

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ
КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему


«ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ КОМАНДОУТВОРЕННЯ ТА ЛІДЕРСТВА В
ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ»

*Дозволено
Н. В. Шарина
07.12.2023 р.*

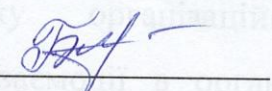
Студентка 2 курсу магістратури заочної форми навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»

Білоцька Ганна Миколаївна

Науковий керівник доц. кафедри публічної політики, канд. пед. наук, доц., Заслужений працівник освіти України


Ларіна Наталія Борисівна. 

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань

Студентка Білоцька Г.М. 
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри регіональної політики від «07» грудня 021р., протокол № 10.

Завідувачка кафедри публічної політики, доктор юридичних наук, доцент
Корчак Наталія Миколаївна


(підпис)

АНОТАЦІЯ

Білоцька Г.М. Інструменти розвитку командоутворення та лідерства в органах публічної влади в Україні. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Зміст анотації. В дослідженні розкрито теоретичні засади організаційно-фасилітативного механізму для розвитку командної взаємодії в органах публічної влади. Зроблено аналіз сучасного стану наукових досліджень проблематики дослідження. Подано характеристику організаційно-фасилітативного механізму щодо розвитку командної взаємодії в органах публічної влади. Розроблено засоби удосконалення організаційно-фасилітативного механізму у розвитку командної взаємодії в органах публічної влади в Україні.

Ключові слова: органи публічної влади, організаційно-фасилітативний механізм, фасилітатор, фасилітація.

ANNOTATION

Bilotska G.M. Tools for the development of team building and leadership in public authorities in Ukraine. – Qualifying master's thesis on manuscript rights.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 28 “Public Management and Administration”, specialty: 281 “Public Management and Administration”. – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2023.

The study reveals the theoretical foundations of the organizational and facilitative mechanism for the development of the teamwork in public authorities. The analysis of the current state of the scientific research of the problems is made. The characteristic of the organizational-facilitative mechanism concerning the development of the team interaction in public authorities is also given. Means of improving of the organizational and facilitative mechanism in the development of the team interaction in public authorities in Ukraine are developed.

Key words: public authorities, organizational and facilitative mechanism, facilitator, facilitation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОМАНДОУТВОРЕННЯ ТА ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	8
1.1 Сучасний стан наукових досліджень щодо проблематики дослідження...8	8
1.2 Понятійне поле та джерельна база дослідження	15
Висновки до першого розділу.....	30
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ КОМАНДОУТВОРЕННЯ ТА ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	31
2.1 Сутність організаційно-фасилітативного інструменту у розвитку командної взаємодії в органах публічної влади.....	31
2.2 Особливості впливу організаційно-фасилітативного інструменту на розвиток командної взаємодії в органах публічної влади.....	36
Висновки до другого розділу.....	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ФАСИЛІТАТИВНОГО ІНСТРУМЕНТУ РОЗВИТКУ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ.....	52
3.1 Умови адаптації світового досвіду щодо запровадження організаційно-фасилітативного інструменту у розвитку командної взаємодії.....	52
3.2 Практичні рекомендації щодо удосконалення впливу організаційно- фасилітативного інструменту на розвиток командної взаємодії в органах публічної влади в Україні.....	55
Висновки до третього розділу	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна Україна переживає період системної модернізації різних сфер суспільного та державного життя. Здійснюється активний перехід до сучасних європейських методів роботи, сприяння розвитку взаємодії на горизонтальному рівні, розширення повноважень середньої та нижньої управлінських ланок, а також заохочення ініціативності державних службовців. В умовах аоенного стану, інтеграційних процесів до ЄС необхідно швидко та якісно реагувати на поточні загрози національним інтересам, підвищення ефективності державного апарату стає ключовим фактором.

Тому вивчення інструментів розвитку командоутворення та лідерства в органах публічної влади в Україні, як частини системи публічної служби, стає актуальним завданням.

Вітчизняні автори та державні діячі, що цікавилися означеним питанням, зробили вагомий внесок у дослідження людських ресурсів, в тому числі інструментів розвитку командоутворення та лідерства в органах публічної влади в Україні.

Однак, незважаючи на наявність великої кількості досліджень, у них лише наголошується на важливості інструментів розвитку командоутворення та лідерства в органах публічної влади в Україні виокремлені принципи, функції, види, етапи та технології процесу планування, але практично проігноровані конкретні методи, за допомогою яких можна побудувати модель розвитку командоутворення та лідерства в органах публічної влади в Україні.

Актуальність теми обумовлена подальшими науковими розвідками в площині пошуку оптимальних шляхів підвищення мотивації та розвитку професійних навичок персоналу, збагачення та максимального використання арсеналу індивідуальних здібностей публічних службовців, збереження та якісного зростання кадрів, забезпечення узгодження потреб органів публічної

влади та особистісних інтересів публічних службовців.

Науково-практичний інтерес до проблематики процесу запровадження інструментів розвитку командоутворення та лідерства в органах публічної влади в Україні обумовлений тим, що на сьогодні цей процес не сформований як і методологічні засади цієї діяльності.

Нами з'ясовано стан дослідженості теми розвитку командоутворення та лідерства в органах публічної влади вітчизняними та зарубіжними науковцями, розкрито проблематику, теоретичні аспекти та прикладні положення сучасних тенденції в розвитку командоутворення та лідерства в органах публічної влади в Україні та за кордоном.

В цьому контексті стає актуальним питання особистого розвитку, становлення особистості, використання такого інструменту як фасилітація та її розвитку з точки зору соціальної і системно-цілісної організації індивіда. Фасилітативний розвиток вивчали багато українських та закордонних вчених. Це питання розглянуте в працях Н. Завацької, В. Слободчикова, І. Ісаєва, С. Шеїна, З. Ковальчук, Є. Гейко та ін. Фасилітацію як важливий фактор для ефективної комунікативної діяльності, що сприяє різносторонньому розвитку особистості, досліджували М. Бердяєв, П. Лушин, К. Ясперс, А. Адлер, А. Маслоу, Г. Балл, Е. Бернс, Ж. Беккіо, М. Еріксон та ін.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які складаються в процесі розвитку командоутворення та лідерства в органах публічної влади в органах державної влади.

Предметом дослідження – інструменти розвитку командоутворення та лідерства в органах публічної влади.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та визначенні основних факторів, які забезпечують процес розвитку командоутворення та лідерства в органах публічної влади в управлінській діяльності органів державної влади в мінливих умовах внутрішнього та зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети роботи необхідно виконати наступні **завдання**:

- розглянути сучасний стан наукових досліджень одного з інструментів розвитку командоутворення та лідерства в органах публічної влади;
- дослідити понятійне поле дослідження;
- узагальнити сутність організаційно-фасилітативного інструменту та його використання для розвитку командної взаємодії;
- проаналізувати характерні особливості впливу інструменту фасилітації на розвиток командної взаємодії в органах публічної влади;
- з'ясувати особливості використання міжнародної практики для впровадження організаційно-фасилітативного інструменту розвитку командної взаємодії в органах публічної влади в Україні;
- розробити практичні рекомендації для покращення впливу організаційно-фасилітативного інструменту розвитку командоутворення та лідерства в органах публічної влади в Україні.

Методи дослідження. У процесі дослідження для вирішення поставлених завдань використано системний та міждисциплінарний підхід, а також методи термінологічного аналізу (при визначенні понять “командна взаємодія”, “тимблдинг”, “публічне управління” тощо); порівняльного аналізу (для розгляду зарубіжного досвіду щодо командної взаємодії у сфері публічного управління); прогнозування (для визначення шляхів щодо удосконалення механізмів імплементації зарубіжного досвіду командної взаємодії у сфері публічного управління в Україні). Крім того, в роботі були використані методи структурно-функціонального аналізу, індукції і дедукції, абстрагування і конкретизації, аналізу і синтезу, узагальнення тощо.

Наукова новизна одержаних результатів. Науковими положеннями, які найкраще розкривають новизну дослідження, є:

Удосконалено: теоретичні основи зарубіжних тенденцій з удосконалення управлінської командної діяльності на засадах організаційно-фасилітативного інструменту та його запровадження у сфері публічного управління України.

Уточнено:

1) класифікацію принципів та наукових підходів, запроваджених в управлінську командну діяльність на засадах організаційно-фасилітативного інструменту;

2) зарубіжні концептуальні моделі управлінської командної діяльності на засадах організаційно-фасилітативного інструменту (менеджмент, мотивація, оцінка, заохочення, інформація та комунікація) та зміст інноваційного менеджменту;

Набули подальшого розвитку: авторські визначення сутності «командоутворення» та «лідерство», «тимбілдинг», класифікація наукових підходів та базових принципів, на яких обґрунтовується можливість імплементації зарубіжного досвіду з удосконалення управлінської командної діяльності на засадах організаційно-фасилітативного інструменту у сфері публічного управління України.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що сформульовані у роботі висновки та рекомендації можуть бути використані:

– науковими установами для подальшого дослідження теоретико-методологічного та імплементації зарубіжного досвіду щодо впровадження інструментів розвитку командоутворення та лідерства в органах публічної влади;

– органами публічної влади з метою застосування та апробації запропонованих рекомендацій щодо запровадження інструментів розвитку командоутворення та лідерства в органах публічної влади;

– закладами вищої освіти у навчальному процесі при розробці методичного забезпечення навчальних дисциплін, предметом яких є реформування публічного управління.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи.
Зазначається загальний обсяг кваліфікаційної магістерської роботи – 86, кількість таблиць – 3, кількість використаних джерел – 74 .

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОМАНДОУТВОРЕННЯ ТА ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

1.1. Сучасний стан наукових досліджень

Створення теоретичних підвалин розвитку командоутворення та лідерства розглянемо шляхом застосування інструментального підходу, здійснене науковцями у другій половині ХХ ст., забезпечило їй широке практичне застосування. Загальне схвалення одержав інструмент фасилітаторського впливу, широке розповсюдження – тренінгові програми на фасилітативній основі, причому як їх кількість, так і якість неухильно зростають. У межах загальної концепції фасилітації розроблено методи та тренінгові програми, що допомагають практикам входити в контакт із громадськими та діловими організаціями у всіх сферах життя, а також з'явилась професія «фасилітатор». Зростання кількості організацій, що пропонують професійні послуги з фасилітації, вказує на їхню прибутковість. При значній кількості грантових програм і благодійних фондів в різних галузях життєдіяльності розробляються керівництва фасилітатора [10, с. 66].

Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми, зумовлює підвищення вимог до самих публічних управлінців. Зміщення уваги з класичних управлінських функцій і ролей менеджерів (дипломати, організатори, лідери, менеджери) в бік інноваційних (коучинг, модератори, фасилітатори) визначає актуальність проведення дослідження проблеми фасилітації для організаційного розвитку всіх суб'єктів в контексті інформаційно-комунікаційного забезпечення.

В наукових працях В. Беккерса, С. Беста та Б. Крюгера, С. Карвела, М. Дікіна Я. Купера та К. Паскалева, Дж. Равеца, Д. Бабіцкі та ін. окреслено розвиток технологічної інфраструктури, що призвело до започаткування нових

проектів, спрямованих на інформаційно-комунікаційне забезпечення. Хоча останнім часом з'явилося багато публікацій з теоретичних і практичних аспектів фасилітації, проте її історії та розвитку як професії приділялося набагато менше уваги. Одними з найцікавіших тем є розділи, присвячені «картографуванню в сфері фасилітації» в книзі Дейла Хантера (Dale Hunter) «Мистецтво фасилітації», де відображено метод консенсусу, який застосовується при прийнятті рішень у традиційних «колах мудрості» та квакерів. Інша публікація на форумі IAF стосовно подій, що сформували професію фасилітаторів тогочасного голови IAF Гарі Раша. В газеті, датованій 1989 роком, також була колонка Джона Келтнера (John Keltner), що відслідковувала вивчення групових процесів в період Другої світової війни, післявоєнний розвиток Національної лабораторії тренінгу США, розвиток Т-груп та ролі лідера-тренера-фасилітатора [8, с. 260].

