Ви очікуєте від своїх керівників або цінуєте в них?" З 225 отриманих у відповідях рис та характеристик було створено 15 категорій, які пізніше було доповнено ще п'ятьма. Їх розіслали разом зі згаданим питанням у вигляді анкети 20.000 особам на чотирьох континентах. В результаті дослідники вибрали 7 характеристик лідерів, які люди цінують найбільше та очікують від своїх керівників. Результатом цього дослідження є наступний перелік:

1. Бути порядним - 88%
2. Перспективно мислити - 75%
3. Надихати інших - 68%
4. Бути компетентним - 63%
5. Бути справедливим, діяти згідно з правилами - 49%
6. Вміти підтримувати інших - 41%
7. Мати різнобічне бачення - 40%
8. Бути інтелігентним - 40%
9. Бути щирим - 33%
10. На нього можна розраховувати - 32%
11. Бути відважним - 29%
12. Вміти співпрацювати з іншими - 28%
13. Бути творчим - 28%
14. Бути турботливим - 23%
15. Бути рішучим - 17%
16. Бути зрілим - 13%
17. Бути амбітним - 13%
18. Бути лояльним - 11%
19. Вміти володіти собою - 5%
20. Бути незалежним - 5%.

Поради тренеру

Вправа "Риси лідера. Риси учасника команди"

(індивідуальна робота + робота в парах + робота в малих групах)

Вправа складається з трьох етапів:

1 етап. Кожний учасник складає список, що має містити 7 рис, притаманних лідерів.

2 етап. Учасники розбиваються на пари. Завдання: вдвох скласти такий самий список з 7 рис лідера, використовуючи попередні списки.

3 етап. Тренер розділяє групу на 3 малі. Завдання те ж саме - скласти єдиний список з 7 рис лідера.

Результати роботи трьох малих груп:

| 1 група | 2 група | 3 група |
|---|--|--|
| 1. Порядність 2. Харизматичність 3. Ерудиція 4. Професіоналізм 5. Дипломатичність 6. Стратегічне бачення 7. Гнучкість | 1. Цілеспрямованість 2. Професіоналізм 3. Здатність до компромісів 4. Порядність 5. Відповідальність 6. Оптимізм 7. Духовність | 1. Людяність (справедливість, чуттєвість, повага до інших) 2. Впевненість 3. Мобільність/гнучкість 4. Стратегічне бачення 5. Відповідальність 6. Вміння мотивувати, підтримувати, формувати партнерські стосунки 7. Професіоналізм |

У підбитті підсумків цієї вправи тренерами був запропонований список необхідних лідерові рис, складений за результатами досліджень Коузеса і Поснера. Цей список, як показали дослідження, дещо схожий на список рис, які, на думку керівників, повинні мати всі учасники їхньої команди.

| РИСИ ЛІДЕРА Лідер має: | | РИСИ ЧЛЕНІВ КОЛЕКТИВУ Член команди має: | |
|----------------------------------|-----|---|-----|
| 1. Бути порядним | 88% | 1. Бути порядним | 82% |
| 2. Перспективно мислити | 75% | 2. Вміти співпрацювати з іншими | 71% |
| 3. Надихати інших | 68% | 3. На нього можна розраховувати | 71% |
| 4. Бути компетентним | 63% | 4. Бути компетентним | 70% |
| 5. Бути справедливим | 49% | 5. Бути інтелігентним | 46% |
| 6. Вміти підтримати інших | 41% | 6. Вміти підтримати інших | 43% |
| 7. Мати різнобічне бачення | 40% | 7. Бути щирим | 37% |
| 8. Бути інтелігентним | 40% | | |

Доводиться часто спостерігати, що учасники тренінгів, готуючи свій перелік рис лідера, забувають згадати про таку рису як порядність. Саме потреба в порядності визначає 2 ключових підходи (погляди) до лідерства, а саме:

- етичний; та
- автентичний.

Інші п'ять підходів обумовлюються:

- рисами лідера;
- ситуацією;
- ієрархічною позицією;
- владою;
- ідеєю, мрією та уявою.

Згідно з етичним поглядом, справжня діяльність лідера пов'язана не стільки з роботою, що виконується, скільки з моральним рівнем людей, які виконують цю роботу. Лідера найменше цікавить, яка саме подія відбувається в даний час, більш за все він зосереджений на трансформації окремих осіб і суспільства загалом.

Найскладніші питання, що постають перед теоретиками в сфері етики, - яким чином перейти від індивідуальної моралі до колективного етичного сприйняття, як уникнути нав'язування моральних стандартів однієї групи населення іншій і, водночас, знайти достатньо спільних підстав для прийняття рішень.

Необхідне особисте знаряддя лідера, як виявляється, полягає у звільненні від упереджень, вихованні в собі сприйняття різних систем вір, багатогранних та відмінних від інших перспектив. Практичне знаряддя лідерства містить добре розвинені навички розуміння ситуації, навички посередництва та вміння вести переговори, а також здібність "каталізувати" діалог.

