



Лідерство в процесі прийняття рішень

Юрій Напльоков

Що потрібно розуміти?

Процес прийняття рішення,
Лідерство та як воно працює в
Публічному управлінні

Що і як потрібно робити для ефективного публічного управління, яка кооперація повинна бути і коли, в залежності від наявних умов, з метою забезпечення інтересів кожного громадянина, громади, регіону та держави (національні інтереси).

Питання

- Процес прийняття рішення
- Лідерство
- Ефективне публічне управління



Я не продукт моїх обставин.
Я продукт моїх рішень.

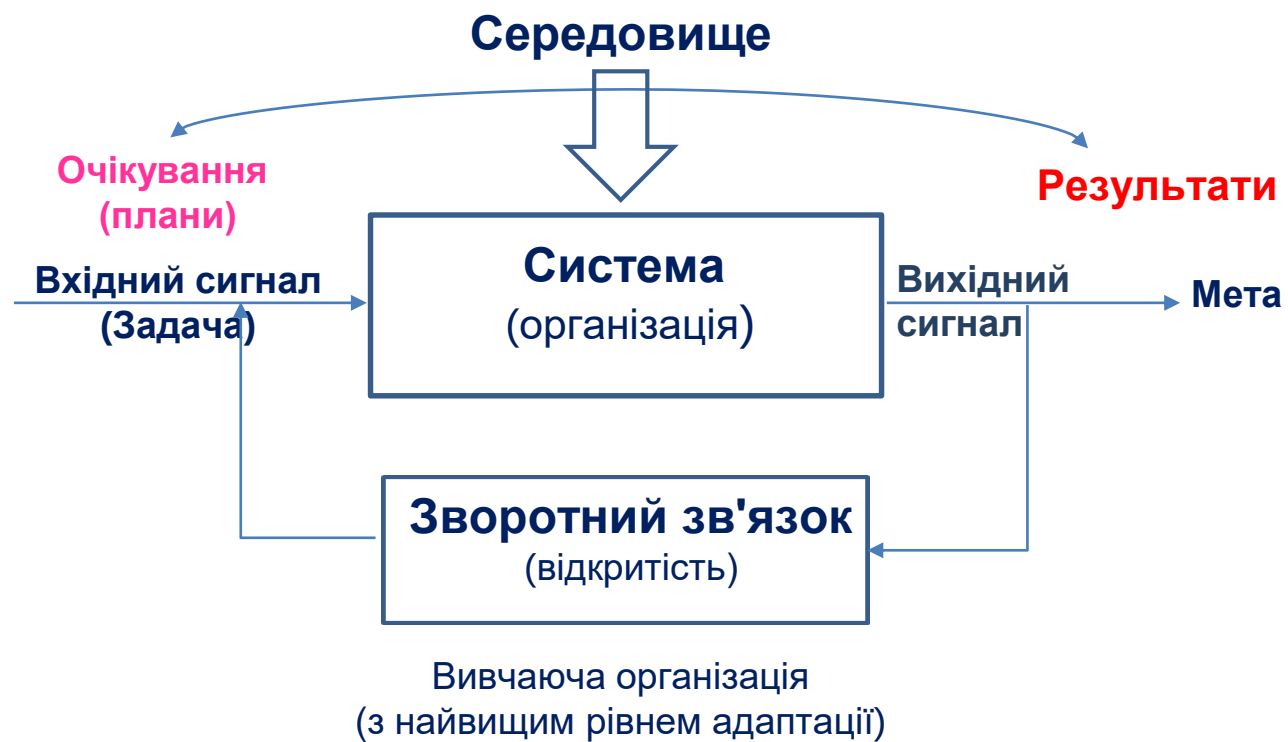
Стівен Кові

Що таке процес прийняття рішення?

