

ЛІДЕРСЬКІ СТИЛІ ТА НАВИЧКИ

МОДУЛЬ 2

ЩО ОЗНАЧАЄ «ХОРОШИЙ(-А) ЛІДЕР/ЛІДЕРКА»?



Вступ

В академічній літературі дослідники запропонували понад 350 визначень лідерства. Втім, навіть після років досліджень питання про те, хто такий «хороший лідер»/хто така «хороша лідерка», або що його/її визначає, залишається предметом дискусій.

Загальноприйняте робоче визначення полягає у тому, що лідери/лідерки – це ті, хто визначають напрямок для робочої групи людей, хто забезпечують готовність членів/членкинь групи діяти у цьому напрямку, і хто надалі мотивує цих членів/членкинь досягати бажаних результатів.

Проте ми знаємо, що політика – це значно більше, особливо у країнах, що проходять через політичні перетворення. Що потрібно для управління відповідними змінами? Якщо створюється нова партія або рух, який тип лідерства потрібний? Якщо партія вже більш розвинена, однак ще не була при владі або не виграла на виборах, що потрібно, щоб продемонструвати її готовність до управління країною та керівництва? Якщо партія перебувала при владі протягом певного часу, однак зараз очікування щодо неї з боку громадян дуже відрізняються, які навички мають продемонструвати кандидати/кандидатки та лідери/лідерки партії?

У даному модулі розглядаються спільні риси лідерів/лідерок, які діють у політичному середовищі, а також навички, які сучасним лідерам/лідеркам варто покращити та розвинути для створення стабільних і конкурентоспроможних політичних партій.

Теми, що увійшли до цього модуля:

1. Що таке лідерство?
2. Спектр лідерства
3. Лідерство та політика
4. Вибір керівництва політичної партії
5. Лідерство проти управління
6. Емоційний інтелект

Розрахунок сукупності ваших контактів з виборцями та виборчинями



1

Ознаки ефективних лідерів/лідерок

Подумайте про когось, хто живе зараз або жив/жила раніше, хто, на вашу думку, є або був/була хорошим лідером чи хорошою лідеркою. Вони можуть бути з будь-якої сфери життя – спорту, бізнесу, політики, вашої власної родини, друзів/ подруг тощо. Якими, на вашу думку, є навички, здібності та риси характеру, які перетворюють цю особу на хорошого лідера/хорошу лідерку? Чому?

.....

.....

.....

.....

На вашу думку, чи люди народжуються лідерами/лідерками, чи вони стають хорошими лідерами/лідерками?

.....

.....

.....

.....



2

Ефективні лідери/лідерки

Ефективні лідери/лідерки – це ті, хто здатні чітко визначити цілі, яких мають досягнути їхні команди, і справді досягають або отримують потрібне протягом розумного періоду часу.

Якими, на вашу думку, є характеристики ефективного лідера чи ефективної лідерки? Запишіть три.

.....

.....

.....

Якими, на вашу думку, є ознаки ефективної команди? Запишіть три.

.....

.....

.....

Якими є ваші сильні риси як лідера чи лідерки? Запишіть принаймні три.

.....

.....

.....

Якими є ваші сильні сторони як члена/членкині команди? Запишіть принаймні три.

.....

.....

.....



3

Перелік лідерських якостей

Перегляньте свої відповіді на запитання попередніх завдань. Скільки із зазначених нижче ознак було згадано у вашому переліку великих лідерів та лідерок (Завдання 1) чи ваших власних сильних сторін як лідера або лідерки (Завдання 2)? Позначте кожен з характеристик, яку ви додали б до свого переліку.

- | | |
|---|---|
| + Харизматичний/харизматична | + Хороший комунікатор / хороша комунікаторка |
| + Прогресивно мислячий/мисляча | + Йому/їй довіряють |
| + Переконливий/переконлива | + Впливовий/впливова |
| + Надихає на вірність | + Чесний/чесна |
| + Рішучий/рішуча | + Високоморальний/високоморальна |
| + Розумний/розумна | + Сильний/сильна |
| + Самостійний/самостійна | + Подобається іншим |
| + Здатний/здатна ефективно налагоджувати та підтримувати контакти | + Цілеспрямований/цілеспрямована або зосереджений/зосереджена |
| + Вміння мотивувати інших | + Відданий/віддана |
| + Гнучкість | |

Результати досліджень лідерства вказують на те, що успішні у політиці лідери/лідерки зазвичай мають кілька спільних рис, хоча спосіб, у який вони використовуються на практиці, залежить від конкретного контексту та оточення. Наприклад, сила (яка набирає форми домінування та самовпевненості у переліку, що наводиться нижче) є властивою для всіх успішних політичних лідерів/лідерок, але проявляється по-різному залежно від культурних норм. Спільні риси успішних політичних лідерів/лідерок містять:



4

Характеристики політичних лідерів/лідерок

Розгляньте перелік спільних рис політичних лідерів/лідерок, наведений вище. Чи вважаєте ви, що цей перелік точно відображає те, що потрібно у політичному середовищі, у якому ви працюєте? Чи існують зміни, які ви внесли б до нього?