"Автентичний" погляд на лідерство зветься саме так, тому що він вимагає від лідера бути вірним як самому собі, так і світові. Аби бути вірним собі, необхідно узгоджувати власні цінності, слова та дії. У лідерів слово не повинно розходитись з ділом. Щоб бути вірним світові, треба жити досить повним життям, підтримувати узгодженість між собою та навколишнім світом. Краще за все це можна спостерігати на прикладі людей, які знайшли своє призначення, - їхнє життя, діяльність і спосіб існування створюють єдине ціле.

Не дивно, що це, здається, набуває духовного виміру. Кожний з нас може стати "автентичним лідером", якщо знайде рівновагу між особистою гармонією та дійсним залученням до життя свого оточення. Знання та вміння часто необхідні для досягнення жаданих результатів, але інтегральність та цілісність особистості більш важливі. Якщо людина живе у згоді з собою та навколишнім світом, вона може в належний спосіб впоратися з будь-якою ситуацією, чи то особистою, чи в організації.

Більшість з нас почуваються далекими від особистої автентичності. Але ті, хто вважає себе глибоко автентичними, часто не сприймають це як головну умову для виконання ролі лідера.

Отже, лідерство ставить до людини три вимоги: обов'язок самопізнання, обов'язок постійного навчання, а також прагнення діяльності. Усім громадським лідерам цей потенціал має бути властивий, можливо, в значно більшій мірі, ніж представникам інших груп суспільства.

Стилі лідерства

Поради тренера

Рольова гра "Стилі лідерства"

На початку вправи тренери роздають для ознайомлення матеріал про параметри взаємодії трьох стилів керівництва - демократичного, авторитарного, ліберального.

Групу розділяють на 3 малі групи, кожній з яких призначається певний стиль керівництва. Далі кожна група, використовуючи пантоміму, моделює вирішення командою якоїсь ситуації, враховуючи призначений стиль керівництва.

Під час обговорення тренери надають коментарі з цієї теми.

Протягом останніх кількох десятиліть люди у галузі менеджменту намагались віднайти найкращий стиль лідерства (керівництва). Однак дослідження чітко довели, що єдиного, придатного для всіх ситуацій стилю керівництва не існує. Керівники, які досягають успіху, - це ті керівники, які можуть пристосувати свою поведінку до вимог конкретної неповторної ситуації. В результаті ретельних досліджень Полом Герсі була розроблена модель ситуативного лідерства, яка допомагає менеджерам в діагностуванні вимог їхньої ситуації. Ця модель базується на інтенсивності керування (акцент на

завдання) та на рівні соціально-емоційної підтримки (акцент на взаємовідносини), яку лідер повинен надати в конкретній ситуації. Також модель враховує "готовність" послідовників або групи.

"Стилем розпорядження" (С1) називають стиль керівництва, що характеризується одностороннім спілкуванням, в якому керівник визначає ролі послідовників і каже їм що, як, коли і де виконувати.

"Стиль заохочення" (С2) притаманний лідерам з активною поведінкою в ситуаціях, пов'язаних з визначенням завдань та спілкуванням. При цьому стилі керівництва спрямування діяльності в основному здійснюється керівником. Він намагається шляхом двостороннього спілкування та соціально-емоційної підтримки психологічно схилити послідовника до прийняття рішень, які необхідно виконати.

Стиль керівництва з активною поведінкою в ситуаціях спілкування та неактивною в ситуаціях, які пов'язані з визначенням завдань, називають **"стилем співпраці"** (С3). В даному випадку лідер і його послідовники приймають рішення спільно завдяки двосторонньому спілкуванню. Керівник тільки допомагає, тому що послідовники вже мають здібності та знання, необхідні для виконання завдання.

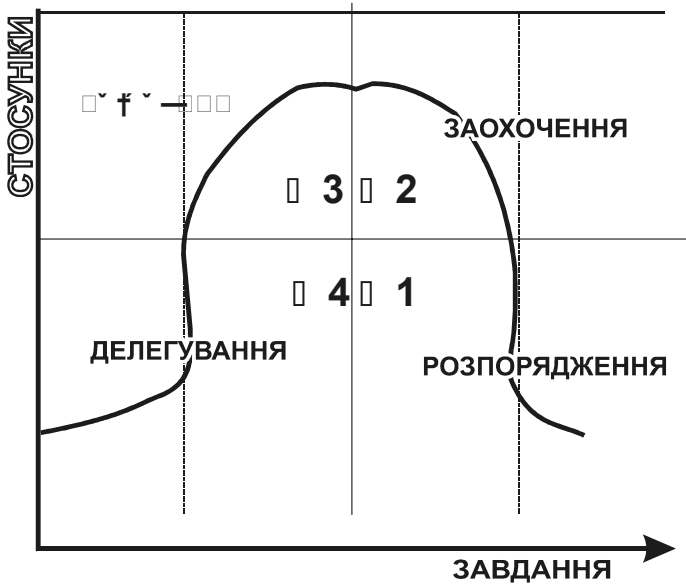
Стиль керівництва з малоактивною поведінкою в ситуаціях як спілкування, так і визначення завдань називають **"стилем делегуванням"** (С4). Цей стиль дозволяє послідовникам діяти на власний розсуд. Керівник делегує повноваження, тому що послідовники мають високий ступінь готовності, володіють необхідними якостями, а також готові брати відповідальність за власну поведінку.