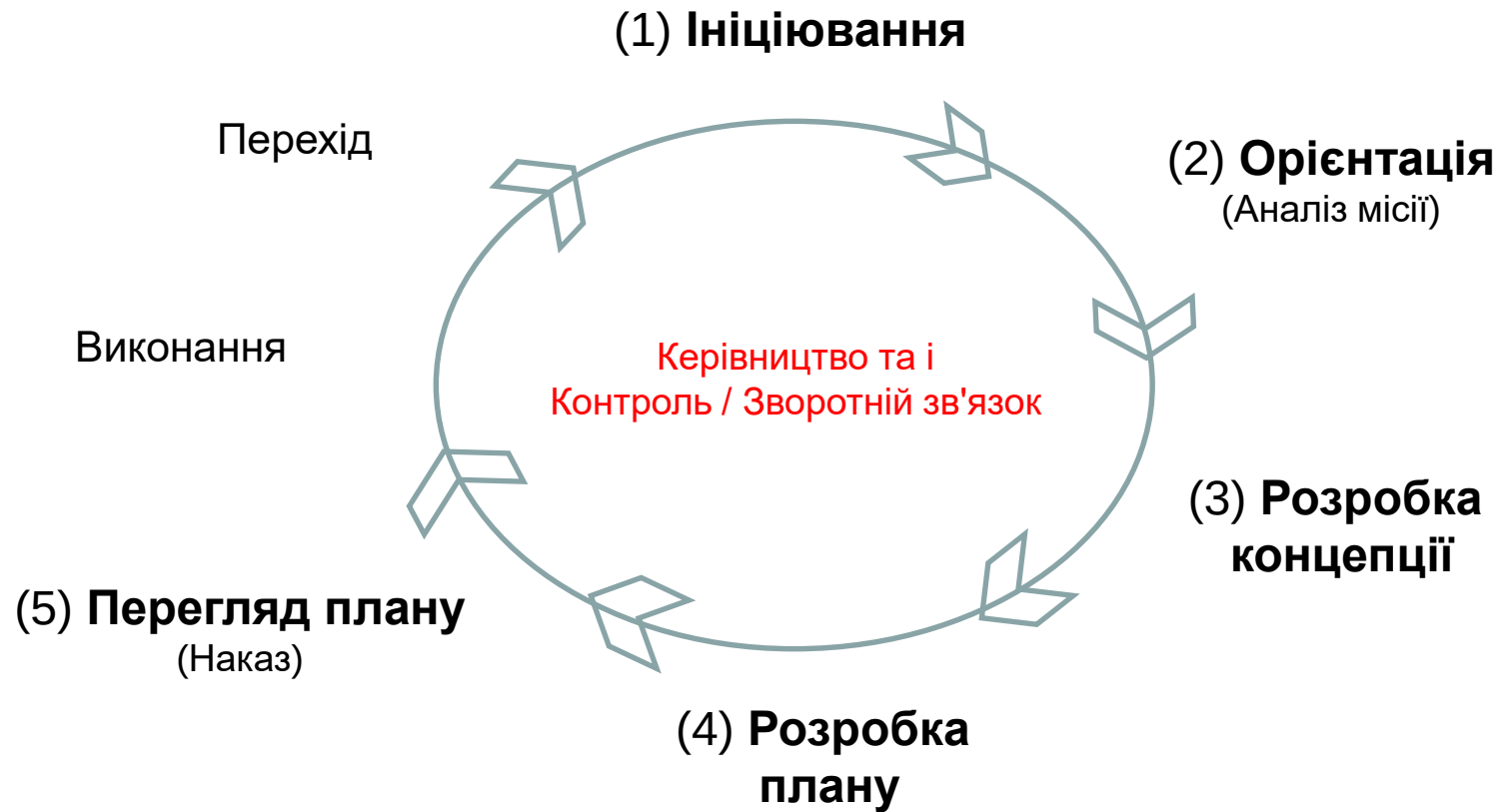
Процес прийняття рішення (ППР) – це процес **вибору з багатьох альтернатив**.

Найкращим вибором має бути **рішення**, яке направляє розвиток системи в бажаному для нас напрямку.

Робота організації (системи)



Процес розвитку системи



Процес розвитку системи



Що таке процес прийняття рішення?

ППР - це поетапний процес аналізу з постійним потоком інформації та зворотним зв'язком для прийняття рішення, яке повинно встановлювати рівновагу між системою та середовищем для балансування системи.

Результатом ППР є Рішення (план) яке повинно бути:

- чітке та зрозуміле для інших;
- реалізуєме через забезпечення балансу між цілями, шляхами та засобами з можливим допустимим ризиком (ЦШЗР).

Від мислення до дій



Творче та критичне мислення

Творче мислення (дивергентне) забезпечує спосіб визначити, що проблема існує, а отже, допомагає визначити проблему. Це також породжує генерацію декількох альтернатив та широкий спектр варіантів цього розбіжного компонента.

За допомогою застосування критичного (конвергентного) мислення альтернативи аналізуються та оцінюються на ефективність та доцільність у вирішенні проблеми. Конвергенція щодо вирішення проблеми призводить до прийняття рішення.