.....

.....

.....

.....

Розгляньте останню характеристику з вищенаведеного переліку – цілеспрямованість або зосередженість. Що підштовхує вас до того, щоб бути політичним лідером/політичною лідеркою? Якими, на вашу думку, є найважливіші принципи, якими мають керуватись політичні лідери/лідерки?

.....

.....

.....

.....

Спектр лідерства

Лідерство – це те, до чого ми долучаємось протягом свого життя. Незважаючи на те, що хоча, коли нас просять назвати ім'я великого лідера чи великої лідерки, ми можемо подумати про когось, хто очолював/очолювала свій народ чи змінив/змінила хід історії, лідерство не завжди реалізується у такому великому масштабі.

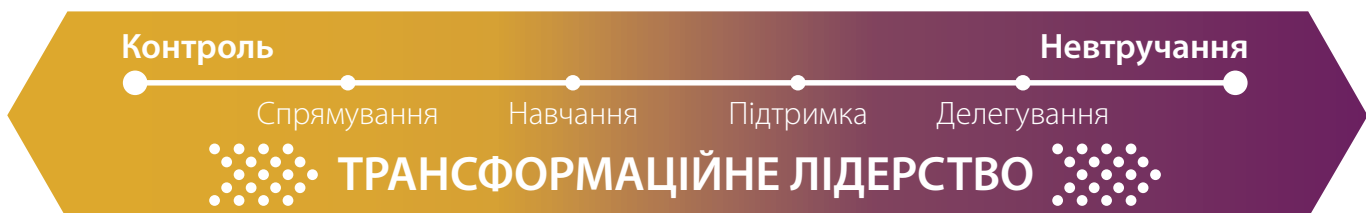
Ми керуємо, коли тренуємо футбольний клуб або навчаємо дітей у класі. Ми керуємо власними дітьми, будучи батьками. Ми керуємо, організовуючи сімейне весілля чи будучи посередником/посередницею під час вирішення конфлікту у своїй громаді. Ми керуємо, коли голосуємо.

Незважаючи на постійну присутність у нашому житті, лідерство важко визначити. Найпростіше пояснення полягає у тому, що, по суті, існують два види лідерів/лідерок: ті, хто здійснює контроль, і ті, хто дотримується принципу невтручання (*laisser-faire*). Контролюючими лідерами/лідерками є особи, які прагнуть застосовувати якомога жорсткішу владу та контроль, самостійно приймати всі рішення та вказувати іншим, що робити. Лідери/лідерки, що обирають позицію невтручання, більшою мірою налаштовані на проведення консультацій, намагаючись дати висловитись кожній людині щодо найкращого способу дій та «визначити це самостійно».

Така обмеженість варіантів залишає лідерам/лідеркам дуже мало можливостей реагування на велику кількість складних ситуацій, з якими вони постійно стикаються. Спробуйте пригадати лідерів/лідерок у політиці. Якщо вони мають впровадити значні зміни у політичній партії? Якщо їм доводиться долати наслідки стихійного лиха, яке суттєво вплинуло на країну? Якщо їм потрібно повністю змінити систему охорони здоров'я? Якщо вони змушені працювати в умовах конфлікту чи нестабільності законодавчої влади, суперечок у партії або страйку працівників/працівниць державного сектору?

Подумайте про ті моменти у власному житті, коли ви були лідером/лідеркою. Чи добре підходив би якийсь з цих лідерських стилів для тих ситуацій, чи вони обидва були б недостатніми?

А якщо б замість цього існувало набагато більше варіантів спектру лідерських стилів, з яких можна обирати? Розгляньте наступне:



Цей змінений спектр поєднує традиційне розуміння лідерства з двома більш сучасними моделями підходів лідерів/лідерок до своєї роботи: ситуативне лідерство та трансформаційне лідерство.

Ситуативне лідерство передбачає, що ефективні лідери/лідерки повинні мати навички та можливості, які дозволяють їм застосовувати різні стилі та підходи в залежності від ситуації, яка склалася¹. Це відкриває для лідерів/лідерок більшу кількість варіантів та підтримує потребу сильних лідерів/лідерок бути як гнучкими, так і самосвідомими. Гнучкість означає, що лідер або лідерка здатний/здатна охопити ситуацію та відреагувати на її особливості, незалежно від динаміки, не залишаючись жорсткими та нечутливими.

Самосвідомість вимагає від лідера/лідерки знання власних сильних сторін, щоб у разі, якщо ситуація вимагає застосування навичок, яких їм бракує, вони могли б звернутись до інших за допомогою чи підтримкою. Обидві ці здатності вимагають високого рівня емоційного інтелекту, про що йдеться далі у цьому модулі.

Трансформаційні лідери/лідерки – це ті, хто тісно взаємодіє з людьми, якими вони керують, з метою зміцнення морального духу, підвищення мотивації та ефективності. Ця взаємодія починається, коли лідер/лідерка значною мірою долучається до роботи своєї команди, а далі поступово відходить, коли система починає працювати, і члени/членкині команди стають більш автономними та спроможними. Трансформаційні лідери/лідерки надихають підлеглих працювати заради чогось більшого, ніж просто власний зиск. Цей тип лідера/лідерки заохочує членів та членкинь команди використовувати інновації та ініціативу, щоб кинути виклик існуючому стану речей та досягти нових видів успіху, і забезпечує консенсус та підтримку цілей та бачення команди.