Поради тренеру

Схема "Використання моделі ситуативного лідерства"

Рівень "готовності" співробітників:

| | | | |
|--------|-----------|-----------|-----------|
| Можуть | Можуть | Не можуть | Не можуть |
| Хочуть | Не хочуть | Хочуть | Не хочуть |



Коментарі тренера:

Схема, яка пропонується учасникам, спирається на "поведінкову схему" Р.Блейка та Дж. Моутона. Вона відображає дві складові роботи керівника: перша - увага на розв'язанні задач, друга - увага до людей. Використання цієї схеми допомагає визначити необхідний у певній ситуації стиль керівництва.

Теоретичний матеріал:

Стиль, при якому керівник орієнтується на розв'язання поставленого перед ним завдання (розподіляє завдання між підлеглими, планує,

складає графіки робіт, розробляє підходи до їх виконання, забезпечує всім необхідним тощо), отримав на Заході назву інструментального, чи орієнтованого на ціль. Якщо керівник створює сприятливий морально-психологічний клімат, організовує спільну роботу, наголошує на взаємодопомозі, дозволяє виконавцям максимально брати участь у прийнятті рішень, заохочує їх до професійного росту, його стиль керівництва є орієнтованим на людські стосунки.

Авторські права 1976, 1988 Leadership Studies

Чимало труднощів виникає в ситуаціях, коли лідер практикує стиль співпраці, а його підлеглі "можуть, але не хочуть" виконувати завдання. Ефективним в даному випадку є проведення членів групи через "драбину участі".

Спочатку можна зафіксувати нульовий рівень участі - незнання. Порівняємо неурядову організацію з сільською громадою. Мешканці - члени організації, сільська рада - рада організації, голова організації - сільський голова. Нульовий рівень участі виявляється у повному незнанні мешканцями того, яка діяльність в селі вимагає їхньої участі. Наприклад, сільська рада прийняла рішення про впорядкування та прибирання вулиць села, а жоден селянин про це не знає.

Наступний рівень - пасивна участь. Один з селян прочитав чи почув від когось про рішення сільської ради. Участь його вже є більшою від нуля - він знає про те, що має відбутися.

До нашого героя прийшов депутат сільської ради і запитав, яку кількість сміття щоденно він викидає і куди. Відповідь на питання було надано. У даному випадку маємо справу з участю у наданні інформації. Наш герой не просто знає про те, що має відбутися, він надав інформацію, яка може бути корисною для проведення заходу.

Якщо ж депутат не лише запитав про сміття, а ще й дізнався про думку мешканця села стосовно того, яким чином краще організувати прибирання, - це є участь шляхом консультування. Хоча, зрозуміло, фахівці не зобов'язані повністю погоджуватися з думкою людей.

Якщо сільська рада оголосила, що кожному мешканцю села, який візьме участь у прибиранні, у майбутньому будуть безкоштовно надані певні послуги

ги, і наш герой погодився з цим, він перебуває на рівні *участі за матеріальні стимули*. Однак, він втратить зацікавленість, якщо стимул зникне.

Сільський голова на зборах громади звернувся до селян із проханням: "Хто може, візьміть, будь-ласка, участь у прибиранні нашого села!" Але він усвідомлює, що прийдуть не всі, і необхідно мати власний план впорядкування території населеного пункту. Наш герой, розуміючи важливість проблеми, вирішив взяти участь у прибиранні, а отже, опинився на *функціональному рівні участі*.

Якщо наш герой увійшов до складу вуличного комітету, який прагне впливати на прийняття рішень сільської ради, зокрема, щодо питань благоустрою села, він перебуває на *інтерактивному рівні участі*, або *участі шляхом взаємодії*.

Найвищий рівень участі - рівень самообілізації. Це ситуація, коли наш герой самостійно, незалежно від сільської ради вирішив організувати мешканців своєї вулиці для її прибирання.

Де на цій "драбині участі" знаходитесь ви? Де знаходяться члени вашої організації?

Бути учасником на найвищих рівнях участі нелегко. Це може вимагати змін стану особи чи організації. Такі зміни рівнозначні загальним змінам у культурі організації, зміні особистої системи цінностей. Як правило, людям легше змінити засоби і методи роботи, ніж своє ставлення до чогось. Але, незважаючи на це, якщо ми хочемо застосовувати принцип участі в нашій роботі, ми мусимо змінити надмірний контроль на довіру до людей; відійти від методів контролю і наказу до надання можливості іншим здійснювати інновації та ризикувати. Якщо люди постійно перебуватимуть в очікуванні покарання за те, що вони зробили щось із власної ініціативи, то вони завжди будуть сподіватись, що рішення прийме їхній керівник. Люди мають право на помилки. Уникнути помилок неможливо. Людина, яка ніколи не помиляється, нічого не досягає у своєму житті.