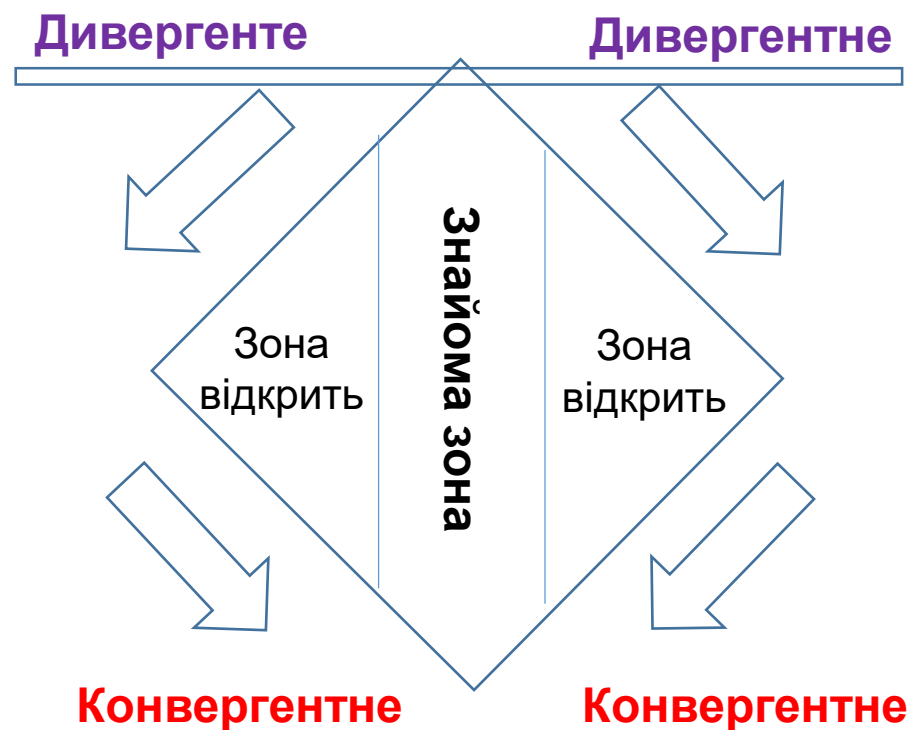
Критичне мислення

“Критичне мислення - це мистецтво аналізувати та оцінювати мислення з метою його вдосконалення”.

(Річард Пауль та Лінда Єлдер)

Критичне мислення це самокероване, самодисципліноване, самоконтрольоване та самокорекційне мислення.

Дивергентне - Конвергентне мислення



“Я ніколи не робив жодного зі своїх
відкриттів через процес
раціонального мислення”

Альберт Ейнштейн

Можливі причини помилок у ППР

- 1) Мета, шляхи та засоби з допустимим ризиком не збалансовані;
- 2) Система не перебуває в рівновазі з середовищем.



Помилки в ППР

Нерозуміння: середовища;

системи;

їх інтереси та можливий взаємний вплив.

(ефекти другого та третього порядку).

Неправильний аналіз, судження через:

відсутність критичного, креативного та

системного мислення;

людські упередження, забобони та пастки.

Невідповідне керівництво, який не забезпечує:

належну організаційну культуру;

відкритість системи (не організація, що навчається).

Неправильне тлумачення філософії адаптації і його перетину з національною культурою, людським сприйняттям та досвідом.

Нерозуміння природи ризику (неправильна оцінка ризику) *та* *боязнь змін.*

Лідерство в процесі прийняття рішень

ППР повинен бути керований для досягнення визначеної мети через знаходження рішення в умовах обмеженості часу, засобів та можливостей.