¹ Джерело: Ken Blanchard and Paul Hersey.

Ефективні лідери/лідерки можуть різною мірою використовувати чотири підходи, що відображено на спектрі, для забезпечення цієї трансформації та зростання у межах команди. Зліва направо на вище розміщеній діаграмі ці методи починаються з того, що лідер або лідерка, значною мірою залучений/залучена до роботи команди, поступово залучається все меншою мірою, у той час як спроможність і впевненість зростають.

СПРЯМОВУЮЧИЙ

Лідери/лідерки визначають ролі та завдання членів команди і ретельно їх контролюють. Рішення приймаються і оголошуються лідером чи лідеркою, тому комунікація є переважно односторонньою.

НАВЧАЛЬНИЙ

Лідери/лідерки все ще визначають ролі та завдання, однак приймають ідеї та пропозиції членів/членкинь команди. Рішення залишаються прерогативою лідера/лідерки, однак комунікація стає більш двосторонньою.

ПІДТРИМУЮЧИЙ

Лідери/лідерки передають прийняття щоденних рішень, таких як розподіл завдань та процесів, членам/членкиням команди. Лідер/лідерка сприяє та бере участь у прийнятті рішень, однак контроль значною мірою здійснюється самою командою.

ДЕЛЕГУЮЧИЙ

Лідери/лідерки все ще залучені до прийняття рішень та вирішення проблем, однак контроль здійснює команда. Команда вирішує, коли і яким саме чином буде задіяно лідера/лідерку.

У центрі уваги: Гендерний баланс лідерства

Докази на користь гендерного балансу у прийнятті рішень є переконливими. Країни є просто більш ефективними, коли чоловіки та жінки поділяють владу. Щоб скористатись цією перевагою, потрібно підтримувати призначення більшої кількості жінок на керівні посади.

Жінки-лідери мають багато таких самих якостей, як і їхні колеги-чоловіки, особливо здатність ставити високі цілі та надихати інших на їхнє досягнення. Втім, жінки мають деякі особливості, які роблять їх цінним доповненням для команд, що приймають рішення.

В рамках дворічного дослідження, яке проводило Alabama Women's Initiative Inc., дослідники і дослідниці вивчали вплив жінок на лідерство. Висновки були такими:

- ☞ Жінки, зазвичай, є попереду, коли йдеться про командну роботу та залучення інших, будучи при цьому скрупульозними та приймаючи рішення на основі принципів
- ☞ Жінки, зазвичай, мали вищі показники здібностей щодо роботи та досягнення результатів
- ☞ Жінки, зазвичай, мали вищі показники щодо лідерських навичок, орієнтованих на людину, таких як підвищення рівня самовпевненості серед членів/членкинь команди, створення сприятливого робочого середовища та досягнення вищого рівня задоволення роботою у командах
- ☞ З точки зору загальної лідерської ефективності, керівники/керівниці оцінювали чоловіків та жінок однаково, при тому що співробітники/співробітниці та прямі підлегли оцінювали жінок дещо вище, ніж чоловіків

Дослідження Management Research Group 900 чоловіків- та жінок-керівників



5

Ситуативне лідерство

Ознайомтесь з наступними описами. Після цього знову поверніться до Спектру лідерства, який розглядавсь у цьому розділі, а також пригадайте власний досвід лідерства. Яким, на вашу думку, був би найкращий лідерський підхід до кожної ситуації? Що ви зробили б?

1. Ви – лідер чи лідерка владної партії. Ви щойно розмовляли з головою бюджетного комітету парламенту. Він повідомив/вона повідомила вам, що через два місяці коштів на державних рахунках буде недостатньо для виплати зарплатні “бюджетникам”, зокрема працівникам/працівницям освітніх та медичних закладів, державної та правовохоронної служб. Який тип лідерства потрібен для вирішення цієї ситуації?

.....

.....

.....

.....

2. Ви – керівник чи керівниця молодіжного крила нещодавно створеної політичної партії, яка планує вперше взяти участь у виборах. Через шість тижнів у них будуть змагатись понад 20 політичних партій, і виборці вже заплутались. Який тип лідерства потрібний у цій ситуації?

.....

.....

.....

.....

3. Ви – член/членкиня виконавчого органу політичної партії. Керівник/керівниця партії щойно був змушений / була змушена піти у відставку, після того як журналіст/журналістка газети виявив/виявила, що він використав/ вона використала незаконні пожертви від іноземних підприємців на користь партії, щоб купити собі катер. Газета надрукувала його/її фото на катері разом з жінкою, яка не є його дружиною (з чоловіком, який не є її офіційним чоловіком). Який тип лідерства потрібний у цій ситуації?

.....

.....

.....

.....