Участь означає використання групового підходу. Команда ніколи не виникає сама по собі. Щоб її створити, треба бути відкритим, ділитись інформацією, сприяти не ізольованій, а груповій роботі. Групову роботу необхідно здій-

снювати на всіх етапах - планування, виконання та оцінки.

Дуже часто в середовищі українських неприбуткових організацій від їх членів вимагають функціонального рівня участі в рамках якоїсь діяльності, що часто викликає опір, непорозуміння або навіть конфлікти. Можна зрозуміти незадоволення людей, коли до них приходять і кажуть, що їм необхідно робити поза їхніми безпосередніми обов'язками і планами. Непорозуміння часто не зникає, навіть якщо робота, яка пропонується, є суспільно корисною.

Прикладів цього можна навести безліч. Завжди важко перескакувати через декілька сходинок, як і досягати високих рівнів участі, не пройшовши її нижчих щаблів. Для людини, яка керує процесом розвитку, дуже складно передати іншим владу над ним. Здається, так просто взяти ручку і намалювати чи написати те, що говорять інші люди, проте, справжня участь вимагає, щоб члени організації самі написали свою власну розповідь. Ручку можна вважати символом влади. Якщо разом з нею ми передаємо частину влади іншим, ми забезпечуємо перехід з нижчих рівнів участі на вищі.

У випадках, коли ми маємо справу не з членами організації, а з нашими партнерами та клієнтами, можна застосовувати окрему "драбину участі". Найнижчими сходинками цієї драбини є *маніпуляція* та *терапія*. Їх не можна вважати прикладами справжньої участі, але вони можуть її замінювати. Завданням цих двох методів є сприяння керівним особам (в даному випадку - представникам неурядових організацій) у "лікуванні" учасників (клієнтів) або маніпуляції ними. Часто неурядові організації нав'язують своїм клієнтам ту чи іншу модель поведінки, попередньо не дізнавшись від самих клієнтів, чи влаштовує вона їх. Такий підхід можна назвати "лікуванням". Що стосується маніпулювання, то тут, здається, все зрозуміло.

Третьою і четвертою сходинками драбини є *інформування* та *консультації*, які допомагають бенефіціантам не тільки зрозуміти, що їм говорять, а також створюють можливості для того, щоб їхню думку також почули. Бенефіціанти не мають достатньо впливу для того, щоб наполягти на прийнятті всіх своїх поглядів.

П'ятим рівнем, або сходинкою, драбини є *примирення*. Хоча визначені бенефіціанти мають право давати поради, рішення приймають ті, хто утримує владу.

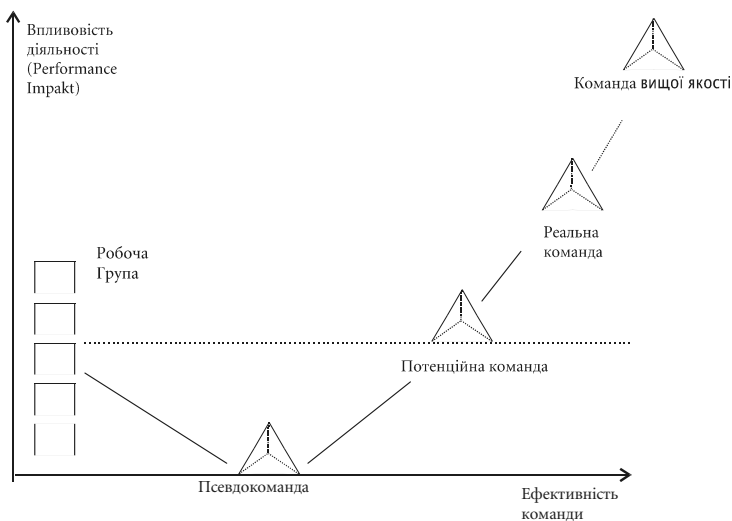
Наступною, шостою сходинкою є *партнерство*. На цьому рівні громадяни можуть ставати партнерами, що дозволяє їм більш ефективно вести переговори з представниками влади і досягати очікуваних результатів.

І, нарешті, останніми сходинками є *доручена влада і контроль громадян*. На цих рівнях визначені бенефіціанти мають змогу отримати більшість місць за столом прийняття рішень або навіть повну керівну владу.

Фази розвитку команди та лідерство

Застосування того чи іншого стилю лідерства в значній мірі залежить від того, на якій фазі становлення знаходиться організація як команда однодумців.

Крива розвитку команди (Katzenbach&Smith, 1993)



Найлегше пояснити значення кожного із ступенів розвитку команди на основі простих математичних операцій, запропонованих Фолсомом:

1. Робоча група $1+1=2$

Робоча група досягає результату, який дорівнює сумі зусиль кожного з її учасників. Вони використовують загальнодоступну інформацію, обмінюються ідеями та досвідом, але кожен несе відповідальність за свою роботу, незалежно від результатів діяльності інших членів групи.