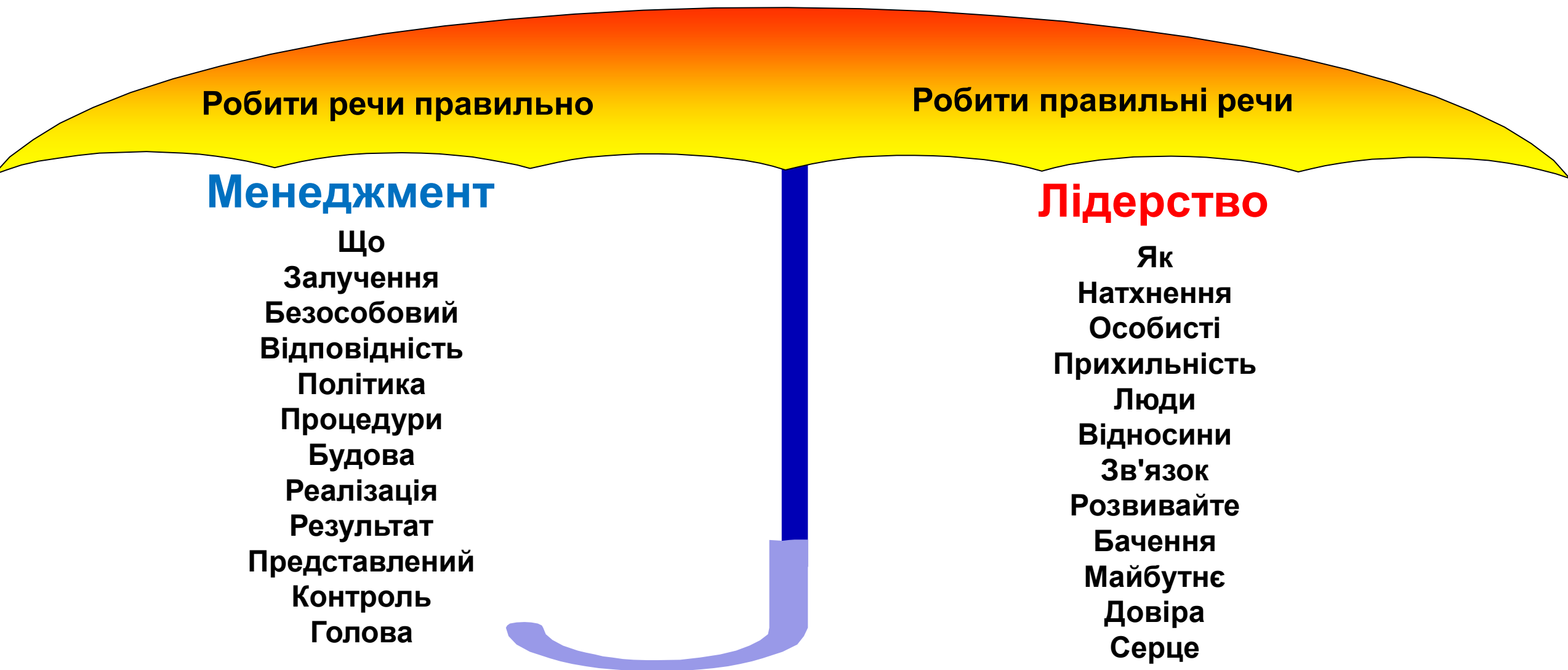
Лідер **будує команду**, яка залучена до прийняття рішення, **управляє** нею через застосовування необхідних лідерських підходів для впровадження певної організаційної культури, клімату для формування моделі “вивчаючої організації” для роботи в умовах складного та динамічного середовища, яке характеризує Україну сьогодення.

Творче лідерство, прийняття нових ідей, спроможність розумно ризикувати, робота в команді, спільні цінності, бачення та відповідальність.

Лідерство та Менеджмент

- Основна мета як лідерства так і менеджменту - досягти результатів етично.
- Лідерство полягає у досягненні результатів **через людей**, тоді як управління полягає у досягненні результатів **методом та процесом**.
- Володіння високими лідерськими та менеджерськими навичками є впливовим і ключовим фактором до успіху виконавців.
- Візьміть до уваги: пряме та непряме керівництво.
- Треба зрозуміти, що **пряме лідерство є дійсно ефективним при непрямому лідерстві**.

Яка різниця між менеджментом та лідерством?



Що таке лідерство?

Лідерство - це "процес соціального впливу, при якому людина може заручитися допомогою та підтримкою інших у виконанні спільного завдання" (Chemers, M. (1997). An integrative theory of leadership. Lawrence Erlbaum Associates)

Організація має дві сторони - керівника та підлеглих. Разом вони приймають рішення і спілкуються між собою.

“Велика шістка” концепцій лідерства:

- 1) Влада
- 2) Прихильність / підпорядкування
- 3) Вплив
- 4) Тактики впливу
- 5) Емоційний інтелект
- 6) Стилi керівництва

Застосування влади та впливу в організаційному лідерстві

Влада

"Майже всі чоловіки можуть протистояти, але якщо ви хочете перевірити характер чоловіка, дайте йому владу".

Абрахам Лінкольн

"Все, що я хочу, - це тепле ліжко, любе слово і необмежена влада".

Ешлі Бриліант,
Британський автор і гуморист

Влада

Здатність індивіда впливати на **ставлення** чи **поведінку** інших



Техніки впливу влади

Тверда	Раціональна	М'яка
Коаліція	Раціональне переконання	Інтеграція
Легітимні вимоги	Обмін	Особисті звернення (прохання)
Тиск	Здивування	Натхнення
	Співпраця	Участь
		Консультація
		Побудова відносин



Вплив: Застосування влади

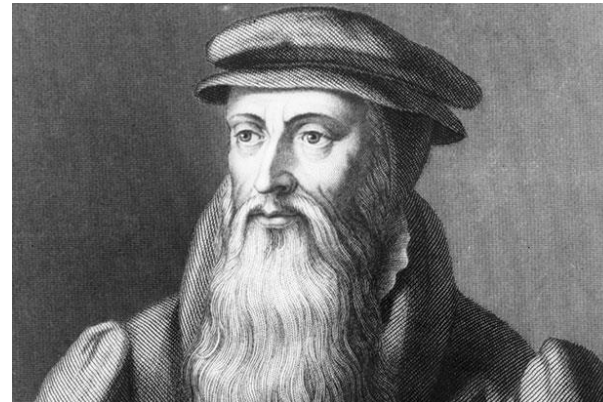
“Вплив може бути найвищою формою навичок людини”

“Лідерство - це вплив”

Джон К. Максвелл

"Не можна одночасно протидіяти і впливати"

Джон Нокс



Результати впливу: **відданість**, підкорення чи **опір**

Лідери з розвиненими навичками впливу ефективніше досягають своїх цілей. Тоді вплив впливає на **відданість**, що означає **добровільну підтримку**. Це пов'язано з меншою потребою у моніторингу, більшими стійкими зусиллями з часом, кращим фокусуванням на спільній меті та покращенням міжособистісних відносин.