4. Ви – одна з 47 жінок у парламенті, у якому 422 депутати. Вас не призначають на керівну посаду у партії чи парламенті. Вам доводиться докладати зусиль, щоб вашу думку почули на пленарних засіданнях. Який тип лідерства потрібний у цій ситуації?

.....

.....

.....

.....

5. Ви – лідер чи лідерка опозиційної політичної партії. Сталася трагедія: загинули діти в таборі відпочинку внаслідок пожежі в будівлі, у якій вони спали. Двері були замкнені, і троє дітей не змогли врятуватися. Який тип лідерства потрібний у цій ситуації?

.....

.....

.....

.....

Лідерство та політика

У суспільстві існує багато типів лідерів/лідерок - громадських, релігійних, бізнес- тощо. Лідери/лідерки є у спорті, медицині, у сфері освіти, науки, мистецтва, у всіх соціальних і культурних аспектах життя. Як і політичні лідери/лідерки, ці особи можуть застосовувати владу та чинити вплив на великі групи і часто роблять це протягом довшого періоду часу, ніж політичні лідери/лідерки.

Проте на практиці політичне лідерство є ширшим, ніж будь-яка інша сфера. Від політичного лідера та лідерки очікують, що вони здатні вирішувати широке коло питань – від зовнішньої політики до сфери охорони здоров'я, від економічного розвитку до соціального добробуту, від культури, мистецтва та спорту до освіти і навчання. Від політичних лідерів/лідерок очікують керівництва організаціями, які можуть конкурувати під час виборів (політичні партії) та ефективно надавати громадянам ключові послуги (через урядові управління та відомства); задоволення нагальних колективних потреб суспільства та створення бачення майбутнього; побудови міцної економіки та управління державними коштами. Тому вимоги та очікування щодо політичних лідерів/лідерок часто є більшими за вимоги та очікування до лідерів/лідерок в інших сферах життя суспільства.

Процес політичного лідерства має круговий та постійний характер. Політичні лідери/лідерки безперервно діють у циклі вирішення проблем і мотивації та намагаються використати підтримку та участь для цього.

Круговий процес політичного лідерства



Є три засоби, за допомогою яких політичні лідери та лідерки можуть намагатись впливати на групи чи окремих осіб, залучаючи їх до участі чи підтримки для досягнення їхніх цілей у рамках цього циклу. Це – влада, оплата і переконання².



Влада

реалізовувати свою владу над іншими, інколи з використанням примусу



Оплата

пропонувати матеріальні чи фінансові блага в обмін на підтримку



Переконання

схилити когось до певних дій чи точки зору шляхом аргументації, обґрунтування та прохань

² Джерело: Gary Orren's work on Persuasion, JFK School of Government, Harvard University

Всі ці три можливості є альтернативами для лідерів/лідерок, однак найбільш сталим підходом з найбільш тривалими позитивними наслідками щодо лідерства особи є переконання. Влада та оплата можуть бути корисними, проте вони зазвичай є ефективними лише протягом коротких проміжків часу. Гроші закінчуються; влада також може зникнути. Коли лідер чи лідерка здатні переконати людей у правильності точки зору чи напрямку дій, підтримка є тривалішою, більш щирою та менш витратною. Для осіб та рухів, які є новачками у політичному житті, влада та кошти можуть бути недосяжними, тоді як переконання доступне всім.

Управління змінами

Частим викликом для лідерів/лідерок політичних партій є забезпечення балансу сталості та влади. Як і будь-яка організація чи інституція, політичні партії потребують певного рівня стабільності для зміцнення та зростання. За іронією долі, у випадку політичних партій така стабільність у дійсності походить з постійних змін: партії оновлюються та посилюються, постійно залучаючи нових людей та нові ідеї, які підживлюють партію і роблять її більш конкурентоспроможною. Зрозуміло, що ця тенденція також є постійним чинником, що породжує певний ступінь дестабілізації.

Це вірно також у випадку, коли політичні партії виконують законотворчу функцію в якості владної або опозиційної партії. Метою цієї діяльності є впровадження політичного порядку денного, який просуватиме особливе бачення для країни. Ці ідеї неминуче стануть джерелом певних суперечок та порушень статусу-кво.