Роджер Шварц розглянув фасилітацію різноманітних процесів як ефективний ресурс для консультантів, координаторів, керівників, інструкторів та тренерів. На його думку, групова фасилітація – це процес, у якому людина, вибір якої прийнятний для всіх членів групи, який досить нейтральний і у якого немає достатньої влади для прийняття рішень, діагностує необхідність і втручається, щоб допомогти групі у виявленні та вирішенні проблем та прийнятті рішень для збільшення ефективності групи.

За період з середини до кінця 1940-х років були утворені чотири установи, по дві з кожного боку Атлантики, і саме вони відігравали провідну роль у сприянні розвитку процесу фасилітації. Це Дослідницький центр групової динаміки MIT Group і Національна лабораторія тренінгу (NTL) США, а також Тавістокський інститут та Інститут Роффі Парк у Великобританії. У наш час вказані установи все ще відіграють важливу роль та вплив у вказаній сфері. Подамо віхи фасилітації в розрізі інституцій та організацій (табл. 1.1).

Усекти дослідження фасилітації

Інституції та організації	
- Дослідницький центр групової динаміки, США, 1945	- Інститут групового аналізу, Лондон, Великобританія, 1971
- Інститут Тавістока, Лондон, Великобританія, 1946	- Інститут культурних зв'язків (ICA), Чикаго, США, 1973
- Інститут Роффі Парк, Хоршем, Великобританія, 1946	- Асоціація менеджменту освіти та розвитку (AMEDA), Великобританія, 1994
- Національна лабораторія тренінгу (NTL), США, 1947	- Міжнародна асоціація фасилітаторів (IAF), США, 1994
- Асоціація гуманістичної психології, 1961	- Австралійська мережа фасилітаторів (AFN), 1998
- Група дослідження людського потенціалу, Університет Суррей, Великобританія, 1970	

У червні 1947 року Тавістокський інститут почав видавати свій журнал «Людські відносини», вважаючи, що вчені, які досліджують соціальний напрямок, повинні працювати разом та об'єднувати свої знання для того, щоб спробувати зрозуміти природу та складність людських проблем в міждисциплінарному контексті. В першому виданні було надруковано статтю Курта Левіна, засновника соціальної психології, під назвою «Границі в груповій динаміці: концепція, метод і реальність у соціальних науках; соціальна рівновага та соціальні зміни».

1940 рік відзначений значними досягненнями в застосуванні теоретичних знань на практиці та виникненні нових методів. Тому в 1941 році виконавчий директор з реклами Алекс Осборн (Alex Osborne) визначив чотири головні правила процесу, що отримав назву «мозковий штурм». Інші розробки, які стосуються 1940-х років, включають метод «Дослідження в дії», розроблений Куртом Левіним в США та «Навчання в дії», сформульоване Регом Ревенсом у Великобританії. До кінця 1940-х рр. вже існувала ціла мережа установ, журналів і процесів розвитку, що дотепер слугує сфері фасилітації [15, с. 22].

Наступні декілька десятиліть можна охарактеризувати як «роки розвідки». Такі нові експериментальні методи дослідження, як навчання Т-групи та «групи зустрічей», були вперше організовані в NTL і дали нове, а інколи болісне розуміння основ групового процесу. Почали видаватись нові

журнали, метою яких було висвітлення отриманих результатів. Навесні 1961 року вийшов журнал гуманістичної психології, що починався зі вступної статті Авраама Маслоу «Здоров'я як трансценденція навколишнього середовища». Журнал «Прикладна біхевіористична наука» видається з 1965 року, в його перше видання входили статті Карла Роджерса «Робота з психологічною напругою» та Кріса Аргіріса «Дослідження в міжособистісній компетенції». Окремо подамо віхи фасилітації крізь призму інституцій та організацій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Віхи фасилітації у науковій періодиці

Перші публікації у сфері фасилітації	
- Журнал «Людські відносини», 1947 (Human Relations Journal, 1947)	- Організація та люди (AMED) 1994 (Organisations & People (AMED), 1994)
- Журнал гуманістичної психології, 1963 (Journal of Humanistic Psychology, 1963)	- Групова фасилітація, дослідження та застосування
- Журнал Прикладна біхевіористична наука, 1965 (Journal of Applied Behavioural Science, 1965)	(IAF), 1999 (Group Facilitation, Research and Applications Journal (IAF), 1999)

Визначні публікації 1989 року зробили суттєвий внесок у розуміння ролі фасилітатора, а також процесу та методів фасилітації. Найперше видання Джона Герона «Посібник фасилітатора» та стаття Джона Келтнера, в яких розглядались функції та типи груп у суспільстві, роль фасилітаторів групових процесів як каталізаторів групових процесів (на відміну від інших ролей, що можуть бути потенційно корисними, однак мають відношення до змісту) й стратегії втручання. Це стало причиною появи більш оригінальних публікацій у цій галузі, зокрема «Кваліфікованого фасилітатора» Роджера Шварца в 1994 році; «Фасилітації груп», друга з трьох книг, створених у співавторстві Дейлом Хантером, Енн Бейлі та Біллом Тейлором у 1996 році; а також обидва видання 2003 року Крістіна Хогана «Розуміння фасилітації» та «Практична фасилітація». Однією з резонансних публікацій в період 2007 року стало міжнародне визнання фасилітації та цінності партисипативного діалогу в

процесі сталого розвитку громади, яке було висвітлено в доповіді Організації Об'єднаних Націй «Партисипативний діалог: шлях до стабільного, безпечного та справедливого суспільства для всіх».

Теорія і практика розвитку фасилітації відбулись одночасно. На цьому фундаменті починають збільшуватись відповідні процеси розвитку та методи, доступні фасилітаторам. Базові навички загальної методології алгоритму фасилітації допомагають практикам входити в контакт з громадськими та діловими організаціями майже у всіх сферах життя. Вказаним напрямком захопилась чимало організацій, що пропонують компетентність послуги з фасилітації. Найперша дипломна програма з фасилітації, що була введена у 1978 році в університеті Суррея проєктом із дослідження людського потенціалу (Human Potential Research Project (HPRP)). Перша група, що складалась із 18 студентів з різних галузей знань, охоплюючи освіту, медицину, психотерапію, соціальну та волонтерську роботу, батьківство провела разом 120 днів протягом двох років. У 1980 році INTL заснував магістерську програму з організаційного розвитку, а 1986 року Інститут культурних зв'язків (ICA) почав проводити тренінги з технології участі [23].

HPRP, який у 1988 році був перейменований на групу досліджень людських ресурсів (HPRG), започаткував у 1992 році в Суррейському Університеті Великобританії магістерську програму Change agency and Skills. Наступні навчальні програми, запущені у Великобританії, включали ступінь магістра з організаційних консультацій в бізнес-школі в Ешріджі у 1997 році, ступінь доктора у бізнес-школі Ешрідж з організаційних змін у 2006 році та диплом з фасилітації в Park Roffy в 2008 році. Починаючи з 1974 року, фасилітація стала основною темою дедалі більшої кількості дисертацій (Thorpe, 2008). Ці ініціативи відзначають новий етап у розвитку процесу професійної фасилітації – перехід від «розвідки» до формалізованої системи освіти й досліджень. Кількість практикуючих спеціалістів з формальною освітою у цій сфері стала стрімко зростати. Фасилітація переходила з лабораторії до широкої спільноти та вийшла на ринок.

1990-ті роки були окремою віхою в розвитку галузі через появу в ці роки асоціацій і мереж фасилітаторів для підтримки зростаючої спільноти. У 1994 році в США була створена Міжнародна асоціація фасилітаторів (IAF). У тому самому році Асоціація з менеджменту освіти та розвитку (AMED) відокремилась від Асоціації викладачів університетського менеджменту у Великобританії. Австралійська мережа фасилітаторів (AFN) розташована в Австралії, Новій Зеландії, Південно-Східній Азії та Тихоокеанському регіоні. Вона діє з 1992 року, а починаючи з 1998 року має назву AFN. IAF відіграє провідну роль у низці проєктів та ініціатив, керованих її членами, для утворення інфраструктури професійного розвитку для іноваційної професії. Їхній внесок – щорічні збори IAF, розробка та задекларування основних компетенцій, розробка цінностей і кодексів поведінки фасилітатора, здійснюється сертифікація (CPF) та публікація *Group Facilitation Journal*.

Але в Україні тенденція щодо впровадження процесу фасилітації досі перебуває на стадії становлення. Розроблено десятки методів фасилітації, які успішно використовуються в усьому світі. Біля витоків створення технології як особливого процесу, який підвищує ефективність взаємодії та організації діяльності, стояли північноамериканські й австралійські дослідники (Weisbord, Janoff та ін.). В європейських країнах процес поширення фасилітації спостерігався з 2000-х рр. (Weber, 2005). У цей час європейськими науковцями та практиками були завпроваджені нові технології, зокрема «Ретроспектива проєктів» Керта (Kerth, 2001).

Завданням фасилітації є ініціювання, підтримка, полегшення прийняття змін і розвитку особистості в процесі взаємодії. Фасилітація виступає запланованою дією проникнення особистості в іншу культуру, яка базується на знанні ціннісно зумовленої поведінки її представників, а також орієнтується на досягнення конгруентності між стратегією, взаємодією між учасниками та їх культурою; вироблення нових креативних рішень проблем взаємодії; впливає на розвиток здатності змінювати своє уявлення про іншу культуру й поведінку в ній. Механізм зворотного зв'язку дає змогу учасникам взаємодії вчитися на

власному досвіді, що досягається шляхом удосконалення ефективності взаємодії між учасниками процесу на основі залучення кожного в процес взаємодії, розвитку співробітництва й партисипативності.

Вивчаючи проблему командної організації роботи, I. Seeber зазначив, що це важкий процес, тому що члени команди часто стикаються з занадто великою кількістю ідей, мають обмежений час зустрічей й не завжди висловлюють свої думки та ідеї під час роботи над спільними проектами. Він запропонував метод здійснення фасилітаційної взаємодії, заснований на фасилітаційному втручанні. Дані, отримані I. Seeber, дають підстави стверджувати, що команда, в якій бере участь фасилітатор і в якій відбувається підвищення уваги до команди, заохочення й стимулювання до обговорень, суттєво перевищують по своїй ефективності діяльність команд, що працюють без фасилітаторів [25, с. 77].

Оскільки в рамках гуманістичної психології поняття «вплив» насамперед означає допомогу, сприяння, стимулювання, усвідомлення потреби розвитку, особистісного зростання, то його можна назвати «фасилітаційним». Аналізом результатів досліджень багатьох дослідників було доведено, що фасилітаційний вплив є головним типом впливу в гуманістичній парадигмі, а механізм його дії базується на діалоговій поведінці й певних особистісних характеристиках фасилітатора.

Таким чином, окрім впливу фасилітатора є важливим ще й розвиток фасилітаційного потенціалу середовища. Водночас для того, щоб бути насправді дієвим, фасилітатор повинен задіяти фізичні, інтелектуальні, емоційні, інтуїтивні, креативні та духовні можливості учасників. Саме така комбінація сприятливих чинників здатна зробити здійснення фасилітаційної взаємодії найбільш ефективною.

1.2. Понятійне поле та джерельна база дослідження

Фасилітація маловідома у нас, але вона давно завоювала свою популярність в корпоративному та соціальному середовищі Європи, Америки, Канаді та Азії. Провідні корпорації практично застосовують цю технологію з метою вирішення найрізноманітніших проблем та завдань. Використання фасилітації в Європі і Америці дає змогу реалізувати просто приголомшливі проєкти. В основу актуальності фасилітації покладено те, що наразі вона в якості форми та методу роботи з публічними службовцями стає дедалі поширенішою в практиці публічного управління й адміністрування. Слово «facilitate» в перекладі з англійської мови означає «полегшувати», «допомагати». Першим виникло поняття «соціальна фасилітація», тобто форма або метод підвищення ефективності (зокрема, швидкості та продуктивності) діяльності особистості в процесі її функціонування з іншими особами, що в свідомості суб'єкта виступають в ролі як простого спостерігача, конкуруючого з ним індивіда, та і рівноправних індивідів, які є учасниками вказаного процесу. Головною ціллю фасилітації є підвищення групової чи командної ефективності [29, с. 6].