Якщо вплив лідера менш ефективний, люди стають **поступливими**. Їхнє ставлення та мислення не змінюються. Згода може призвести до підвищення продуктивності для чітко визначених завдань, але не розкриває весь потенціал залученості та творчості таланту.

Якщо вплив не є ефективним, результатом є **опір** або перешкоди, або саботаж, попросивши вищу інстанцію перекрити лідера, шляхом спроби переконати лідера відмовитись від своєї ідеї, шукаючи виправдання або роблячи вигляд, що виконується (помилкове підкорення).



Три впливові тактики: голова, серце, руки



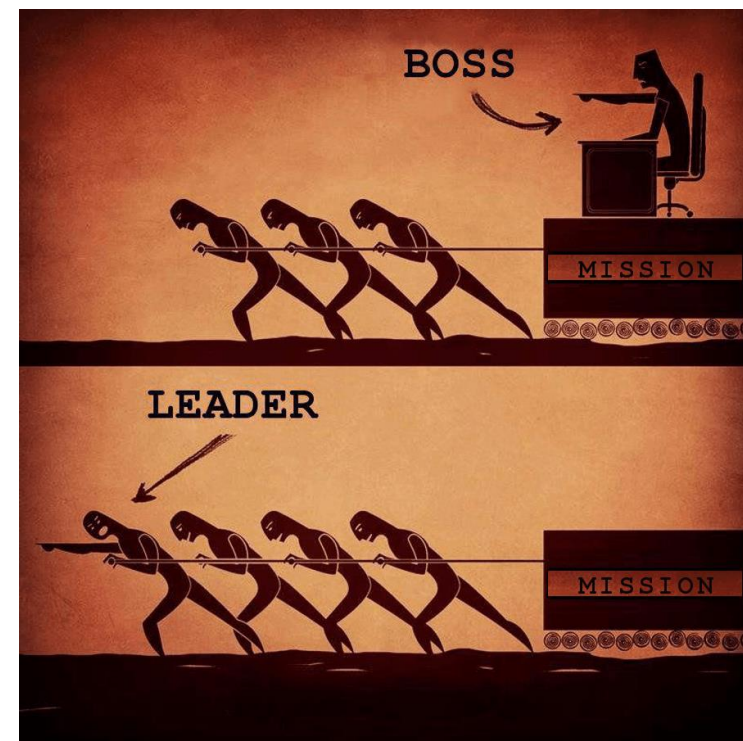
Тактика логичного впливу (Голова) звертає людей на раціональний чи інтелектуальний шлях. Аргументи та інформація, такі як факти та цифри, висувуються в інтересах організації, колективу чи людини

Тактика емоційного впливу (Серце) пов'язує спілкування чи рішення з почуттям добробуту чи почуття приналежності людини. Лідер звертається до поглядів, цінностей, спільної мети, ідеалів та переконань через натхнення чи ентузіазм.

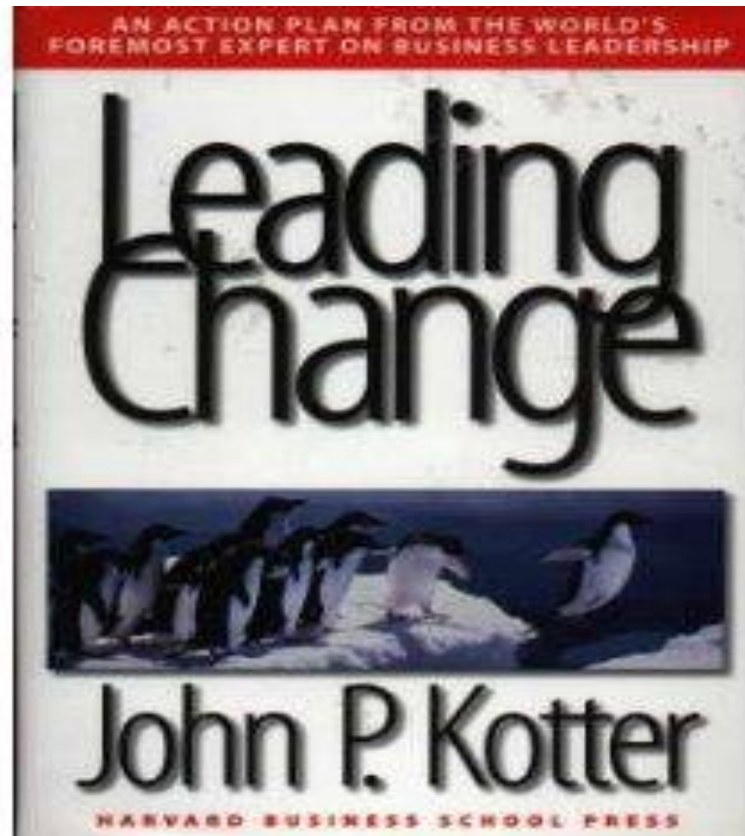
Тактика спільного впливу (Руки) передбачає пошук поради та надання допомоги. Лідер підсилює зв'язок, який він чи вона має з іншими. Співпраця для досягнення взаємно важливої мети простягає руку іншим.