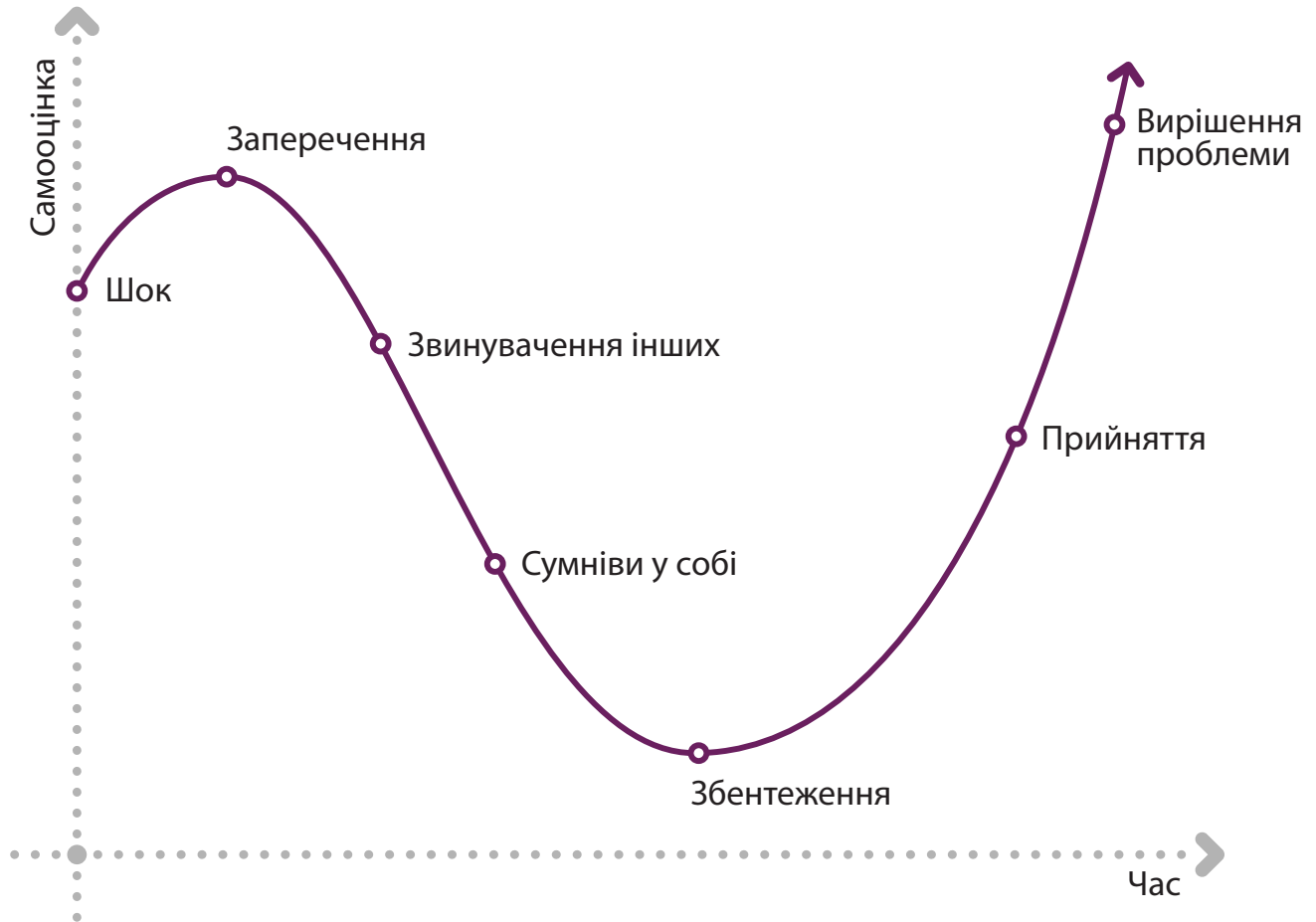
Щоб впоратись з цим циклом постійної дестабілізації та створити ефективну політичну партію, лідерам/лідеркам потрібна влада, авторитет та здатність ефективно управляти змінами. Управління змінами – одне з найскладніших завдань лідера/лідерки.

Згідно з існуючими оцінками, на типовому робочому місці, коли впроваджуються суттєві зміни, 30 % працівників/працівниць готові брати участь у змінах без запитань, 40 % можна переконати брати у них участь, залучаючи їх відповідними чином, і ще на 30 % потрібно натиснути, щоб вони з ними погодились. У кожній ситуації, коли суспільство переживає політичні зміни, існуватиме певна міра сприйняття і певна міра спротиву, причому інколи спротив буде сильним.

Спротив походить з чотирьох дуже людських реакцій на зміни:



Якщо зміни є значними та передбачають зовсім інший спосіб дій, деякі люди будуть реагувати так, ніби вони зазнали серйозної втрати. Реакція на значні зміни може відбуватись за схемою, схожою на зображену на наступному графіку:



Успішні лідери/лідерки долають страх та реакції, викликані змінами, використовуючи два ключові інструменти: комунікацію та участь.

Комунікація

Чітка та постійна комунікація щодо суті змін, причин їхньої необхідності, способу впровадження має допомогти зменшити тривогу та дати відповідь на чутки та дезінформацію, які можуть стрімко поширюватись у такій ситуації – особливо коли лідери/лідерки не надають достатньої кількості інформації.

Участь

Ті, на кого запропоновані зміни впливають найбільше, повинні мати можливість донести свою точку зору і, якщо це доречно, допомогти у підготовці кінцевої пропозиції чи продукту. Цей тип консультування створює умови, щоб точки зору зацікавлених сторін було почуто, і надає їм можливість певного контролю за наслідками, що може допомогти у досягненні вищого рівня комфорту щодо змін та зниженні спротиву.



6

Управління змінами

Пригадайте зміни, які останнім часом впроваджувались в Україні. Яким чином, на вашу думку, відповідні лідери/лідерки здійснювали чи здійснюють впровадження цих змін?

.....

.....

.....

.....