Під фасилітацією варто розуміти організацію процесу вирішення проблем в команді, якою керує фасилітатор. З англійської «facilitate» перекладається як допомагати чи сприяти. Фасилітатор є ведучим або головуючим, який несе всю відповідальність за якість виконання завдань. Ця технологія водночас є процесом і сукупністю навичок, що допомагають досягти продуктивності під час організації обговорення проблеми. Це дає змогу зекономити час на виконанні завдання та за мінімальний термін досягти цілі із залученням до процесу всіх учасників групи.

Фасилітатор працює з групою. Його завдання: допомагати групі вирішити поставлене завдання без втручання у зміст. Предметом уваги фасилітатора на різних етапах діалогу є процес, зміст, відносини. Алгоритм роботи фасилітатора:

1. На етапі підготовки фасилітатор разом з організатором приймає рішення про склад учасників діалогу та складає текст запрошення учасників.

2. На етапі проведення діалогу фасилітатор допомагає групі безпечно й плідно працювати над поставленим завданням; відповідає за дизайн діалогу, працює зі змістовним планом, відповідає за методологію, регламент, дотримання правил роботи групи.

3. Фасилітатор повинен бути готовий до того, що неможливо все запланувати. Діалог – це жива тканина. Щось може піти «не за планом». У ході діалогу фасилітатор може змінити дизайн зустрічі.

4. Наприкінці діалогу фасилітатор залучає учасників до обговорення тем наступних зустрічей і розглядає з ними наступні ініціативи та кандидатури потенційних учасників [56].

В окремих випадках успіхом є розширення кола учасників. Обов'язково повинен бути дотриманий баланс між ядром групи (постійні учасники, ті, хто був з самого початку) та «новачками». Фасилітатор використовує цілу палітру різних умінь для того, щоб збирати думки групи, вирішувати внутрішні групові конфлікти, заохочувати групу, допомагати їй прийти до консенсусу. Фасилітатор також веде запис висловлювань групи, зберігаючи так звану «групову пам'ять». Він може брати на себе роль «хранителя часу» (стежити за часом на виконання завдань і переходами згідно із запланованими пунктами з порядку денного).

Фасилітацію не можна порівняти зі звичайним процесом управління, бо вона не несе директивного характеру. В традиційних методах управління керівник змушує учасників команди виконувати певні інструкції та розпорядження. В той же час в процесі фасилітативного управління керівник поєднує в собі ознаки лідера та учасника команди, що займається розв'язанням проблеми. Відповідно, керівник-фасилітатор використовує мобільно-демократичний стиль керівництва в своїй роботі – залучення кожного учасника команди до розробки та ухвалення рішення. Так підвищується ініціативність підлеглих, а керівник показує свою повагу до них.

В цілому фасилітація може визначитись з точки зору процесу та результату. Водночас з точки зору процесу фасилітація є розробкою та управлінням командною або груповою структурою і процесами, що допомагають команді або групі якомога ефективніше виконувати покладену на них роботу, мінімізуючи при цьому загальні проблеми, з якими стикаються люди в процесі спільної діяльності. Фасилітація в якості процесу сфокусована на наступних напрямках: що саме необхідно досягти; кого слід залучити; розробка процесу, в якому бере участь група, та послідовність виконання завдань; організація процесів комунікації; досягнення відповідного рівня участі й використання ресурсів; групова енергія, рушійні сили та здібності учасників; фізичне та психологічне середовище. Фасилітація в якості результату дає змогу допомогти групі чи команді стати кращими завдяки реалізації наступних кроків: підвищити рівень якості прийнятих рішень; підвищити відповідальність щодо прийнятих рішень; значною мірою скоротити час реалізації рішень; покращити стан відносин у групі; посилити особисту задоволеність учасників групи; сприяти організаційному навчанню [59].

Чимала кількість експертів, що прогнозують фасилітацію та її методи, прелюгують значні перспективи в області публічного управління й адміністрування, що пов'язано з тим, що технологія фасилітації в стратегічному плануванні та прогнозуванні, операційних формах діяльності – проведенні сесій, нарад, дискусій і мозкових штурмів є стимулом для напруженої розумової роботи учасників, відкриваючи потенціал кожного з них, досягаючи поставлених ними цілей та підводячи групу до реалізації поставлених завдань. Ця особливість головна в інформаційно-комунікаційному забезпеченні участі громадськості, в якому інститутами громадянського суспільства можна здійснити не тільки функції спостерігача, а й моніторинг і контролінг за якістю проведення механізму процесів і відповідністю вказаних процесів дотриманню нормативно-правових актів.

Організований належним чином процес фасилітації є передумовою підвищення ефективності групової роботи, залучення й зацікавленості

учасників, а також розкриття їхнього потенціалу. Провідними властивостями сучасної фасилітації є практичне застосування наочних методів вибудовування групової дискусії, робота з візуальними образами, що покликані активізувати розумові процеси та ефективно відкладатись у людській пам'яті. Проте варто зосередитися на самому суб'єкті фасилітативної діяльності – фасилітатору, що веде маленькі або великі групи, використовуючи при цьому знання та інформацію в спільній роботі задля досягнення поставленої мети.

Британський портал вказує на виокремлення фасилітатора в окрему професію та пророкує їй перспективне майбутнє. Фасилітатор є тренером чи ведучим серії зустрічей, що організовує, спрямовує, стимулює та оптимізує процес пошуку інформації, її обробки та подальшого вирішення на її основі поставленого перед групою завдання. Аналізуючи фасилітативний механізм в публічному управлінні щодо інформаційно-комунікаційного забезпечення механізму процесів, слід звернути увагу на те, що цей процес розробки, управління командною або груповою структурою допомагають їй більш ефективно виконувати свою роботу з метою досягнення прогнозованих результатів насамперед в електоральній комунікації. У свою чергу, організація стає ефективнішою у випадку, якщо:

- всі її підрозділи та окремі співробітники діють, враховуючи чітко поставлені цілі, згідно з розробленими планами для досягнення вказаних цілей;
- форма слідує за функцією (проблема, завдання чи проєкт визначають те, яким чином будуть організовані людські ресурси);
- рішення приймаються людьми, які володіють інформацією, незалежно від того, де вони перебувають у системі ієрархії організації;
- системою винагороди в компанії передбачене стимулювання управлінців не лише за отримання прибутку, а й за зростання та розвиток підлеглих, створення креативних та життєздатних робочих груп;
- горизонтальні й вертикальні комунікації в організації є ефективними, що має прояв у наступному: співробітники відкриті та

спілкуються віч-на-віч, обмінюються всією інформацією, що має відношення до справи, включаючи почуття;

- існує мінімум взаємодій, орієнтованих на успіх, загальну вигоду / програш між окремими індивідами та групами;
- на всіх без винятку рівнях конфліктні ситуації в організації успішно вирішуються шляхом використання методів прийняття рішень;
- відсутність міжособистісних конфліктів в організації, а витрати енергії головним чином спрямовані на обговорення ідей;
- організація позиціонує себе як відкриту систему, всі частини якої взаємодіють між собою та навколишнім середовищем;
- цінності організації поділяються усіма її членами та мають підтримку з боку стратегії управління;
- організація перетворюється в установу або команду, що навчається, в ній вибудовується механізм зворотного зв'язку, який дозволяє її співробітникам та групам навчатись на власному досвіді [59].

Ефективність застосування комунікацій може розглядатись із позиції розширення публічного дискурсу й встановлення взаємодії з суб'єктами органів влади, досягнення своїх інтересів у ньому; процесів активізації й демократизації громадськості в ньому; модернізації та демократизації процесів шляхом упровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Є вагомим питання інституціоналізованого характеру комунікацій. Власне їх інституціоналізація може відбуватись завдяки ґрунтовному законодавчому забезпеченню та усталеній суспільній практиці. Аналіз функціонування комунікацій вказує на те, що в Україні досі не відбулась інституціоналізація Інтернет-комунікацій. Головна причина цього – відсутність механізму правового регулювання. Водночас потребує ґрунтовного осмислення питання інституціоналізації комунікацій на різних законодавчо визначених етапах завдяки їх інтенсивному й ефективному використанню та їх усталеному характеру. Переважна більшість видів діяльності, в які людина включена в своєму житті, групові за формою, хоча це не завжди відповідає їхньому змісту.

Незважаючи на те, що друковані ЗМІ в стосунку бізнесових, спортивних, творчих, волонтерських, політичних, громадських та інших об'єднань переповнені висловами на кшталт: «бути командою», «керувати командою», «працювати в команді», доволі часто є тільки красивим мовним зворотом, що має непевний стосунок до того, що трактується під поняттями «команда» й «командна праця» в прикладній науці. Управлінці різних сфер, керівники підприємств, політичні та громадські лідери, фронтмени музичних гуртів, організатори проєктів вказують на те, що створили дієву команду та працюють у ній. Суспільна думка містить образ однодумців, які злагоджено та ефективно працюють з для досягнення спільної мети. Але через короткий проміжок часу так звані команди руйнуються, і ті самі ЗМІ оприлюднюють сенсаційну інформацію про зради, конфлікти, зміни поглядів і переходи співробітників до інших команди. Безумовно, в науковому значенні «команда» не є незмінною та непідвладною руйнуванню кам'яною брилою. Проте в основі її сутності лежить ефективне розв'язання щонайменше тих задач, задля яких вона створена та якими визначається час її існування.

Успіх сучасної організації, підприємства або установи залежить не лише від професіоналізму й особистісних якостей управлінського апарату та в спортивних командах так званий «командний дух» – це запорука успіху в змаганнях. Команда менеджерів завдяки своїй згуртованості теж здатна вивести діяльність підприємства на високий рівень, допомогти підприємству вижити в умовах конкурентного середовища. Проблема формування та існування команд актуальна для всіх видів діяльності і в комерційній, і в некомерційній сфері. Аналіз психолого-педагогічних досліджень та управлінської літератури дає змогу визначити команду як спільність людей, що займаються загальною справою, співвідносять свою особисту мету із загальною, а також свідомо взаємодіють один з одним задля досягнення мети, при цьому їх супроводжує процес самореалізації. Фактично команди в організації виступають в якості робочих груп, створених для розв'язання відповідних задач. Вони мають усі необхідні ресурси та повноваження для досягнення кінцевого результату, за

який несуть повну відповідальність. Для команди характерні наступні ознаки (рис. 1.1).

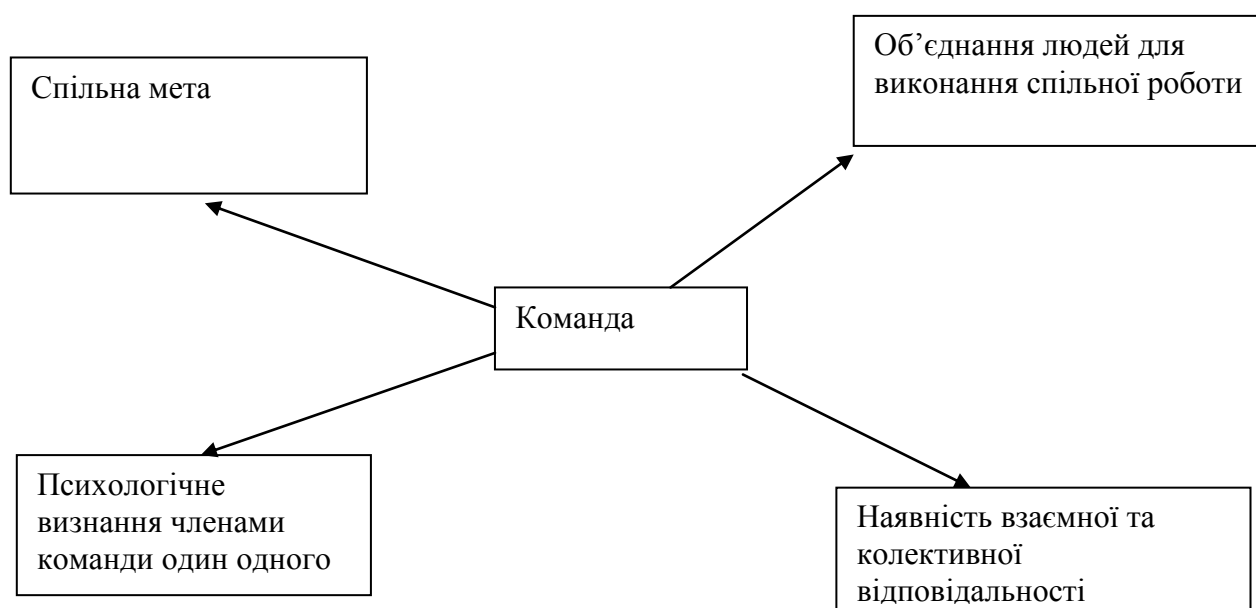


Рис. 1.1. Ознаки команди

Аналізуючи наведені ознаки, варто зазначити, що об'єднання людей для виконання спільної роботи є основним у роботі команди. Крім того, спільна мета, що сформована як результат взаємного впливу індивідуальних цілей членів групи або визначена ззовні, згідно з місією організації, однак завжди буде єдиною для всіх. Психологічне визнання членами команди одного одного передбачає визначення спільних інтересів, ідеалів, принципів, подібність характерів та ін. Також чільне місце займає практична взаємодія людей у процесі досягнення спільної мети. Результатом вказаної взаємодії є потенціал команди, що стає більшим за потенціал кожного члена команди. Саме в цьому полягає синергетичний ефект, досягнутий шляхом підсилення інтелектуальних можливостей членів команди, підвищення продуктивності їхньої праці внаслідок раціонального розподілу робіт, кооперації та ін. Наявність взаємної й колективної відповідальності полягає у тому, що кожен член команди є рівномірно відповідальним за виконання завдань визначених команді.