Лідерські стилі

- **Авторитетний**: мобілізує людей до бачення.
- **Партнерський**: Створює гармонію та будує емоційні зв'язки.
- **Демократичний**: формує консенсус через участь.
- **Тренінговий**: розвиває людей на майбутнє.
- **Сценарний**: Настроювання високих стандартів продуктивності.
- **Примусовий**: вимагайте негайної піддатливості.



Управління змінами (розвитком) в організаціях



Аналіз управління змінами включає:

1. Розпізнання, **коли** необхідні зміни
2. **Динаміка** змін
3. **Методи** впровадження змін

Чому люди **протистоять** змінам?

"Так само, як потрібні милі, щоб повернути супертанкер в море, часто **потрібні роки**, щоб здійснити **значні зміни** у великій організації"

(Dr. Gary Yukl, 2005, p. 286, Leadership in Organizations).

"Центральне питання ніколи не є стратегією, структурою, культурою чи системами. Основною справою завжди є **зміна поведінки людей**."

John P. Kotter

Чому люди **протистоять** змінам?

1. Працівники **не довіряють** або не мають поваги до керівника. Лідер не є "**автентичним**".
2. Співробітники **не люблять** свого керівника.
3. Вони вважають, що зміна **є корисною для керівника**.
5. Ті, хто найбільше будуть під впливом змін, не мали жодного втручання в цей процес.
5. Мета зміни **незрозуміла**. Вони **не вважають**, що це **можливо досягти** або що може бути **успішним**.
6. Люди **занадто задоволені** тим, як все відбувається. Їх рутина **порушена**.

Чому люди **протистоять** змінам?

7. **Вузьке мислення** гальмує прийняття нових ідей.
8. Працівники стикаються з **невирішеним минулим досвідом та проблемами**.
9. Зміни не будуть успішними, коли люди займані негативним мисленням або мають негативне ставлення.
10. Зміна створює СТРАХ: **страх невдачі, страх перед невідомим та страх перед іншими людьми**.
11. Зміна також створює **СТРАХ особистих втрат**: посаду, звання, контроль, безпеку роботи, дохід тощо.

Управління змінами в організації

The “Tipping Point”

Cognitive	Resource	Motivational	Political
– Put managers face-to-face with problems – Establish new communication methods	– Concentrate resources on critical needs – Use analysis to drive decision making – Trade resources with others	– Identify key influencers to motivate – Spotlight key influencers – Frame the challenge for each subordinate level	– Identify and silenced powerful opponents

Kotter Model

- 1) Establishing a sense of urgency
- 2) Creating the guiding coalition
- 3) Developing a vision and strategy
- 4) Communicating the change vision
- 5) Empowering broad-based action
- 6) Generating short-term wins
- 7) Consolidating gains and producing more change
- 8) Anchoring new approaches in the culture

13

Велика ідея: Керівники організаційного рівня повинні розуміти зміни та впливати на процес змін.

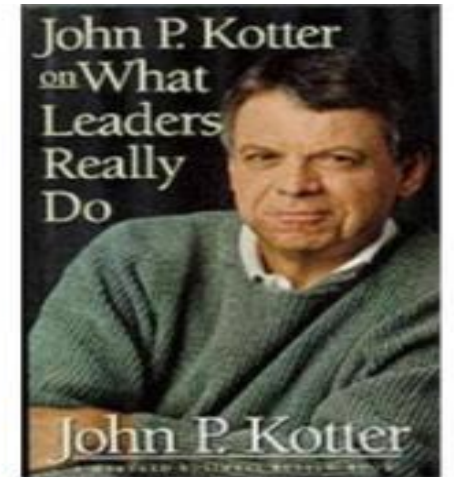
$$C = D \times M \times P > R$$

Розмір зміни = Незадоволеність x Моделы (Бачення) x План > Опір



Восьми крокова модель Коттера

- 1) Встановлення почуття актуальності.
- 2) Створення керівної коаліції.
- 3) Розробка бачення та стратегії.
- 4) Пояснення бачення змін.
- 5) Розширення можливостей широких дій.
- 6) Генерація короткотермінових крил.
- 7) Консолідація виграшів та виробництво нових змін.
- 8) Закріплення нових підходів у культурі.