Запропонуйте якусь конкретну зміну у політиці або політичному курсі, яку, на вашу думку, має бути впроваджено в Україні. Це може бути будь-що – від способу залучення коштів політичною партією до функціонування шкільної системи, або механізму підрахунку голосів. Як, на вашу думку, має здійснюватись управління цією зміною? Якби ви відповідали за впровадження цієї зміни, що б ви зробили? Як ви оцінили б власні здібності в якості менеджера/менеджерки змін?

.....

.....

.....

.....

Вибір керівництва політичної партії

Обрання керівників/керівниць є чутливим питанням у багатьох політичних партіях. Конкуренція за лідерство може призвести у партії до розбіжностей, особливо якщо правила обрання є нечіткими або створюють перевагу для однієї фракції перед іншою.

Керівництво у цьому сенсі означає обрання єдиного(-ої) лідера/лідерки політичної партії, а також інших вищих посадових осіб, таких як головуєчого чи головуєчої партії, членів виконавчого комітету, керівника чи керівниці парламентської фракції, а також інші посади, які впливають на прийняття рішень партією та реалізацію нею влади.

На графіку, наведеному нижче, підсумовано способи обрання партіями своїх лідерів/лідерок. Зліва праворуч за стрілкою процеси стають дедалі демократичнішими.



Існує багато методів, які використовують політичні партії для обрання лідерів/лідерок. У деяких партіях лідерка або лідер просто обирає власного наступника/наступницю з мінімальною дискусією чи обговоренням. Інші партії створюють спеціальні комітети або влаштовують спеціальні вибори, під час яких мають право голосувати лише парламентарі від партії, політична рада чи політичне бюро партії. Також існують партії, які відбирають кандидатів і кандидаток на керівні посади, використовуючи інклюзивний процес відбору. Інклюзивний процес може відрізнитися в різних партіях. Головне, що в цьому процесі визначена роль для громадян або членів/членкинь партії. Часто партії використовують різні варіанти процедури відбору, який називається «партійні праймеріз».

Партійні праймеріз можуть мати різний формат, але найпоширеніші такі:

Тип номінації	Електорат (хто обирає кандидатури)
Партійний з'їзд / конгрес / збори	Обрана група всередині партії (партійне керівництво, представники, члени та членкині партії, молодь, жінки тощо.)
Закриті праймеріз	Лише члени та членкині партії
Відкриті праймеріз	Усі зареєстровані виборці

Кожен підхід до обрання лідера чи лідерки має свої потенційні переваги, але водночас і можливості завдати шкоди партії як організації. Їх підсумовано у наступній таблиці:

	Потенційні переваги	Потенційна шкода
Менш демократичні процеси обрання лідера чи лідерки	<p>Зазвичай потребує менше часу для проведення, тому періоди непевності та перехідні періоди є коротшими</p> <p>Менша ймовірність виникнення внутрішніх розколів та суперечностей у партії щодо наступництва</p> <p>Вимагають менших витрат</p>	<p>Викликає сприйняття партії як менш демократичної та потенційно більш корумпованої організації</p> <p>З часом члени/членкині можуть відчувати розчарування та висловлювати роздратування щодо їхнього незалучення і можуть залишити партію</p>
Більш демократичні процеси обрання лідера чи лідерки	<p>Сприяє зміцненню відчуття залучення членів/членкинь та підвищенню інтересу та відданості партії</p> <p>Може призвести до більш сталого лідерства з кращою внутрішньою підтримкою</p> <p>Може створити для партії позитивний імідж</p>	<p>Якщо боротьбу за лідерство розтягнуто в часі і вона призводить до виникнення розбіжностей, це може створити для партії негативний імідж та привести до розколу в межах партії</p> <p>Зазвичай триває більше часу, спричиняючи довші періоди непевності та перехідні періоди</p> <p>Може вимагати більших витрат</p>
Процес вибору лідера чи лідерки відсутній (чинний лідер чи лідерка залишається, поки не вирішить самостійно залишити посаду)	<p>Довші періоди певності щодо того, хто несе відповідальність</p>	<p>Жодна особа, родина чи фракція не можуть бути у владі довічно; коли з'являється виклик та відбуваються зміни, вони зазвичай є дуже травматичними і послаблюють партію</p> <p>Сприяє існуванню глибоких переконань у корупційності та використанні влади для власної користі</p>

Хто б не був обраний керівником чи керівницею, лідер/лідерка політичної партії безпосередньо впливає на привабливість партії для виборців, тому партії, які прагнуть виграти вибори, зазвичай шукають лідера чи лідерку, які б користувалися широкою популярністю. Хоча для деяких лідерів/лідерок може бути складно позбутись влади, якщо партія більше не може вигравати вибори (у разі проведення виборів), або якщо партія як організація починає програвати, це може стати переконливим аргументом для лідерів/лідерок, які вже не досягають успіхів, щоб відступити, або для інших членів/членкинь партії, щоб поставити під сумнів їхнє лідерство.