На основі детального розгляду позицій вітчизняних і зарубіжних авторів специфіки взаємодії членів команди в процесі досягнення цілей можна виокремити наступні основні принципи командної роботи:

- колективна діяльність членів команди задля досягнення спільної мети;
- результативність виконання завдання й діловитість спілкування;
- активність та особиста відповідальність кожного за загальний результат діяльності команди;
- взаємна відповідальність і взаємозвітність членів команди;
- партнерство, взаємопідтримка й взаємозбагачення між членами команди (взаємонавчання, взаєморозвиток та ін.);
- створення умов для особистого та професійного розвитку членів команди, індивідуальної самореалізації (за індивідуальною, зручною для кожного програмою);
- принцип довіри між членами команди;
- принцип гуманізму й толерантності [17, с. 73].

Процес формування команди повинен включати всі фактори, що впливають на вказаний процес, а також безпосередньо на команду. Ці фактори можна умовно розділити на три групи:

1. Організаційні фактори, до яких належать різні організаційні труднощі, які не можна контролювати та якими не можуть управляти навіть самі команди.
2. Управлінські фактори, тобто визначення цілей створення команди й очікуваних результатів; вибір напрямків діяльності команди; отримання необхідних матеріальних і нематеріальних ресурсів та механізмів з метою підготовки членів команди; визначення перешкод, з якими може зіткнутися команда і пошук шляхів для їх вирішення.
3. Індивідуальні фактори. При виборі членів команди, а також у процесі розвитку персоналу слід враховувати те, що технічні й особисті навички та можливості, необхідні для якісного виконання командної роботи; потреба в додатковому навчанні та розвитку кожного співробітника задля перетворення

його на ефективного члена команди; мотивація кожного члена команди; визначення ключових ролей для членів команди.

Під час формування команди керівники доволі часто здійснюють суттєві помилки, які стають причиною погіршення діяльності підприємства й швидкого розпаду команди. Зокрема, при створенні команди часто на перший план менеджери висувають сумісність співробітників, незалежно від професійного рівня, спеціальних знань, навичок і вмінь учасників команди. Якщо обирати працівників лише за таким принципом, це зумовить те, що в команді не буде кваліфікованих працівників і, як результат, нікому буде виконувати складні й важливі для підприємства завдання. Все це, в свою чергу, матиме негативний вплив на діяльність підприємства загалом.

Зазвичай неефективна діяльність команди також пов'язана з тим, що керівники формують команду з лідерів. За таких умов працівники дотримуються моделі поведінки, яка передбачає суперництво в роботі. Кожен лідер вважає лише себе правим та правильними і доречними лише свої ідеї. При цьому жоден із них не хоче виконувати доручення іншого, тому що кожен хоче максимально впливати на всіх членів групи. Це стає причиною розвитку внутрішніх конфліктів, яких неможливо уникнути при зіткненні різних стилів керівництва. Команда, в якій тільки один лідер, а всі інші учасники команди є лише послідовниками, також може зазнати невдачі. Безумовно, у випадку, якщо в команді один лідер, тоді набагато легше прийти до загальної точки зору, є вищою згуртованість колективу, а співробітники мають набагато менше проблем. У такій ситуації виникають інші проблеми. Так, зокрема, учасники команди можуть мати свою власну думку, що суперечить думці всієї команди і водночас є правильною, вони не озвучують її, щоб не порушити гармонійність колективу. При цьому працівники мають лише одну задачу – дотримуватись загальних поглядів в обговоренні. Як наслідок, команда приймає рішення, яке не зачіпає нічиїх інтересів.

Розглянувши проблеми, що можуть виникнути у команді, ми можемо зробити висновок, що вагому роль в командоутворенні відіграє лідер. Тож саме

лідер повинен допомогти працівникам виробити єдину систему цінностей, що стане фундаментальною основою організаційної культури. Саме лідер повинен ставити перед працівниками цілі, які можуть їх мотивувати, підтримувати в досягненні очікуваних результатів, створювати належні умови праці та забезпечувати засобами досягнення мети.

У процесі формування команди слід усвідомлювати те, що команда є не просто одним із можливих ресурсів для виведення організації на новий рівень. Командоутворення діє виключно тоді, коли воно застосовується в потрібний час і в потрібному місці. Таким чином, насамперед команда повинна створюватись задля вирішення конкретних проблем і задач. Водночас необхідність у команді виникає тоді, коли керівник усвідомлює те, що він має чимало невирішених задач, з якими він не в змозі справитися самотійно. Відповідно, для вирішення цих задач необхідний не просто помічник, а група працівників, здатних загальними зусиллями допомагати та підтримувати одне одного під час виконання цих завдань, позитивно впливаючи на результати діяльності підприємства.

Розглядаючи поняття «публічна влада», на основі аналізу різних поглядів учених на нього проведемо дослідження різноманітних аспектів публічної влади, визначимо структуру такого виду влади та зв'язок із суверенітетом народу. Поняття публічності зустрічаємо в працях різних науковців. Так, наприклад, ще Г. Гегель зазначав, що публічність є важливим формувальним засобом для державних інтересів [9].

Саме через публічність перш за все утверджується момент загальної обізнаності. А. Селіванов акцентував увагу на тому, що термін «публічність» є «юридичною ознакою присутності держави у суспільних відносинах, урегульованих позитивним правом, коли громадянин, сприймаючи Конституцію як Основний Закон, погоджується із передаванням державі окремих природних суб'єктивних прав, які можуть відчужуватися» [43, с. 32]. Що стосується етимології слова «публічність», варто згадати, що воно походить від латинського слова «publicus», яке в перекладі означає

«громадський». Тому можна зробити висновок, що в юридичному аспекті публічність є інструментом обізнаності громадськості, народу та суспільства.

У свою чергу, владою, на переколнання професора Г. Атаманчука, є взаємозв'язок між людьми, в процесі якого одні особистості в силу різних причин визнають верховенство волі інших. Таким чином, влада – це невід'ємна риса будь-якого суспільства та необхідна умова його існування. Однак публічна влада потребує особливої уваги, позаяк саме вона пов'язана з розвитком громадянського суспільства, що є невід'ємною рисою будь-якої демократичної держави.

В «Юридичній енциклопедії» публічна влада визначена як суспільно-політична влада та народовладдя, а її головними видами є: влада народу в якості безпосереднього народовладдя, безпосередньої демократія (вибори, референдуми та ін.); державна влада (законодавча, виконавча, судова); місцеве самоврядування – місцева публічна влада, яка здійснюється територіальними громадами, представницькими органами місцевого самоврядування (радами), виконавчими органами рад, сільськими, селищними і міськими головами та ін. [59].

Термін «публічна влада» ототожнюється з терміном «народовладдя». З цього визначення випливає те, що публічна влада визначається через народовладдя, але існують інші спірні думки з цього приводу. Наприклад М. І. Байтін вважав, що «політична, державна влада є різновидом суспільної, публічної влади» [5, с.134].

Л.І. Каск стверджував, що «публічною владою» була також влада в родовому суспільстві. Аналогічним чином можна назвати державну владу «суспільною владою». Крім того, публічна влада розглядають як синонім державної та політичної влади.

А.І. Кім стверджував, що суспільна та публічна влада не є тотожними; тотожними є публічна та державна влади, народжені політичними відносинами. Публічна влада є суспільною владою, що існувала ще в первісному суспільстві. Однак у результаті еволюції суспільна влада трансформувалася в публічну, що

супроводжувалось розвитком державності до рівня конституційної держави. Все це передбачало децентралізацію, розподіл владних повноважень і залучення громадськості через громадянське суспільство до прийняття важливих суспільних рішень.

Отже, система органів публічної влади – це сукупність органів влади народу, що наділені різними формами здійснення цієї влади, зокрема, представницькі органи влади, які формуються виборами, зокрема, Парламент, Президент, органи місцевого самоврядування. Кожен орган публічної влади створений з метою реалізації заданих цілей та програм, здатних забезпечувати захист прав, свобод та законних інтересів народу, безпеку держави та суспільства, вирішення питань соціально-економічного й культурного значення. В такому розумінні державна влада може вважатись видом публічної влади, через яку реалізуються повноваження народу, нації (народний суверенітет) (ст. 5 Конституції України) та формально відображено в законодавстві, зокрема в ст.ст. 85, 106, 140 Конституції України.

Також, керуючись ст. 5 Конституції України, відповідно до якої народ є єдиним джерелом влади в Україні, тому джерелом публічної влади визначають народ, а її складовими – державну й муніципальну владу, що реалізується органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Можна стверджувати, що до форм публічної влади також належить муніципальна влада. Проте не слід забувати про таку форму влади, як установча, тому що вона походить від народу.

Відповідно до рішення Конституційного Суду України № 6-рп/2005 від 5 жовтня 2005 р., в якому зазначається наступне: згадане Положення Конституції варто тлумачити так, що в Україні вся влада належить народові; влада народу є первинною, єдиною та невідчужуваною. Народ є первинним суб'єктом установчої влади. З цього приводу Р.М. Максакова справедливо зазначає, що «установлення, як першопорядковий аспект здійснення публічної влади, означає запровадження, установлення, узаконення чи утвердження певного

суспільного стану або порядку речей, правового порядку у суспільстві. Саме таким вбачається зміст здійснення установчої влади» [33, с. 100].

Водночас установча влада передбачає організаційний аспект установчозаконодавчої організаційно-правової форми здійснення публічної влади, тож не можна ігнорувати те, що складовою публічної влади є установча. Реалізується публічна влада і за допомогою референдумів.

Відповідно до Закону України «Про всеукраїнський референдум» від 09.12.2015 року та взаємодії органів публічної влади з громадянським суспільством, громадський контроль є однією з таких взаємодій. Відповідно, Указом Президента України «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні» 26 лютого 2016 року № 68/2016 затверджено Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 рр. та визначено механізм взаємодії громадських організацій з публічною владою шляхом забезпечення ефективних процедур участі громадськості під час формування й реалізації державної регіональної політики та вирішення питань місцевого значення, зокрема, через проведення консультацій з громадськістю з питань щодо проєктів «нормативно-правових актів під час їх розроблення; проведення місцевих референдумів, затвердження порядку щодо проведення мирних зібрань, сприяння запровадженню на рівні органів місцевого самоврядування публічних консультацій з громадськістю, громадської експертизи їх діяльності та діяльності їх виконавчих органів, посадових осіб, комунальних підприємств, організацій та установ; сприяння запровадженню обов'язкових публічних консультацій у процесі підготовки проєктів Державного бюджету України та місцевих бюджетів; визначення порядку здійснення громадської експертизи діяльності з надання адміністративних послуг, а також діяльності бюджетних установ, що надають соціальні послуги; створення ефективного механізму реалізації права громадян на звернення до органів місцевого самоврядування з електронними петиціями; сприяння включенню до регламентів місцевих рад обов'язкових процедур забезпечення інформаційної прозорості і відкритості, зокрема, питань

залучення громадськості до підготовки проєктів актів, які мають важливе суспільне значення» [38, с. 13].