2. Потенційна команда $1+1=2$

Це перший крок у перетворенні робочої групи на команду. Основні умови для цього: кількість учасників (6-12), наявність задач та чіткої мети, спільний підхід до її досягнення.

Псевдокоманда зазвичай створюється за умов необхідності чи наданої можливості, але в ній немає умов для командної взаємодії та акценту на розробці загальної мети. Подібна група, навіть якщо вона презентує себе як команда, є найслабшою з точки зору впливовості її діяльності.

3. Реальна команда $1+1=3$

У процесі розвитку (природнього чи того, що спеціально підтримується) члени команди стають більш рішучими та відкритими; встановлюється атмосфера взаємодопомоги та підтримки, в результаті чого збільшується ефективність діяльності. Позитивним ефектом може бути вплив такого прикладу взаємодії у групі на організацію в цілому або інші групи.

4. Команда вищої якості $1+1+1=9$

Не всі команди досягають рівня, коли вони здатні перевищити всі очікування та показати високий рівень впливу на оточення.

Команда вищої якості характеризується:

- високим рівнем навичок командної роботи;
- розподілом лідерства, ротацією ролей;
- високим рівнем енергетики;
- власними правилами та нормами (що може бути проблематичним для організації);

- зацікавленістю в особистісному зростанні та успіху кожного з учасників.

З наданою моделлю співзвучні й інші моделі розвитку команд. Для кращого сприйняття вони зведені в одній таблиці:

Фази розвитку команди

| Фази | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------------------------|----------------------------------|--|--------------------------------|---------------------------------------|
| (Scholtes) | Forming | Storming | Norming | Performing |
| (Blanchard) | Орієнтація | Незадоволення | Вирішення | Продуктивність |
| Внутрішнє питання кожного члену групи | Чи можу я /можемо ми це зробити? | Ми не можемо цього зробити, тому що... | Ми зможемо це зробити, якщо... | Ми це робимо! |
| Оптимальний стиль лідерства | Такий що спрямовує та інформує. | Такий що підтримує та сприяє. | Такий що підтримує та делегує. | Розподіл лідерства (або неформальне). |

Прийняття рішень як інструмент керівництва

Будь-який стиль лідерства в значній мірі визначається способом прийняття рішень. Не існує якогось єдино правильного способу прийняття рішення, тому що на це завжди впливає ціла низка факторів:

- *Залучення членів організації.* Який ступінь залучення необхідний для того, щоб члени організації допомагали реалізації рішення?
- *Часові обмеження.* Скільки часу можна приділити прийняттю рішення?
- *Важливість рішення.* Наскільки важливим (або позбавленим значення) є це питання для людей в організації?
- *Необхідна інформація.* Хто володіє інформацією або знанням експерта, що може вплинути на якість рішення?
- *Спроможність.* Наскільки компетентні та досвідчені працівники для того, щоб прийняти рішення?
- *Організація роботи в колективі.* Якою є потенційна користь використання цієї ситуації для створення більш міцного колективу?

Вибір рівня залучення - критичний важіль в наданні іншим влади з метою співпраці для досягнення цілей. Дилема лідера полягає в тому, як збільшити залучення без втрати контролю. Максимально відповідне до ситуації залучення розширює "поле гри" лідера від прийняття рішень до керування процесом прийняття рішень. У наступній вправі біля кожного типу прийняття рішень, є табличка з позначками "+" та "-". Якщо визначити для себе переваги і недоліки кожного з типів, можна зрозуміти, в яких випадках варто застосовувати той чи інший спосіб прийняття рішень.

Поради тренеру

Вправа "Індивідуалізм. Змагання. Партнерство"

(Авторські права - Fundacja "Edukacja dla Demokracji").

Матеріали:

- Аркуші з геометричними фігурами для кожного учасника (з квадратом і трикутниками 2-х видів) (Див. Додатки).
- 3 плитки шоколаду як призи.

Умови: Гра складається з трьох етапів (учасники не мають про це знати).

Етап I.

1. Кожний учасник отримує аркуш з малюнком, але перегорнутий.
2. Учасники не повинні перегортати аркуші, доки не дозволить тренер.
3. Всі перегортають аркуші одночасно.
4. Завдання 1-го етапу: підрахувати кількість квадратів на аркуші (додаток № 1. Матеріал до етапу I). Той, хто перший назве правильну кількість квадратів - перемагає (правильна відповідь - 40). ВАЖЛИВО, щоб переможець продемонстрував свої підрахунки на фліпчарті (тренер попередньо обов'язково малює фігуру на фліпчарті), якщо він доводить свою перемогу, то отримує приз.

Оцінка етапу I.

Питання тренера: Як можна назвати те, що тут відбувалось? (найбільш влучна відповідь - змагання).

Тренер пропонує групі обговорити "+" та "-" змагання.

Відповіді групи :

"+" - Працюєш швидко, націлений на досягнення результату, мотивація (приз). **"-" -** Кожний працює самостійно, не в команді; конкуренція. Наприкінці першого етапу учасникам роздають аркуші з коментарями.