В Україні дуже часто лідерів/лідерок партій шукають за межами партій, серед популярних у суспільстві особистостей або серед колишніх високопосадовців, які очолюють партії в результаті внутрішніх кулуарних домовленостей і проходять постфактум процедуру голосування членами партії на позачерговому з'їзді партії. Такий підхід у результаті часто призводить до зміни бренду партії та її політичної позиції, і навіть орієнтації. Роль лідерів/лідерок у політичних партіях в Україні ключова, і це зумовлює їхній домінуючий вплив на формування політики партії.

Загалом, якщо процеси обрання керівництва політичної партії є прозорими, зміни лідерів/лідерок зазвичай проходять більш плавно і є меншим потрясінням для партії як для організації. Прозорість означає таку діяльність, за якою іншим легко спостерігати з точки зору того, який вибір робиться, і як саме партія функціонує. Оскільки рівень контролю, обмін інформацією та обізнаності вищій, забезпечення прозорості зазвичай призводить до більш моральної поведінки в межах організації.

Існує ряд стандартів прозорості для політичних партій, проте в дійсності найкращий стандарт – це сприйняття громадськістю. Якщо виборці вважають, що політична партія корумпована і діє всупереч моральним нормам, це враження буде зберігатись доти, доки партія не буде активно намагатись його змінити.

Таким чином, хоча менш демократичні процеси вибору лідера/лідерки зазвичай тривають менше часу і рідше призводять до внутрішніх битв за владу в межах партії, з часом вони спричиняють розчарування серед членів/членкинь партії та громадян/громадянок і викликають стійке враження у громадськості, що партія щось приховує або має проблеми, які вона змушена контролювати.



7

Обрання керівництва партії

Розгляньте наступні запитання

1. Як обираються керівники/керівниці у вашій політичній партії?

.....

.....

.....

2. Чи має партія якийсь документ, що описує ці правила? Якщо так, який саме? Хто має до нього доступ?

.....

.....

.....

3. Хто може обіймати керівні посади?

.....

.....

.....

4. Чи існують обмеження у процесі висування кандидатури на керівну посаду? Якщо існують вимоги щодо коштів, звідки вони походять і на що витрачаються?

.....

.....

.....

5. Чи активно заохочуються молодь, жінки та члени інших, меншою мірою представлених груп подавати кандидатури на керівні посади?

.....

.....

.....

6. Чи проводиться незалежний моніторинг внутрішніх виборів?

.....

.....

.....

7. Які рекомендації ви б запропонували партійним лідерам/лідеркам щодо демократизації виборів лідера/лідерки у вашій партії?

.....

.....

.....

Лідерство проти управління

Як зазначалося вище, від політичних лідерів/лідерок очікують, що вони мають багато різних талантів. Вони не лише мають бути здатні пропонувати бачення та напрямки для країни, регіону чи місцевості, вони також мають бути здатні керувати установами та організаціями.

Завдання лідерства та управління (менеджменту) відрізняються, але доповнюють одне одне³. Менеджери мають підлеглих; лідери/лідерки мають послідовників/послідовниць та прихильників/прихильниць. Багато людей є одночасно лідерами/лідерками та менеджерами, особливо у політиці.

У той час, коли лідерські риси можуть бути для декого природними, управлінські навички зазвичай можна засвоїти. Тому важливо розрізняти лідерські навички від управлінських.

Управління передбачає вирішення складних питань та упорядкування ситуації. Воно включає таке:

- ✎ Планування, бюджетування, організацію, підбір персоналу, контроль за процесами та подіями, створення систем комунікації та вирішення проблем.
- ✎ Менеджмент має справу з вирішенням поточних труднощів організації.
- ✎ Менеджери/менеджерки мають створити позитивний, сприятливий клімат для творчої та продуктивної роботи.

Лідерство має відношення до визначення напрямку, підтримки людей, реагування на зміни та мотивування. Воно включає:

- ✎ Мотивування, навчання, надання повноважень, налагодження стосунків, створення спільного бачення та донесення цього бачення.
- ✎ Лідерство включає ефективне управління важливими змінами, а також визначення та розвиток позитивного бачення.
- ✎ Лідери/лідерки мають створювати мотивацію та відданість серед членів/членкинь команди та прагнення реалізувати спільне бачення.



8

Лідерство проти менеджменту

1. Розгляньте кожне з тверджень, які містяться нижче. Поставте «Л» чи «М» на рядку після кожного твердження, щоб позначити чи, на вашу думку, твердження найкращим чином описує роль лідера/лідерки («Л») чи менеджера/менеджерки («М»), чи обох⁴. Після того, як ви закінчили, обговоріть ваші відповіді з групою та поясніть свій вибір.

a. Забезпечує наявність структури	Л <input type="checkbox"/>	М <input type="checkbox"/>
b. Використовує уяву	Л <input type="checkbox"/>	М <input type="checkbox"/>
c. Ставить запитання «що?» і «чому?»	Л <input type="checkbox"/>	М <input type="checkbox"/>
d. Здійснює адміністративні функції	Л <input type="checkbox"/>	М <input type="checkbox"/>
e. Сприяє формуванню довіри	Л <input type="checkbox"/>	М <input type="checkbox"/>
f. Надає відповіді	Л <input type="checkbox"/>	М <input type="checkbox"/>
g. Контролює бюджет (доходи та витрати)	Л <input type="checkbox"/>	М <input type="checkbox"/>
h. Робить правильні речі	Л <input type="checkbox"/>	М <input type="checkbox"/>
i. Керується здоровим глуздом	Л <input type="checkbox"/>	М <input type="checkbox"/>
j. Формує бачення та мету діяльності організації	Л <input type="checkbox"/>	М <input type="checkbox"/>