Досить вдалою можна вважати класифікацію ознак публічної влади, запропоновану А.А. Юговим.

По-перше, публічна влада – це різновид соціальної влади, тому що об'єктивно являє собою суспільні відносини з участю людини, що прагне утвердити свою волю всупереч вольовому спротиву інших.

По-друге, публічна влада – це не просто соціальна влада, а масова соціальна влада, здійснювана великими групами населення. Саме макросоціальний характер публічної влади суттєво відрізняє її від різних форм соціальної влади, що реалізуються в середніх та малих групах людей (зокрема, державна влада в якості різновиду публічної влади істотно відрізняється від батьківської влади в сім'ї, яка також є соціальною владою).

По-третє, публічна влада – це легітимна влада, адже вона виникає на правовій основі та має моральну природу. По-четверте, публічна влада – це влада, яка реалізується за принципом представництва та ґрунтується на довірі людей. По-п'яте, публічна влада – це соціальна влада, здійснювана на благо суспільства і не на шкоду іншим учасникам суспільного життя.

На основі зазначеного до ознак публічної влади можна зарахувати: публічний інтерес, який полягає в спрямованості на вирішення суспільних, публічно-політичних і вольових відносин; легітимність; прозорість; безперервність функціонування; функціонування через правові форми й інститути; екстериторіальність, особливий суб'єктний склад, який включає органи державної влади та місцевого самоврядування; посадові особи держави, наділенні владними повноваженнями, фізичні та юридичні особи, громадянське суспільство. Таким чином, публічна влада є трансформованою із суспільної в процесі еволюції, а державна та установча влади є видами та формами реалізації.

Тому можна вважати публічну владу посередником (буфером) між суспільством та державою у вирішенні конфліктних питань, які здатні за

допомогою форм її здійснення перетворити конфлікт на мирний правовий діалог. Однак, з метою уникнення такого синонімічного ряду, як суспільна–публічна–державна влада, слід юридично оформити поняття публічної влади та врахувати сукупність сутнісних ознак та форм, як це зроблено в Конституції Республіки Польща. Так, зокрема, поняття публічна влада (публічні влади), органи публічної влади визначені в ст. ст. 7, 15, 16, 25, 51, 65, 68, 69, 70, 80, що стосуються децентралізації публічної влади, учасників здійснення такої влади та її обов'язків. Завдяки цьому відбулось уникнення ототожнення термінів державної й публічної влади.

Висновки до розділу 1

Динаміка сучасного світу вимагає від особистості та організацій високої гнучкості й постійних внутрішніх перетворень, готовності до саморозвитку. Це зумовлює потребу в нових креативних кадрах, здатних створювати нові ідеї та планувати стратегічно. Тому сучасним лідерам і керівникам слід вміти створювати умови задля підвищення ефективності процесів прийняття рішень під час командної роботи задля отримання якісних результатів і розробки інноваційних продуктів. На сучасному етапі для розвитку суспільства в контексті завдань навколо всіх процесів реформ і соціальних змін недостатньо лише інформаційних методів комунікації, адже в практиці комунікативних заходів варто використовувати нові дієві підходи для прийняття державних управлінських рішень на основі фасилітації.

Діапазон використання фасилітації є настільки великим, що утворилась професія фасилітатора. Фасилітатори затребувані як всередині компаній, так і на відкритому ринку в бізнес-сегменті, уряді та соціальних проєктах. Потреба в професійних фасилітаторах зазнає щоденного зростання.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ КОМАНДОУТВОРЕННЯ ТА ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

2.1. Сутність організаційно-фасилітативного інструменти у розвитку командної взаємодії в органах публічної влади

Варто уточнити, що державна служба може працювати та реагувати на суспільні виклики у випадку, якщо керівник відповідає всім сучасним критеріям. Ще Аристотель визначив, що ефективний керівник володіє етосом, логосом та пафосом:

- етос – це набір цінностей і норма поведінки, що дозволяє керівнику переконувати інших;
- логос – це вміння впливати на людей за допомогою вагомих аргументів та рішучих дій;
- пафос – це емоційний вплив на людину та вміння створювати особливе почуття емоційного піднесення.

Реформи в державній службі слід починати зі створення оновленої моделі керівника. Він повинен чітко дотримуватись морально-етичних норм, зберігати цінності правової, соціальної держави, створеної на основі демократії. Такий керівник сумлінно виконує покладені на нього функції та служить своєму народу. Саме це пояснює актуальність питання пошуку прийнятної моделі керівництва для державної служби. Процес ефективного вирішення проблем в команді вивчали Р. Маршак, Г. Буше, Б. Албан і Б. Бункер та ін. Продовжуючи їхнє дослідження, розглянемо процес фасилітації груп людей як метод організаційного розвитку. Під організаційним розвитком мається на увазі комплекс теоретичних підходів і практичних методів, що дають змогу

спланувати зміни в окремих організаціях та соціальній системі в цілому. Вказаний вид розвитку ґрунтується на знаннях з психології, політології, соціології, антропології та ін.

Головне завдання розвитку організації – чітке роз'яснення того, як змінюються окремі особистості або організації, яка підтримка та полегшення цих змін. Для підтримки цього процесу залучають спеціалістів – організаційних консультантів, тобто людей, які не контролюють зміни, а лише володіють потрібними знаннями та навичками для того, щоб пришвидшити їх настання. Однак єдиного трактування терміну «організаційний розвиток» не існує. Вчені К. Уорлі та Т. Каммінгс визначили 5 підходів до розуміння цього поняття. Проаналізувавши їх, можна запропонувати узагальнене визначення. Тож організаційний розвиток – це використання знань, що пов'язані з плануванням, покращенням стратегій і процесів, необхідних для покращення продуктивності організації. В свою чергу, Р. Бекхард вважає, що організаційний розвиток є попередньо запланованим втручанням в організаційні процеси, базою для яких стали знання про поведінку людей. Ці інтервенції поступають від керівництва, впливають на всю організацію та підвищують її ефективність [38, с. 78].

Розвиток організації, який включає процес збору даних, діагностики, планування й оцінки ефективності розглядає М. Бір. Він вважає, що розвиток спрямований на три основні завдання:

- встановлення принципів конкуренції між структурою та процесами в організації, а також людьми, культурою та розробленою стратегією;
- нові креативні рішення для пришвидшення розвитку;
- самооновлення організації через співпрацю керівництва і співробітників з організаційним консультантом.

Вчені Д. Бредфорд та У. Бурк стверджують, що організаційний розвиток – це процес планування трансформацій в організації, що спрямований на її вдосконалення, підвищення ефективності на конкурентоспроможності. Це відбувається через зміни в зовнішньому середовищі організації, визначення

цілі, місії та розробку стратегії, а також аспекти лідерства, культури, запровадження системи винагород, розробку політики організації та ін.

Базою для розвитку організації є гуманістичні цінності та знання в соціальній сфері.

Організація буде ефективною у випадках, якщо:

- окремі працівники та відділи загалом дотримуватимуться поставлених завдань для досягнення основної мети згідно з розробленими планами;
- процедура організації людських ресурсів залежатиме від потреб проекту або чітко поставлених завдань;
- важливі рішення ухвалюватимуть лише ті керівники та співробітники, які повною мірою володіють інформацією. Їхня позиція в ієрархічній системі організації не має значення;
- створена ефективна система винагород, що стане для керівництва стимулом не лише працювати над отриманням доходу, а й над розвитком та підвищенням кваліфікації співробітників і створенням ефективних команд працівників задля досягнення цілей організації;
- створено чітку систему комунікацій як між працівниками, так і між керівником та підлеглим. Працівники вільно спілкуються між собою та обмінюються важливою для виконання завдання інформацією;
- окремі працівники та відділи не конкурують між собою, а прагнуть досягти єдиної цілі організації;
- всі конфліктні ситуації вирішуються швидко та успішно, вони не мають негативних наслідків для порушення психологічного клімату в колективі;
- відсутні конфлікти між співробітниками, а їхня енергія витрачається на розробку креативних ідей та прийняття ефективних рішень;
- організація є відкритою системою, в якій всі взаємодіють між собою та з навколишнім середовищем;
- цінності поділяться порівну між усіма працівниками організації;
- керівництво усвідомлює потребу в навчанні працівників та всіляко це підтримує [41, с. 89].

Вагомим моментом є формування ефективного зворотного зв'язку між керівником та підлеглим, що дозволяє співробітникам вчитись на власному досвіді. Організаційний розвиток не можна ототожнювати з іншими змінами в організації: інноваціями, операційним управлінням і керівництвом проектами. Він має свої особливості. К. Уорлі та Т. Каммінгс вважають, що організаційний розвиток спрямований на комплексні зміни в організації: удосконалення стратегії, структури й трансформації в процесах. Водночас інші підходи спрямовані на вузлі аспекти: окремі продукти або процеси. На думку О. М. Паніна, організаційний розвиток суттєво відрізняється від традиційних форм адміністративного консультування та управління людьми.

Основні відмінності організаційного розвитку від консалтингу полягають у тому, що консалтинг зосереджений тільки на процесах всередині організації, а не на змісті роботи. Організаційний розвиток розглядає зміни в якості безперервного процесу. Клієнт бере активну участь у трансформаціях, а не лише виконує вказівки консультанта.

Управління людськими ресурсами спрямоване на підвищення кваліфікації та кар'єрний ріст працівників в ієрархічній структурі, а організаційний розвиток, спрямований на розвиток структури, зміни систем і процесів в компанії, які підвищили її продуктивність. Проведення організаційного розвитку головним чином пов'язане з особистісними та соціальними аспектами системи: стратегії та міжнаціональні зв'язки, структура та організація виконаної роботи, а також концепції лідерства та групової динаміки. Водночас інші підходи до змін в організації зосереджуються тільки на змінах в економічній, фінансовій та технологічній сфері. Організаційний розвиток включає створення та впровадження змін завдяки введенню таких нових способів дії, як створення команд, що вміють самоорганізовуватись.

Підсумовуючи сказане, ми можемо зробити висновок, що організаційний розвиток необхідний для підвищення ефективності діяльності організації. Якщо організація є адаптивною, вона здатна самостійно розв'язувати проблеми, розуміючи, скільки ресурсів потрібно для досягнення цілі. Організаційний

розвиток стимулює учасників отримувати нові знання та навички, водночас залучаючи їх до процесу змін.

Орієнтуючись на організаційний розвиток, організація з легкістю досягає запланованих фінансових і технічних результатів: підвищення якості продукції, робіт та послуг, а також підвищення рентабельності. Вона може задовольнити потреби стейкхолдерів і підвищити при цьому професійні знання та навички персоналу. Г. Буше і Р. Маршак визначили два напрями сучасного організаційного розвитку: діагностичний і діалогічний. Діагностичний напрямок охоплює всі класичні підходи до організаційного розвитку:

- розвиток тренінгових груп;
- дослідження дією, яка ґрунтується на постулатах Дж. Кольера і К. Левіна: потрібно провести емпіричне дослідження перед змінами системи;
- нормативний підхід передбачає існування лише одного оптимального способу для побудови системи та напрямку розвитку організації;
- продуктивність та якість робочого життя, що досліджує технічну та людську сторони організації. Сюди належать техноструктуровані інтервенції, методи соціотехнічних систем Тріста, метод збагачення робіт Форда та ін.

До діалогічного напрямку належать технології та методи фасилітації великих груп:

- «Технологія участі» (Technology of Participation);
- «Позитивні зміни» (Appreciative Inquiry);
- «Конференція «Пошук»» (Search Conferences);
- «Технологія відкритого простору» (Open Space Technology);
- «Пошук майбутнього» (Future Search);
- «Світове кафе» (World Cafe).