Організаційна культура та клімат

- Клімат та культура описують середовище, в яких лідери керують.
- Вони є контекстом, в якому взаємодіють лідери та ті, хто за ними слідує.
- Культура стосується середовища установи та основних елементів або спільнот, що знаходяться в ній.
- У той час як стратегічні лідери підтримують інституційну культуру установи, клімат посиляється на середовище підрозділів та організацій, в першу чергу формується лідерами організаційного та прямого рівнів.

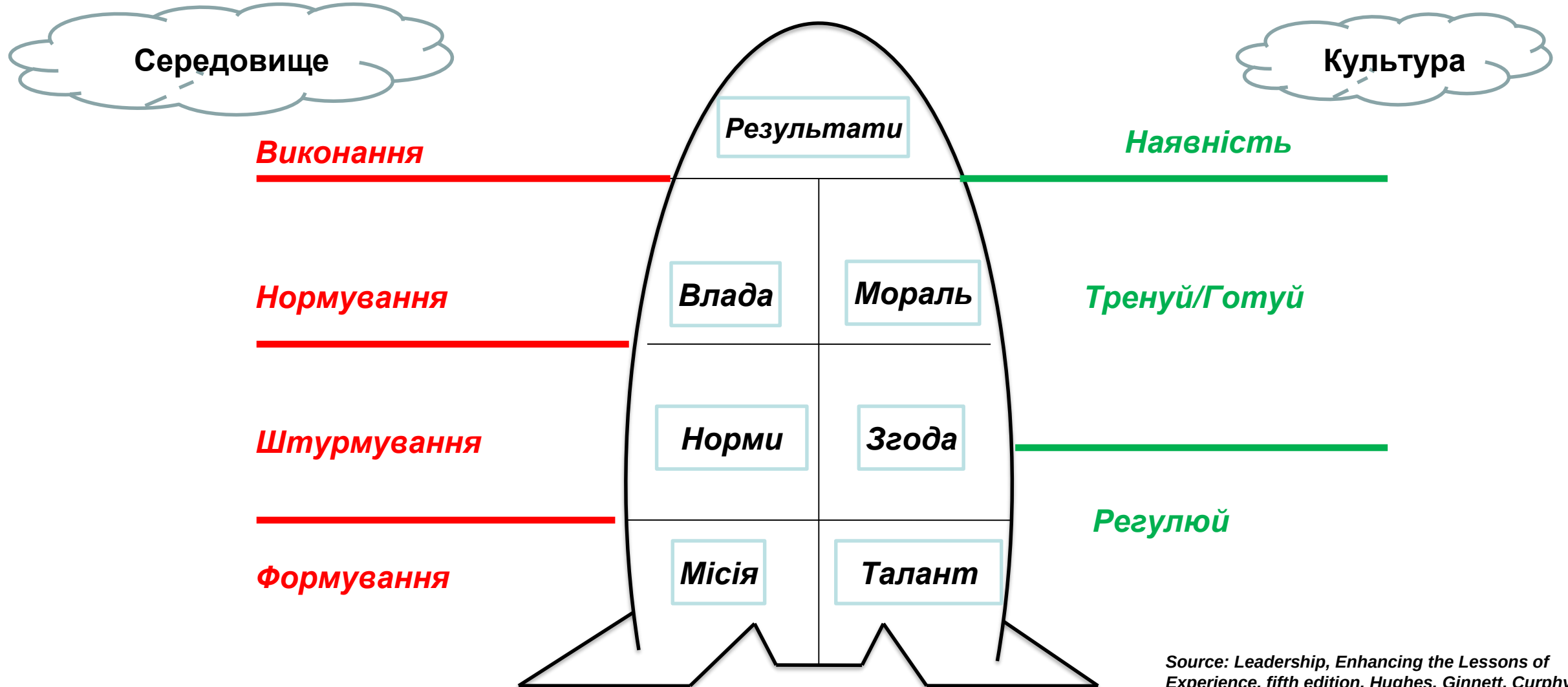
Етапи побудови команди

Брюс В. Тукман



- Крок №1: Формування** поведінки, спрямованої на **прийняття та уникнення конфлікту**; команда, зайнята рутиною, функціями адміністратора та обсягом завдань; отримання вражень; комфортний час; мало що робиться.
- Крок №2: Штурм** конфлікту, втрата терпіння; суперництво; вирішення проблеми; **потрапляння в реальні проблеми**; шукаючи структурної ясності та, зокрема, **правил, щоб запобігти збереженню конфлікту**
- Крок №3: Нормування** Встановлення **правил взаємодії**; завдання та обов'язки чіткі та **узгоджені**; розуміти один одного та їх вміння; слухати та підтримувати один одного; відчують, що вони є частиною згуртованої групи; людям доводиться **наполегливо працювати**, щоб досягти цього етапу
- Крок №4: Виконання** Не всі групи досягають цього етапу; характеризується станом взаємозалежності та гнучкості; всі знають і довіряють один одному; групова **ідентичність, лояльність та моральність - всі високі**, і всім однаково поставлені завдання та орієнтовані на людей; енергія зосереджена; високий рівень комфорту для членів групи.
- Крок №5 Перерва.** Завдання виконано; члени розлучаються; багато **гордості** та почуття завершення; деформуючи і **сумуючі**.

Модель ракети для створення високоефективної команди



Source: Leadership, Enhancing the Lessons of Experience, fifth edition, Hughes, Ginnett, Curphy



“The King’s Sadness,” 1952

Творче Лідерство

“Творчість вимагає мужності”
Henri Matisse

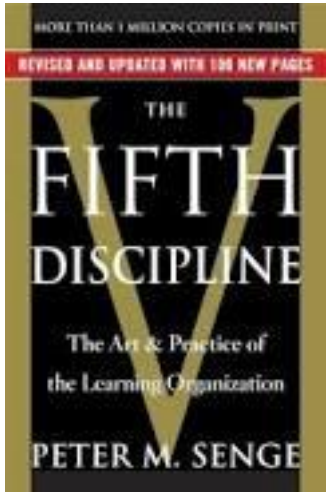
Творче Лідерство

Творче лідерство - це філософія та акт: воно розвиває та реалізує інноваційні ідеї завдяки спільній амбіції покращити світ.

Творче лідерство як філософія охоплює зміни як даність, шукаючи можливості всюди на основі співпраці та творчості учасників.

Лідер повинен **сприяти** розвитку **творчості** в організації та розробці інновацій, вирішенні проблем та **надиханні** на бачення.