Етап II.

1. Кожний учасник отримує аркуш з геометричною фігурою (додаток № 2. Матеріал до етапу II).
2. Завдання: учасники мають підрахувати кількість трикутників на малюнку.
3. Час роботи необмежений (кожний закінчує, коли готовий).
4. Коли всі закінчили, тренер називає, яка відповідь є правильною (правильна відповідь - 27).
5. Якщо декілька учасників групи дали правильну відповідь, вони ділять приз між собою.

Оцінка етапу II.

Питання тренера: Чим це завдання відрізнялось від попереднього? Чим відрізнялись умови? Коли ми стикаємось з подібною ситуацією в житті?

Тренер пропонує групі обговорити "+" та "-" індивідуалізму.

Відповіді групи:

"+" - більше можливостей перемогти (переможців декілька), рівні умови для всіх учасників, необмежений час.

"-" - зрівнялівка - хтось виконав це завдання за три хвилини, хтось за десять, а приз однаковий для всіх.

Наприкінці другого етапу учасникам роздають аркуші з коментарями.

Етап III.

1. Учасників розбивають на 4 групи. Кожний учасник отримує аркуш з малюнком (додаток № 3. Матеріал до етапу III).
2. Завдання: учасники мають підрахувати кількість трикутників на малюнку і визначити правильну відповідь у команді.
3. Час роботи обмежений (15 хвилин).
4. Коли всі порахували, кожна команда називає кількість трикутників. **ВАЖЛИВО!** Тренер сам визначає, хто з команди, яка дала правильну відповідь (правильна відповідь - 18), пояснить, як вони рахували трикутники.
5. Приз ділиться на всіх учасників.

Оцінка етапу III.

Питання тренера: Як можна назвати те, що тут відбувалося?

Тренер пропонує групі обговорити "+" та "-" партнерства.

Відповіді групи:

"+" - можливість доповнювати один одного в команді, взаєморозуміння, наявність кількох варіантів вирішення завдання.

"-" - можливість конфлікту всередині команди; більшість учасників, що мають неправильну відповідь, може переважити, і завдання не буде вирішено; для виконання завдання треба багато часу; в роботі є період "шторму".

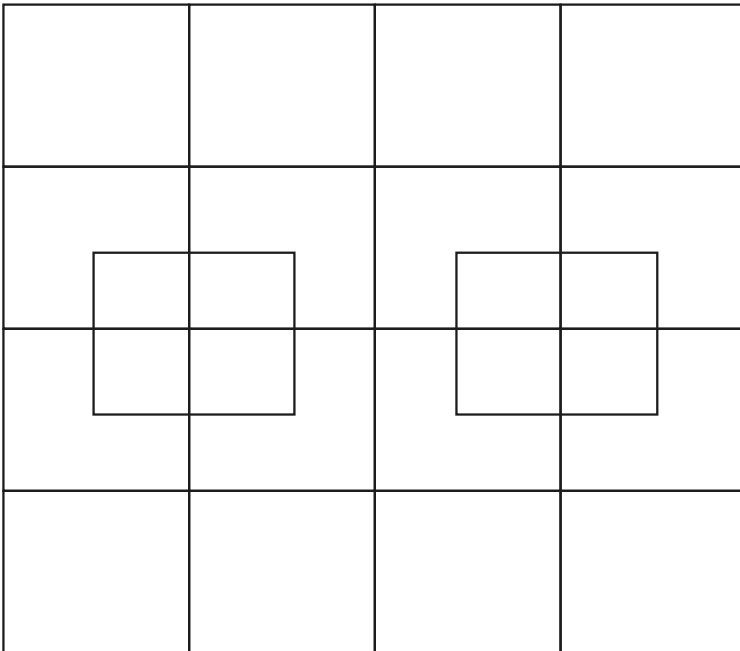
Наприкінці третього етапу учасникам роздають аркуші з коментарями.

Сподіваємось, що ваша організація стане збалансованою завдяки тому, що в ній працюватимуть люди, які виконують всі наведені ролі, а ваші лідери будуть автентичними, керуватимуться у своїй діяльності етичними нормами, використовуватимуть адекватний до ситуації стиль лідерства та прийняття рішень. Пам'ятаймо, що перемагає, як правило, не команда зірок, а зіркова команда.