Процес оволодіння компонентами фасилітаційного спілкування здійснюється за технологією, етапи якої спрямовані на формування позитивних мотивів, знань, основних умінь та особистісних якостей суб'єктів взаємодії, здатності особистості до самооцінки, самоаналізу діяльності й спілкування, –

підготовчо-мотиваційний; змістово-процесуальний; набуття фасилітаційного досвіду. Підготовчо-мотиваційний етап є основою для реалізації інших етапів. Його необхідність доведена логікою процесу підготовки, що розпочинається з формування позитивної мотивації до діяльності, а також усвідомлення її необхідності. Цей етап технології сприяє процесу підготовки працівника до фасилітаційного спілкування тією мірою, якою він визначає становлення «високих» мотивів поведінки та діяльності особистості. Висока мотивація є основою продуктивного та цілеспрямованого розвитку особистості майбутнього працівника. Змістово-процесуальний етап спілкування передбачає формування системи знань та вмінь, а також формування особистісних якостей. Цей етап технології підготовки має велику цінність, тому що чим більший спектр професійних умінь працівника, тим більш ґрунтовним стає його досвід здійснення фасилітаційного спілкування, що зумовлює активність процесу саморозвитку особистості. Набуття фасилітаційного досвіду майбутнього працівника передбачає організацію практичної діяльності, спрямованої на співробітництво, допомогу та взаємодопомогу в процесі спілкування з різними соціальними групами.

2.2. Особливості впливу організаційно-фасилітативного інструменту на розвиток командної взаємодії в органах публічної влади

У процесі формування команди службовців в органах публічної влади слід враховувати групову динаміку. Група – це відкрита соціальна система з цілою низкою силі векторів, які діють з протилежних сторін. Формування та діяльність команди в системі публічної влади пов'язані з певними труднощами, спричиненими специфікою вітчизняної управлінської культури, ієрархічним характером системи управління в органах публічної влади, що стає причиною її закритості, обмеженості делегування владних повноважень лідером команди, його персональної відповідальності за виконання державно-управлінських

рішень. Саме тому, запроваджуючи командний стиль роботи, керівник повинен пам'ятати наступні технічні аспекти:

1. Не всі працівники не завжди готові взяти на себе відповідальність, тому що окремим із них працювати за вказівкою значно спокійніше та зручніше.

2. Створюючи команду, керівник повинен усвідомити те, що командне управління забирає багато часу для узгодження окремих питань з учасниками команди. Водночас в умовах динамічної зміни соціально-економічної та ринкової ситуації від них вимагається оперативне узгодження та дії. Як результат, існуючий поділ рішень на ті, що приймаються керівником, і на ті, що приймаються командою, не здатний дати позитивні результати.

3. Відсутність спільної менеджерської мови в якості проблеми є характерною для більшості організацій [54, с. 82].

Крім того, слід враховувати головні підходи до формування команди в органах публічної влади:

1. Цілепокладаючий підхід, який ґрунтується на покращенні вмінь членів групи здійснювати вибір (приймати оптимальне рішення) та реалізовувати групові цілі.

2. Міжособистісний підхід, який акцентується на покращенні міжособистісних відносин у групі та базується на впливі міжособистісної компетентності на ефективність групи в якості команди.

3. Рольовий підхід, який полягає в тому, що командні ролі складаються із ареалів ролей, що частково перетинають один одного.

4. Проблемний підхід, який полягає в послідовному вирішенні командних проблем з метою досягнення основного командного завдання.

Побудова команди є цілим пластом глобальних змін: перебудова принципів взаємодії; вплив на норми, традиції та правила компанії. Як наслідок, змінюється відношення до всього, що пов'язано з персоналом – формування командного духу та системного мислення, побудова системи самоосвіти працівників. Команда є не просто групою співробітників, які мають певні навички для вирішення загальної, важливої для успіху компанії задачі.

Команда є «почуттям ліктя», ідентифікацією з певною соціальною групою, пов'язаною з компанією, загальногруппова креативність, значний енергетичний потенціал та ін.

Перший крок до створення команди полягає в об'єднанні співробітників у «малу групу». Структура малої групи складається з трьох основних рівнів. На першому рівні мають прояв безпосередні емоційні міжособистісні контакти. Другим рівнем передбачається глибше психологічне утворення, що носить назву «ціннісно-орієнтована єдність»: відносини між членами групи опосередковані колективною діяльністю, в процесі якої співпадають загальні орієнтації співробітників стосовно спільної професійної діяльності. Третій рівень відзначається включенням індивіда в спільну групову діяльність: співробітники розділяють спільну мету діяльності, значущі мотиви, загальне відношення до праці, оточуючих людей, навколишнього світу. Для організації продуктивної діяльності співробітників є важливими цілеспрямовані дії керівника, які здатні значно прискорювати вдосконалення групових зв'язків від неефективного (на першому рівні) до продуктивного та оптимального (на другому і третьому рівнях). Другий і третій рівень структури групи – це запорука якісної професійної діяльності, спроможності до виконання найскладніших спільних задач, рішення яких виступає не лише у вигляді певного продукту, але й приносить особисте задоволення кожному працівникові, спонукаючи його до самореалізації. Отже, для групи, яка має назву «команди», є характерним найвищий (третій) рівень розвитку групової організації. За таких умов всі співробітники, незалежно від їх посади та функцій, залучені до вирішення професійних проблем – команда наділяє всіх значною відповідальністю.

Процес формування команди в органах публічної влади включає три етапи:

1. Визначення та аналіз завдань, що підлягають вирішенню.
2. Формування складу команди в залежності від характеру завдань.
3. Побудова системи взаємовідносин членів команди [14, с. 66].

I ЕТАП. Аналіз завдань.

Аналіз завдань, які підлягають вирішенню, дозволяє визначити їх тип: тактичні, розв'язання проблем, творчі. Залежно від типу завдань визначається також вид команд: тактичні або функціональні команди, команди з розв'язання проблем (або кросфункціональні, міжфункціональні), творчі команди (або самоврядні). Тактичні команди – це команди, основним завданням яких є планування та чітка організація роботи для виконання цих планів. Домінантною ознакою таких команд є чіткість завдання. Команди з розв'язання проблем – це команди, що концентрують увагу на розв'язанні проблем, які виникають у процесі діяльності організації. Основними характеристиками таких команд є високий ступінь довіри, згуртованості та взаємоповаги. Творчі команди – це команди, основним завданням яких є розробка інновацій. Основним принципом таких команд є автономність.

У процесі виконання завдань слід враховувати ступінь взаємозалежності членів команди. Існує три типи взаємозалежності:

1. Сукупна взаємозалежність, яка означає, що члени групи працюють незалежно, а потім об'єднують свою роботу.

2. Послідовна взаємозалежність – це класична конвеєрна лінія чи поділ праці. Кожен член команди має певну кваліфікацію або виконує певну роботу. Члени такої команди є більш взаємозалежними, причому ті, що стоять далі «внизу за течією» конвеєра, більше залежать від інших.

3. Загальна взаємозалежність – це вища форма взаємозалежності. Кожен член команди залежить від інших на всіх рівнях – не просто в лінійному вигляді, як у випадку послідовної залежності.

II ЕТАП. Формування складу команд.

Головними етапами формування складу команди є:

1. Визначення чисельного складу команди.
2. Підбір членів команди, які володіють навичками, необхідними для виконання конкретної роботи.
3. Визначення рівня і типу диференціації членів команди.

На оптимальну чисельність команди мають вплив наступні чинники: характер завдання; рівень кваліфікації членів команди; здатність членів команди до взаємозамінності. Оптимальна чисельність команди повинна бути не менше 10 осіб. Збільшення чисельного складу команди призводить до цілого ряду проблем: проблеми координації спільної діяльності; зниження рівня згуртованості; тенденція до соціально неприйнятної поведінки; відсутність прагнення до співпраці; зростання рівня соціальних лінощів та ін.

Соціальні лінощі є однією з найважливіших характеристик внутрішньої динаміки команди; визначається як прагнення «пожити за чужий рахунок». Як показує досвід, люди в групах працюють менш ретельно, ніж поодиночці. Основними типами реакції членів команди на факти прояву соціальних лінощів є: вимога зменшити винагороду любителю жити за чужий рахунок; зниження рівня зусиль усіх членів команди.

Причинами соціальних лінощів є:

1. Розмита відповідальність – відсутність особистої відповідальності за результат роботи команди.
2. Відсутність почуття значимості своєї роботи – відсутність віри в можливість свого позитивного впливу на результати роботи команди.
3. Ефект очікування – тенденція членів команди не поспішати проявляти ініціативу, не докладати значних зусиль і вичікувати, що будуть робити інші. Така поведінка пов'язана з побоюванням членів команди бути використаними іншими.

III ЕТАП.

Взаємовідносини (соціалізація) членів команди.

Останнім етапом формування команди є вирішення питання про формування ефективних взаємовідносин членів команди, тобто їх соціалізацію. Соціалізація є процесом адаптації людини до команди, за допомогою чого особистість стає членом команди. Головними завданнями соціалізації є: адаптація нових членів команди; розподіл ролей між членами команди;

розробка командних норм; формування згуртованості групи; завоювання довіри членів команди.

Процес соціалізації складається з певних етапів:

1. Оцінки членів команди.

Взаємна оцінка членів команди зведена до аналізу затрат і вигод, які очікують отримати нові члени від команди і команда від нових членів.

2. Визнання.

На етапі визнання новий член команди здійснює послідовне просування від новачка до повноправного члена команди. Визнання знижує рівень дисфункціональних конфліктів.

3. Зміна ролей членів команди відбувається в міру просування особистості в команді.

Робота в команді буде ефективною тоді, коли учасники фокусуються на змісті поставленого завдання. Водночас вони повинні звертати увагу на процеси, потрібні для продуктивної роботи групи. Проте переважна більшість команд зосереджені на чомусь одному. Як результат, ефективність виконаного завдання різко знижується. Фасилітатор може допомогти справитися з цією ситуацією. Це людина, що керує групою під час роботи або навчання й підштовхує учасників проявляти більшу активність для розв'язання практичних завдань.

У 1989 році була заснована The International Association of Facilitators, тобто провідна міжнародна асоціація фасилітаторів, що охоплює 63 країни та налічує 1200 учасників. Фасилітація є важливим елементом діяльності будь-якого наставника та коуч-тренера. Раніше цей термін використовували для офлайн-занять тренера з групою, але розвиток сучасних технологій змінив уявлення про фасилітацію, її прийоми та методи активно використовуються на онлайн-заняттях.

Наразі термін «фасилітація» посідає вагоме місце у вітчизняній практиці. Він уособлює вид діяльності тренера, що допомагає учасникам процесу зрозуміти себе, підвищити самооцінку, спрямовує до саморозвитку та навчання,

самореалізації та розкриттю своїх здібностей. Методи фасилітації мають успішне практичне використання в електронному навчанні, організації онлайн курсів, семінарів та ін.

Виокремлюють різноманітні види фасилітації:

- 1) фасилітація при проведенні робочих нарад (meeting facilitation);
- 2) фасилітація робочих груп і команд (team facilitation);
- 3) фасилітація організацій (organizational facilitation);
- 4) фасилітація змін на рівні макроекономічних, політичних і соціальних систем та мереж (system/network facilitation) [11].

Пекреважна більшість наукових праць присвячена аналізу першого та другого видів фасилітації. Так, зокрема, Л. Ю. Дадурова розглядає процес фасилітації в контексті управління інноваціями в організаціях. Вона обґрунтовує, що збільшення кількості групових форм роботи стає причиною підвищення значення залучення більшої кількості працівників до процесу розробки та прийняття рішень, а також залучення їх досвіду, знань та ідей для пошуку вирішення завдань. Саме тому застосування інноваційних методів організації групової роботи визначає ефективність нарад, зборів та інших групових форм робіт в організаціях і впливає на групову та організаційну продуктивність.

У роботах О.М. Чумикова фасилітація різноманітних процесів розглядається в якості процедурної технології «паблік рілейшнз», що сприяє організаційним змінам. Це також ефективна технологія вирішення проблем групової роботи. З цієї точки зору, «процедура фасилітації є процесом, де фахівець, прийнятний для всіх членів групи, нейтральний і не маючий права приймати рішення (фасилітатор), допомагає групі поліпшити способи ідентифікації проблем і прийняття рішень за рахунок організації конструктивної спільної діяльності». Це альтернатива таким недостатньо продуктивним способам вирішення проблем, як суперечка, дискусія, простий обмін думками, адміністративне рішення та вольовий наказ. О.М. Чумиков відзначає, що функції фасилітатора слід розглядати в широкому розумінні.