Ті, хто використовують творче лідерство, роблять це, створюючи середовище, яке сприяє інноваційному мисленню.



Peter Senge

Вивчаюча організація

Вивчаюча організація постійно вивчає себе, середовище та негайно вносить поправки в свій розвиток для свого балансування та досягнення мети. Вона більш схильна до адаптації ніж до формування середовища.

У разі зміни середовища або самої організації вона це відчуває і впроваджує необхідні зміни без зволікань через постійне спілкування між її всіма ієрархічними рівнями.

Імплементація бачення організації

- **Бачення:** Це передбачає створення лідером **переконливої** ментальної картини майбутнього; бажане майбутнє кінцеве стан, з яким люди ототожнюються, зосереджуються на них, згуртовуються та стають відданими.
- Бачення потребує **ефективного та постійного КОМУНІКУВАННЯ** на декількох форумах, ви самі та інші, щоб отримати право **власності, згоду та прихильність** послідовників.

Лідерство та система Публічного управління

Система ПУ включає елементи та зв'язки між ними.

Елементи системи ПУ:

1. Державна влада (3 рівні: законодавча, виконавча, судова (контролююча))
2. Місцеве самоврядування
3. Громадянське суспільство

Основні функції управління (через які здійснюється управління соціальною системою):

- Планування (залучені 1,2);
- Організація (залучені 1,2);
- Мотивація (залучені 3,2,1);
- Контроль (залучені 3, 1).

Лідерство та система Публічного управління

В будь якому управлінні існують лідер та ті хто за ним слідує.

В системі ПУ **Державна влада** може виступати як лідер та **Громадянське суспільство** як ті хто слідує за лідером.

Ознаками такого розподілу є авторитетність, легітимна підтримка (позиційна влада), прийняття та затвердження управлінських рішень на стороні Державної влади.

Таким чином формується **дві сторони ДВ та ГС, які спорять, аргументують та вмісті розвивають соціальну систему** (державу, регіон, місто).

Лідерство та система Публічного управління

Незадоволеність населення існуючою ситуацією демонструє **несовпадіння** позиційної влади (позиційного лідера) з особистою владою (природним лідером), місце якої можуть займати громадянські організації, інститути та лідери, які мають відданість та підтримку громадян на відміну від підкорення для позиційної влади.

Більш того спостерігається певний опір до позиційної влади якщо вона не задовольняє потреб громадян.



Дякую за увагу!