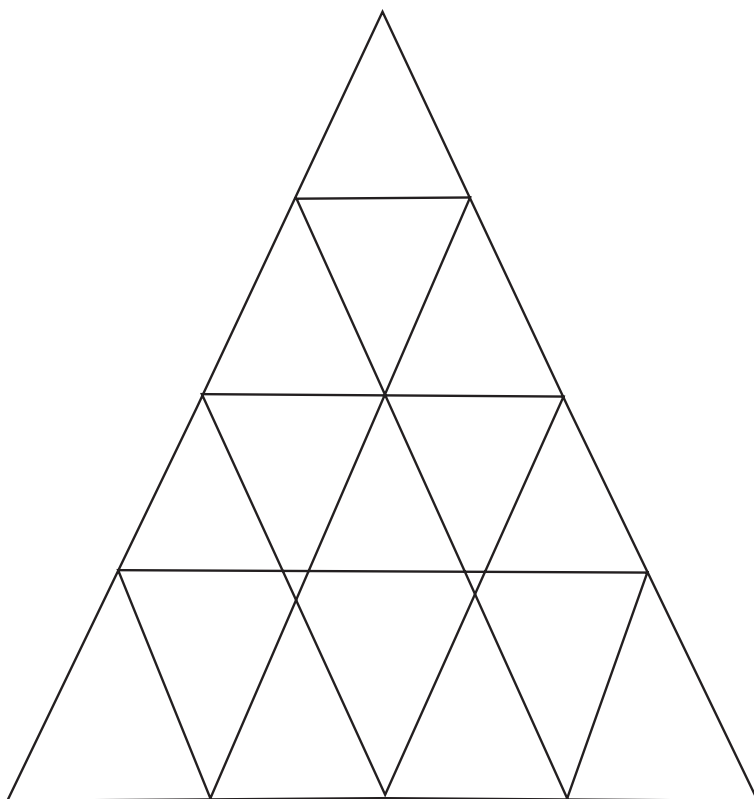
І завжди пам'ятаймо про участь кожного з нас.

ДОДАТКИ

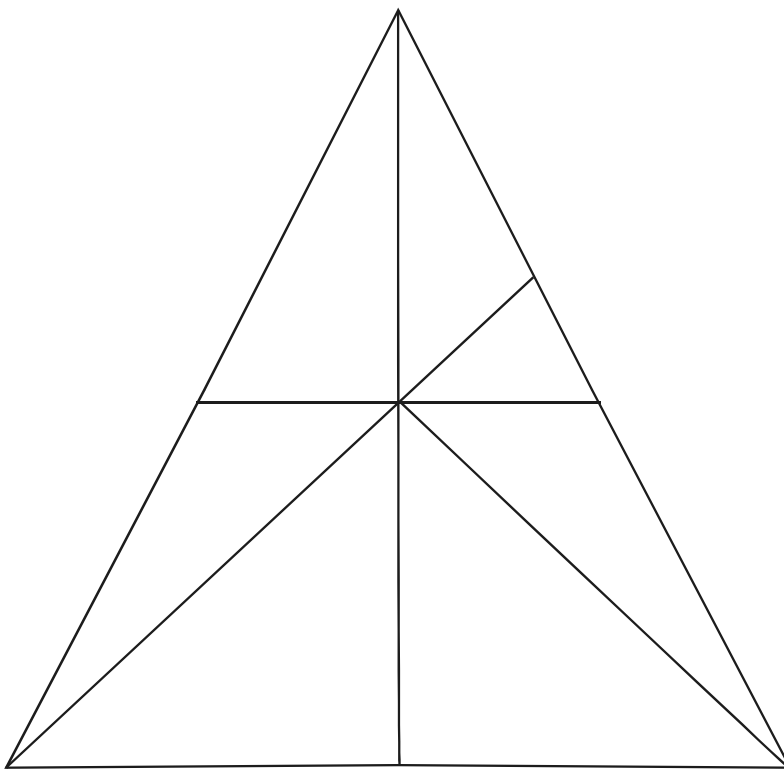
Додаток № 1. Матеріал до етапу I.



Додаток № 2. Матеріал до етапу II.



Додаток № 3. Матеріал до етапу III.



ПРО АВТОРІВ

Йоганн Топфер (Німеччина) є консультантом з розвитку всіх видів організацій як в Німеччині, так і в інших країнах. Його основною спеціалізацією є тренінги з управління змінами та робота з великими групами за методикою "відкритий простір" (Open Space). Йоганн має тривалий досвід роботи з неурядовими та комерційними організаціями різного рівня розвитку. Він є членом Інституту соціального управління "Схід-Захід" та одним із засновників BOSCOR (Берлінського товариства відкритого простору), а також членом правління NGO Integral.



Гасло: "Те, що не дає задоволення, не працює".

Людмила Руденко-Кардаш. Дата народження - 16.02.1961. Посада - голова Ради Тренерської Асоціації України, виконавчий директор Миколаївського міського фонду ЛАСКА "Сприяння Економічним і Соціальним Реформам". Людмилою Руденко-Кардаш проведено близько 200 тренінгів за темами: "Написання проектів", "Стратегічне планування", "Менеджмент НУО", "Формування та ефективна взаємодія в команді", "Управління персоналом. Ситуаційний менеджмент", "Розробка маркетингової стратегії", "Ведення переговорів", "Як розпочати власну справу", "Пошук роботи", "Ефективний самоменеджмент".



Гасло: "Все можливо! І навіть більше!"

Сергій Алещенко є одним із засновників Сумського ресурсного центру, має значний досвід проведення тренінгів в Сумській області зі стратегічного планування, соціального партнерства, менеджменту НУО та розробки й управління проектами.