Вони можуть включати допомогу групі в досягненні компромісу, вирішення проблеми та пошуку нових методик прийняття рішень. Іншими словами, функція фасилітатора – це всі дії, призначені для підвищення ефективності роботи в середині групи.

Фасилітацію як високопрофесійну організацію процесу групової роботи, спрямовану на прояснення та досягнення групою поставлених цілей, також використовують для проведення конференцій з великою кількістю учасників (більш детально це викладено у роботах О.М. Чумикова). При проведенні обговорень політичного змісту фасилітатор не ставить перед собою завдання змінити поведінку людей. Він лише сприяє залученню інформації, що змушує самих членів групи подумати про доцільність зміни своєї поведінки. Цьому сприяють базові принципи процесу фасилітації:

- 1) наявність валідної інформації;
- 2) вільний і компетентний вибір, тобто учасники обговорення чітко формулюють і шукають загальне розуміння цілей та завдань;
- 3) внутрішня відповідальність за цей вибір, тобто суб'єкти процесу відчують особисту відповідальність за прийняті рішення [11].

Головним інструментом фасилітатора, який він використовує з метою підвищення ефективності роботи, є формування гуманістичного спілкування між сторонами діалогу, створення атмосфери довіри та взаєморозуміння між учасниками.

Раніше ми порівнювали командну роботу зі співпрацею, а тепер з'ясуємо те, чому все-таки формат взаємодії є найбільш оптимальним для роботи.

Команда має більше інструментів для вирішення завдань, ніж окремий індивідум. Один співробітник не спроможний повноцінно виконати завдання, виходячи з обмеженості його повноважень. Група спеціалістів із різних сфер і різних рівнів має значно більше можливостей створити креативні ідеї та використати різноманітні інструменти для їх реалізації.

Ефект синергії притаманний лише команді. Спільна робота трьох та більше осіб принесе набагато кращі результати, ніж робота одного навіть висококваліфікованого працівника.

Команда є стійкішою до зовнішнього впливу. Команду формують спеціалісти різних рівнів і посад. Завдяки цьому зовнішні чинники не можуть впливати на такий «мікс». Зовнішні установи мають більше важелів впливу на окремо взятих працівників.

Команда використовує «мозковий штурм», коли кожна хороша ідея ретельно обговорюється. Це зменшує ризики виникнення помилок та прийняття неефективних рішень.

В команді швидше помічаються помилки та похибки. Одній людині важче зауважити свої помилки. Її око стає «замиленим», і саме тому складніше розглядати окремі деталі та виявити недоліки. Коли співробітники групуються в команди, шанс на похибку є мінімальним. Колеги швидко виявлять помилки та вкажуть на недоліки.

Команда дає змогу повноцінно реалізувати потенціал працівників. Є амбіційні працівники, спроможні зробити значно більше, ніж дозволяють їхні посадові обов'язки. Керівник розуміє, що такі працівники можуть принести значно більше користі компанії у випадку, якщо вони будуть залучені в команду. Це дозволить максимально ефективно використовувати їх потенціал та швидше досягати поставлених цілей.

Створення команди – це можливість повноцінно розкрити творчий потенціал працівників в будь-якій компанії, незалежно від її розміру. Така команда, сформована з найнятих працівників, вона здатна замінити одного високопрофільного спеціаліста, на якого в компанії відсутні фінансові ресурси.

Командна робота має вплив на продуктивність окремо взятих працівників. Насамперед працівники, які спільно працюють над завданням, стають більш рішучими легко адаптуються для співпраці з різнопрофільними спеціалістами вищого та нижчого рангу. Людина, що працює в команді, стає більш відкритою та терпимою. Вона легше налаштовує комунікацію з іншими

людьми та організаціями. Така людина вирощує в собі лідерські якості та високий емоційний інтелект. Вона набагато краще розуміє почуття інших, вчиться слухати та проявляє повагу до колег. Вміння співпрацювати з іншими підвищує значущість працівника, тож командні гравці високо цінуються на ринку праці. Отже, командна робота – це важливий навик для працівника; це дієвий інструмент для швидкого досягнення цілей компанії та реалізації поставлених завдань; спосіб особистісного та професійного росту для співробітника, учасника команди.

Наразі можна доволі часто спостерігати те, як команда працює під керівництвом фасилітатора. Озвучивши правила роботи в команді, фасилітатор повинен визначити, чи всі учасники розуміють поставлені завдання, а також створити сприятливу атмосферу для їх виконання. Також він заохочує працівників висловлювати свої думки та відстоювати власну точку зору. Фасилітатор контролює роботу працівників, які хочуть перейняти собі лідерство, слідкує за динамікою роботи групи та сприяє оперативному виконанню завдання. Головна функція фасилітатора – це сприяння чіткому виконанню обов'язків працівниками та відкриттю їхнього потенціалу. Фасилітатор не повинен висловлювати власну думку та підштовхувати учасників команди до «правильного» рішення. Водночас він не може брати участь в дискусіях, а тільки створювати позитивну атмосферу в команді.

Фасилітатор є супровідником учасників групи. Він не зацікавлений в конкретному результаті роботи команди та не має готового рішення стосовно того, як виконати відповідне завдання. Фасилітатор не може представляти інтереси окремого учасника або групи осіб. Він несе відповідальність за якісне виконання завдань та стимулює учасників до особистісного розвитку. Залучення фасилітатора до роботи команди значною мірою полегшує процес виконання роботи учасниками та налаштування комунікації в групі. Він виступає своєрідним посередником між новими знаннями і групою осіб, які навчаються або співпрацюють. Фасилітатор має певні обов'язки, тому що він повинен правильно будувати взаємозв'язки між учасниками. Крім того, він

повинен дотримуватись принципів толерантності, використовувати найбільш ефективні методи комунікації та створювати комфортну участь у вирішенні поставлених завдань.

Організація роботи та навчання в мультидисциплінарних групах є дещо складнішою. Важливо враховувати чинники, що здійснюють вплив на мотивацію та зацікавленість людей у навчанні, їхню ініціативність та бажання обговорювати робочі питання.

До цих факторів належать:

- чітке розуміння потреби в навчанні й обґрунтованість участі в ньому;
- бажання покращити свої знання, впевненість у своїх силах щодо здобуття нових навичок. У цій ситуації важливо професійно донести користь участі в навчанні та зробити акцент на його доступності для кожного учасника;
- розуміння практичної спрямованості навчання, тобто того, як саме ці навички та знання можна застосувати на практиці. Важливо уточнити можливість отримання корисної інформації, яку можна одразу реалізувати;
- розуміння того, що навчання проводить спеціаліст, а форма навчання є гнучкою.

Розглянемо процес групового ухвалення рішень. Дискусія не відбувається по задуманій схемі – від визначення цілі до її досягнення. Учасники команди є живими людьми зі своїми думками й способом прийняття рішень. Поведінка людей непослідовна, і саме тому неможливо визначити одну схему, по якій всі діятимуть. Послідовність дискусії можна порушити та відійти від основної теми. Люди одержимі власними ідеями та всіляко намагаються донести свою думку до більшості. Проте сконцентруватись і дотримуватись головної теми не завжди вдається, оскільки всі люди є індивідуальностями з різними точками зору на одні і ті самі речі.

На перший погляд може здаватись, що якщо дискусія втратить послідовність, то увесь процес вийде з-під контролю, але це не завжди так.

Часто буває так, що те, що здавалось хаотичним, є тільки першим етапом для прийняття креативних рішень. В теорії команда, яка обговорює питання й намагається розв'язати складну проблему, повинна діяти помірковано та рівномірно. Таким чином легше розробляти найрізноманітніші ідеї, переформулювати гідні думки в конкретні пропозиції. Потім ці пропозиції трансформуються в цінні ідеї, учасники можуть об'єднатись і прийняти спільне кінцеве рішення, яке уособлює всі думки.

Проаналізуємо, якими є відмінності між двома процесами мислення (табл. 2.1).

Відмінності між процесами мислення

Розбіжне	Збіжне
Розробка переліку гідних ідей	Ідеї групуються за різними ознаками
Відкриті дебати на тему	Отримання висновків
Збір думок від різних людей	Формування єдиного рішення
Ідеї сприймаються спокійно, без оцінок	Оцінювання ідей та прийнятого рішення

Зазвичай перша стадія дискусії відбувається на знайомій для учасників території. Вони висловлюють свої точки зору, переформулюють банальні думки та шаблонні ідеї для того, щоб знайти насправді креативні рішення. В цьому немає нічого неприродного, тому що перші думки – це те, що було обмірковано раніше. Окремі проблеми не можуть мати очевидного, легкого рішення. Вони потребують детального опрацювання, адже є складнішими, ніж ті, які можна вирішити за допомогою загальноприйнятих способів. Відповіді на них не можуть бути простими й однозначними. В цьому випадку команді слід застосувати метод «мозкового штурму» для того, щоб дати працівникам можливість формулювати нові думки та ідеї, допоки вони не перейдуть від усталених і банальних думок до більш широких, креативних можливостей до їх вирішення. Цей процес прийняття рішення виглядає дещо інакше.

Найчастіше люди зациклені на власній точці зору, внаслідок чого їм важко зрозуміти думки інших. Особливо це важко зробити тоді, коли точка зору іншої людини кардинально відрізняється від своєї. В таких випадках присутнє значне емоційне навантаження на людей, що стає причиною дратівливості і нетерплячості. Люди, що не звикли брати участь в дискусіях, прагнуть швидше все закінчити та прийняти будь-яке рішення. Інколи дискусія є настільки активною, що одночасні розмови декількох учасників відволікають інших, не даючи змогу сконцентруватись на основній темі розмови. За таких умов важко знайти порозуміння, і всі спроби зводяться нанівець. Вказаний етап можна назвати етапом «турбулентності». Типовою помилкою лідера дискусії на цьому етапі є те, що з метою зменшення відчуття безпорадності він оголошує те, що сам прийняв фінальне рішення. Це зумовлює недовіру та розчарування учасників команди. Отже, збіжне мислення не може автоматично виникнути з розбіжного. Відчуття розчарування та розгубленості – це звичайний елемент прийняття рішень командою.

В момент, коли команда закінчує з висловлюванням загальних думок та переходить до дослідження різних перспектив, учасники повинні докласти всі зусилля для того, щоб поєднати думки інших зі своїми. Досягти розуміння різноманітних та суперечливих ідей інших нелегко. Це складний і не дуже приємний процес, під час якого учасники можуть повторювати свої думки, не чути ідей інших, захищатись та втрачати рівновагу. Переважна більшість людей розгублюються в такій ситуації. В цю хвилину приходить розуміння того, що існує «зона дискомфорту», тобто незамінний елемент для досягнення успіху в прийнятті рішень. Отже, завданням фасилітатора є донесення до всіх учасників дискусії розуміння того, що відмінність думок, непорозуміння – це звичайний етап у процесі групового прийняття рішень. Відповідно, зона дискомфорту – це безпосередній результат наявності різних думок серед учасників групи. Спроба подолати це непорозуміння дасть змогу створити базу для досягнення згоди та прийняття єдиного рішення, оскільки без взаєморозуміння неможливо ефективно працювати в команді.

У випадку, якщо група здатна пройти «зону дискомфорту», то зможе знайти спільні рішення для ефективної роботи, що, в свою чергу, є обов'язковою умовою для ґрунтовного аналізу й раціонального спільного мислення. Вагомим умінням фасилітатора є розуміння динаміки та процесу роботи в команді. Це те, що допомагає групі розкрити потенціал і прийняти спільне рішення.