3 John P. Kotter, *What Leaders Really do*, Harvard University Press, 1990

4 Eureka! Leadership Program, the InfoPeople Project, http://infopeople.org/sites/all/files/past/2007/eureka/Ex1_Leadership_vs_Management.pdf

k. Ставить запитання «як?» і «коли?»	Л <input type="checkbox"/>	М <input type="checkbox"/>
l. Надає підтримку	Л <input type="checkbox"/>	М <input type="checkbox"/>
m. Бере до уваги майбутнє	Л <input type="checkbox"/>	М <input type="checkbox"/>
n. Діє правильно	Л <input type="checkbox"/>	М <input type="checkbox"/>
o. Формулює довготермінові завдання щодо змін	Л <input type="checkbox"/>	М <input type="checkbox"/>
p. Діє в рамках існуючої культури організації	Л <input type="checkbox"/>	М <input type="checkbox"/>
q. Ставить запитання	Л <input type="checkbox"/>	М <input type="checkbox"/>
r. Опікується інноваціями	Л <input type="checkbox"/>	М <input type="checkbox"/>
s. Покладається на контроль	Л <input type="checkbox"/>	М <input type="checkbox"/>

2. Спробуйте надати три твердження, які описують лідера/лідерку, і три твердження, які описують менеджера/менеджерку.

Лідер/лідерка...

a.

b.

c.

Менеджер/менеджерка ...

a.

b.

c.

Емоційний інтелект

«Що означає «хороший лідер/хороша лідерка?» – питання, яке часто звучить у сферах бізнесу та політики. Як було продемонстровано у попередніх розділах даного модулю, існують різні стилі та типи лідерства, однак, результати останніх досліджень свідчать про те, що найбільш ефективні лідери/лідерки мають одну подібність: у них високий рівень так званого **емоційного інтелекту** (EI)⁵.

Концепція емоційного інтелекту передбачає, що звичайний інтелект (який часто називають IQ, або **коефіцієнт інтелекту**), формальна освіта і технічні навички є важливими, проте їх недостатньо для справжнього, ефективного лідерства.

Істотною передумовою емоційного інтелекту є те, що, для того, щоб бути ефективним/ефективною, лідер чи лідерка повинен/повинна повністю усвідомлювати та бути здатним/здатною контролювати і управляти власними емоціями, а також мати ефективні навички емпатії, які б дозволяли йому/їй розуміти та реагувати на емоції інших. Виділяють п'ять навичок, пов'язаними з емоційним інтелектом, а саме⁶:

- 🔗 **Самоусвідомлення:** знання власних сильних та слабких сторін, цінностей, настрою, емоцій та впливу на інших
- 🔗 **Саморегуляція:** контроль та управління емоціями і здатність думати перед тим, як діяти
- 🔗 **Самотивація:** оцінювання досягнення як такого – за відданість роботі, що виходить за межі грошей або статусу
- 🔗 **Емпатія:** розуміння емоційної природи інших людей та реагування на людей згідно з їхніми емоційними реакціями
- 🔗 **Управління стосунками:** налагодження та підтримка стосунків з іншими і пошук спільної основи для їхнього спрямування у конкретному напрямку

⁵ Daniel Goleman, What Makes a Leader? Harvard University Press, June 1996

⁶ Там само

Перші три компоненти EI є навичками самоуправління, тоді як останні два стосуються здатності особи управляти стосунками з іншими.

Емоційний інтелект можна розглядати як міру, якою індивіди активно використовують емоції, такі як довіра, впевненість та натхнення, для підвищення ефективності, як власної, так і – що важливо для лідера та лідерки – оточуючих.

Емоційний інтелект має відношення до кращого розуміння самого/самої себе, що дає можливість краще взаємодіяти з іншими на особистому та професійному рівні. Він стосується налагодження та розуміння ключових стосунків, які є життєво важливими для успіху.

Отже, рецепт хорошого лідера та лідерки полягає у поєднанні інтелектуальної спроможності, технічних навичок та емоційного інтелекту. Всі ми народжуємось з певним рівнем навичок EI, проте можемо їх покращити шляхом постійної практики, зворотного зв'язку та навчання. Ознаками розвинутих навичок EI на практиці є:

- ☞ Чесність
- ☞ Висока мотивація до досягнення результату
- ☞ Ефективність в управлінні змінами
- ☞ Переконливість
- ☞ Впевненість у собі
- ☞ Відкритість до змін
- ☞ Міжкультурна чутливість
- ☞ Спеціальні знання щодо розвитку та утримання таланту
- ☞ Комфортність у неоднозначних ситуаціях
- ☞ Надійність та порядність
- ☞ Служіння іншим
- ☞ Спеціальні знання щодо розвитку та управління командами