Наталія Бімбірайте є головою виконавчого комітету Херсонського обласного Фонду милосердя та здоров'я, координатором коаліції недержавних організацій (НДО) Херсонщини "Партнерство за прозоре суспільство", редактором газети "Вгору".

З 2000 року провела 52 тренінги. Основні теми: "Стратегічне планування", "Фандрейзинг", "Захист прав та інтересів НДО", "Менеджмент неурядових організацій", "Побудова команди та створення іміджу", "Створення коаліцій", "Зв'язки з громадськістю", "Управління грантами".

Василь Полуйко є президентом та виконавчим директором Західноукраїнського ресурсного центру; працював консультантом Британської Ради та Світового банку; був членом експертних рад Міжнародного фонду "Відродження" та ISAR Єднання.

Василь Полуйко є одним з найвідоміших тренерів в Україні, які працюють в третьому секторі. Коло тем його тренінгів для неурядових організацій різноманітне, серед них - "Менеджмент НУО", "Розвиток громад та управління проектами".

Оксана Агаркова. Дата народження - 28 травня 1980 р. Посада - директор проекту "Посилення ролі недержавного сектору в соціальній роботі на рівні територіальних громад", тренер громадської організації Херсонський обласний центр "Успішна жінка". Досвід проведення 35 тренінгів з наступних тем: "Лідерство та менеджмент в НУО" (1 тренінг), "Міжкультурна свідомість" (1), "Стратегія поведінки громадських організацій під час виборів" (1), "Лідерство", "Жіноче лідерство" (10), "Ефективна комунікація" (4), "Конфлікти та шляхи їх вирішення" (6), "Права людини" (4), "Здоровий спосіб життя" (2), "Гендерна рівність" (4), "PR - технології в громадських організаціях" (2), "Виїзд за кордон: міфи та реальність" (2), "Два погляди на насильство" (4).



0-75 Основи управління неурядовою організацією / Й. Топфер, Л. Руденко-Кардаш, С. Алещенко та ін. - К., 2004. - 48 с.

Публікація "Основи управління неурядовою організацією" є практичним посібником для керівників та співробітників НУО. Автори публікації - експерти з питань, що стосуються діяльності неурядових організацій, - пропонують свої практичні напрацювання в галузі стратегічного планування, лідерства та взаємодії в організації. Публікація може бути використана як основа для розробки та проведення тренінгів із зазначених тем.

Проект Європейського Союзу “Розвиток громадянського суспільства в Києві та обраних регіонах України”

Реалізується в Україні з липня 2003 по грудень 2004 року в трьох областях - Рівненській, Сумській та Херсонській. Головна мета Проекту - збільшити спроможність неурядових організацій (НУО) здійснювати соціальні зміни в своїх громадах. Зусилля команди Проекту націлені на підтримку розвитку тих НУО, які надають соціальні послуги різноманітним групам населення, та сприяння ефективній взаємодії НУО з місцевими органами влади, впроваджуючи інноваційні моделі їхньої співпраці.

Завдяки Проекту в Рівне, Сумах та Херсоні було створено Центри соціального партнерства, які пропонують консультаційні програми з питань, що впливають на діяльність неурядового сектору.

Співробітники та експерти Проекту проводять:

*Тренінги для представників обраних НУО за темами: "Стратегічне планування та розробка проєктів", "Лідерство та менеджмент", "Управління проєктами", "Робота з волонтерами", "Покращання якості соціальних послуг", "Зв'язки з громадськістю для НУО", "Залучення коштів (фандрайзинг)", "Тренінг для тренерів", "Створення мереж НУО", "Соціальне партнерство", "Фінансовий менеджмент", а також *семінари для юристів і сертифікаційну навчальну програму для соціальних працівників НУО.**

Тренінги та семінари проводяться протягом реалізації Проекту.

Навчальні візити до українських організацій, які мають позитивну практику співпраці з владними структурами та успішний досвід фандрайзингу;

Конференцію "Партнерство та соціальні інвестиції" (Рівне, листопад 2004).

В рамках Проекту здійснюється видання шести інформаційно-довідкових публікацій (булетенів) за темами, важливими для розвитку НУО, а саме: "Основи управління неурядовою організацією", "Роль, діяльність та перспективи НУО, які надають соціальні послуги, в країнах Європейського Союзу, Центральної та Східної Європи, в Україні зокрема", "Шляхи і методи підвищення життєздатності НУО", "Розширення можливостей НУО через залучення волонтерів та створення мереж", "Через соціальне партнерство до сильного громадянського суспільства", "Практичні поради НУО з питань законодавства" та "Довідник соціальних послуг в Рівненській, Сумській та Херсонській областях України".

Проект також займається впровадженням практичних моделей партнерства між місцевими НУО та місцевими органами влади; налагоджує контакти між НУО в трьох зазначених областях України та країнах Європейського Союзу; надає технічну допомогу соціально-орієнтованим НУО, які виконують мікро-проєкти, що фінансуються Представництвом Європейської Комісії в Україні, в Сумській, Полтавській, Херсонській, Рівненській та Волинській областях.