Висновки до розділу 2

Отже, ефективна робота в команді значно підвищує загальну продуктивність діяльності публічної організації. Як організація, так і працівник-член команди отримують значні переваги від процесу командотворення. Для успішного функціонування публічної організації потрібні кваліфіковані працівники, оскільки персонал – це найважливіша складова успіху. Це стосується не лише комерційних підприємств, а й органів державної влади та місцевого самоврядування. Наразі в діяльності органів влади спостерігаються тенденції до зменшення кількості співробітників та оптимізації структурного складу. Саме тому введення нових та більш ефективних форм управління кадрами є надзвичайно важливим питанням.

Треба також взяти до уваги те, що люди, приходячи на роботу, переслідують свої особисті цілі, а не лише те, що потрібно організації. В публічній організації важливо організувати дієву кадрову політику, спрямовану на успішність виконання завдань кожного окремого члена для успішного функціонування й розвитку організації. Такий стан справ дозволить удосконалити процес підбору працівників, які будуть більш продуктивними та сформувати робочі групи, які будуть максимально ефективними.

Команда є групою креативних людей, згуртованих біля одного лідера, що із задоволенням займаються спільною справою, вдало поєднуючи свої амбіції з загальною метою діяльності компанії та ефективно взаємодіючи для того, щоб досягти порозуміння та кращих результатів. Результатом такої роботи є новий

якісний продукт. Фасилітація є одним із кращих методів організації роботи команди. Вона дозволяє покращити якість ухвалених рішень та ефективно їх реалізувати. Методи фасилітації дають змогу в максимально короткий термін визначити ідеї працівників і сформувавши єдине рішення, яке включатиме інтереси всіх сторін в організації. Фасилітація покликана створювати середовище, в якому різні люди зі своїми думками зможуть проявити свою ініціативу, висловити експертну думку та прийняти єдине рішення. Вона дає змогу спланувати тактичні й стратегічні завдання та прийняти виважені, раціональні рішення, на які здатна група. Метод прийняття рішень, коли працівники годинами проводили час на нарадах, вже застарілий. Наразі важливо правильно організувати взаємозв'язок всередині команди та ухвалити ефективні рішення з мінімальними втратами часу й для досягнення найкращого результату.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ФАСИЛІТАТИВНОГО ІНСТРУМЕНТУ У РОЗВИТКУ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

3.1. Умови адаптації світового досвіду щодо запровадження організаційно-фасилітативного інструменту розвитку командної взаємодії в органах публічної влади в Україні

Сучасні науковці часто підіймають проблеми відмінностей теоретичних підходів стосовно визначення особливостей управлінських стилів. Закордонні вчені надають перевагу груповим і командним формам управління із залученням громадської спільноти. В політичному, соціальному і галузевому управлінні використання командних технологій стало вже нормою. Зарубіжні та вітчизняні науковці вважають, що фасилітація є одним з найважливіших умінь управлінців у сфері підбору, навчання й підвищення кваліфікації персоналу. Це ефективна технологія управління в плані командного підходу. Водночас сучасне шокове середовище та органістична природа організацій, згідно з появою концепції MBT (Management by Teaching – організація, яка навчає), кидають виклик ще до кінця невизначеному ефективному типу поведінки менеджера-коуча, який першочергово схиляється до соціально-психологічних методів управління, спрямований на внутрішнє середовище організації та індивідуальний підхід до сильних та слабких властивостей людських ресурсів (HMR – Human Resources Management). На противагу цьому в теорії менеджменту та практиці ділової активності організацій XXI ст. Виник новий напрям управління людьми (Humant = Human + Management) – підхід, спрямований на вивчення можливостей та уникнення загроз зовнішнього середовища, орієнтований на результат, що отримав назву «фасилітація».

Такі потужні корпорації, як Bayer, Ernst & Young та Chevron Corporation, включили фасилітацію в свою навчальну програму. Це вказує на те, що цінність фасилітації визнали на міжнародному рівні. Іноземні компанії дедалі частіше використовують елементи фасилітації для розвитку своїх компаній. Оскільки унікальний досвід і потенціал співробітників, які беруть участь у підвищенні ефективності діяльності компанії, – це найважливіший компонент для розвитку. Фасилітація в командній роботі допомагає формувати формати, при яких учасники будуть взаємодіяти між собою, обмінюватись своїм досвідом, структуруватимуть свої знання та навички і, як результат, отримують унікальні знання, які можна реалізувати на практиці.

Структурований процес виникає у випадку, якщо фасилітатор заздалегідь розробляє процес діяльності. Всі дії також плануються наперед. У процесі, що самоорганізовується, учасники самостійно визначають зміст своєї роботи, переважно згідно із певним загальним фокусуючим проблемним питанням. У такому процесі завчасно невідомо, яким саме чином відбудуватиметься взаємодія та яким буде її результат. Можна виділити лише загальну схему, яка визначатиме, як саме запустити процес та в який термін слід укластись, але далі процес розгортається спонтанно. Прикладами структурованих процесів є кроскультурні тренінги, а також наступні методи фасилітаційної взаємодії: «Технологія участі» (Technology of Participation – TOP), розроблена Інститутом культурних контактів (Institute of Cultural Affairs – ICA). У кожному з них фасилітатор планує значну кількість кроків організації в процесі діяльності, специфічні завдання підтримки активності учасників, що визначає спрямування процесу, наслідуючи потім процес, що відбувається. В цьому випадку фасилітатор знає, що запланована послідовність кроків в організації діяльності зробить можливим досягнення цілей команди з мінімальними змінами в створеному плані чи взагалі без них. Хорошими прикладами процесу самоорганізації є «Динамічна фасилітація» і «Технологія відкритого простору». В таких методиках фасилітатор виступає лише в якості учасника, який запускає процес, слідкує за ним, а учасники ведуть себе спонтанно. Протягом сесії

учасники самі визначають, про що саме вони говоритимуть, як обговорюватимуть питання та взаємодіятимуть один із одним.

Проте неможливо заздалегідь передбачити те, чи буде знайдений шлях до вирішення проблеми.

Спонтанний розподіл ролей/запланований розподіл ролей. «Вихід за рамки» – це приклад методу, в якому всі ролі учасників процесу визначені та розподілені заздалегідь. «Технологія відкритого простору» – це абсолютно протилежний метод, коли ролі між учасниками розподіляються спонтанно, без попереднього плану. Їх неможливо передбачити заздалегідь.

Одноразовий процес діяльності/ланцюжок послідовних процесів діяльності. Окремі методи фасилітації передбачають проведення одиничних заходів, які в подальшому можуть мати продовження. Прибічники одиничних процесів діяльності виходять із припущення про те, що одинична подія в результаті може зумовити тривалі стійкі зміни. Прикладом такої дії є «Пошук майбутнього».

Одиничний захід зумовлює лише тимчасову зміну, що є нестійкою й фактично згубною для стійких перетворень особистісного розвитку, внаслідок чого є потрібним їх багаторазове повторення. Діяльність може бути організована як стратегічна сесія.

Вузькі/широкі межі проблеми, які обговорюються. Широта питання також має вплив на вибір підходу, який необхідно реалізувати фасилітатору. Вузькі або широкі межі проблеми формують рамки для обговорення. Обсяг дискусії з конкретного питання (наприклад, за проектом) не може бути змінено. Прикладом методу проектного планування виступає «Планування дій» (один із методів «Технологій учас ті» – TOP Action Planning). У питаннях із широкими межами може обговорюватись усе, що доступне уяві. Така техніка, як «Пошук майбутнього», більшою мірою необхідна для обговорення питань із широкими межами.

3.2. Практичні рекомендації щодо удосконалення впливу організаційно-фасилітативного механізму на розвиток командної взаємодії в органах публічної влади в Україні

Фасилітативне управління дає змогу утримувати рівновагу між цілями й результатами, яких необхідно досягти, а також можливостями реальних працівників та способами досягнення. Економічна та політична нестабільність, неефективність соціальної політики в Україні підвищили потребу у використанні нової, дієвої моделі публічного управління. Вона повинна вирішувати поточні проблеми й допомагати визначити дієву стратегію для подальшого розвитку. Від рівня ефективності державної політики будуть залежати результати соціально-економічних змін, якість і рівень життя громадян. Оскільки наразі перед керівниками постають наступні додаткові завдання: спрямувати вміння працівників не лише забезпечити суттєве підвищення результативності та ефективності державного управління, а й виховувати здатність застосовувати свої вміння в процесі діяльності, показано результати, які задовільняли б суспільні очікування в різних сферах управління. Фасилітацію зазвичай розуміють як створення взаємодії, коли актуалізується індивідуальний досвід працівника, відбувається взаємодія й взаємотрансляція індивідуальних контекстів розуміння отриманої інформації. Виникає потреба у використанні оновленого досвіду, відбувається становлення суб'єктності в якості стильової характеристики діяльності. Фасилітатор спрямований на допомогу у формуванні особистості та визначенні здібностей людини, потрібних для її розвитку. Він прагне створити сприятливі умови для розвитку особистих якостей людини, її самовдосконалення та самореалізацію.

В області державного управління можна виокремити дванадцять головних типів керівників:

- демократичний;
- креативний;
- авторитарний;

- активний або пасивний;
- професійний;
- бюрократичний;
- професійний;
- загальний;
- трудівник або нероба;
- господар.

Також виокремлюють різні типи лідерів. Їх існує 10 видів:

- суверен;
- герой або поганий приклад;
- кумир або ізгой;
- ватажок;
- організатор;
- спокусник;
- тиран;
- цап-відбувайло.

В культурі управління класифікація керівників є дещо іншою: майстри, гравці, люди компанії, борці з джунглями. На практиці також використовують інші типи керівництва: орачі, штабісти, борці за справедливість та імітатори. Додатково виділяють два групи керівників:

- **опорні керівники** – це керівники, які є основою функціонування організації, вони вирішують усі важливі задачі. На них можна покластись в будь-якому питанні;
- **ажурні** – це люди, які не є основою, але створюють «лице» компанії. Це прикраса організації, що намагається подати компанію і себе в найкращому вигляді.

Керівника можна віднести до окремого типу тоді, коли чітко виражені ознаки конкретного виду керівництва – авторитарний, господар чи творець. Це можна визначити, проаналізувавши стиль керівництва й показники успішності

керівника. Часто не буває тільки одного вираженого стилю, а керівник поєднує в собі два, а то й три типи. Це дозволяє краще виконувати основну роботу. Оскільки, якщо керівник уособлює роль лідера, аналітика, стратега, експерта й психолога, він краще налаштовує співпрацю з іншими людьми та може розробити ефективну стратегію розвитку організації. Але основною повинна залишатись роль лідера.

Залежно від принципів керівництва, які обирають керівники даного типу, можна виокремити дві моделі управління:

1. Модель стагнації керівника, коли управлінець керується принципом «Я – головний, ти – дурень». У цьому випадку керівник обирає догматично-авторитарний стиль, користується агресивним мисленням, що ґрунтується на негативі. Він використовує старі та перевірені підходи до вирішення проблем і дотримується цінностей слухняності, централізації та ієрархії. Головне завдання такого керівника – будь-яким чином утримати владу в своїх руках. Ініціативність підлеглих і креативний підхід до роботи підлеглими знецінюється і, як наслідок, формується повна підпорядкованість як норма управління.

2. Модель консервації керівника – пасивно-ліберальний стиль управління. Керівний принцип – «Моя хата з краю, я нічого не знаю». Такий керівник формує свою діяльність на основі негативно-традиційного мислення. Основними цінностями для нього є орієнтація на свої потреби й реалізація власних інтересів, а не працівників. Ці дві моделі застарілі та неефективні. В сучасному світі буде ефективним лише той керівник, який користується принципом «Той, хто шукає, той завжди знайде». Він використовує креативне, позитивне мислення та творчо-аналітичний підхід до справи. Вказані керівники організовують свою роботу на цінностях задоволення від діяльності, покращення навичок та інтелектуальний розвиток. Вони надають перевагу роботі в команді й зосереджуються на пошуку нових ідей з метою колективного розв'язання задач, тобто використовують принципи фасилітації.

Світова практика демонструє те, що ефективним буде лише той стиль керівництва, що орієнтується на людей і відкриття їхніх здібностей у процесі навчання та роботи.

Керівник-фасилітатор використовує елементи фасилітації в наступних випадках:

- в роботі команди або групи над вирішенням проблеми;
- управлінні підлеглими;
- проведенні зборів;
- керівництві процесами й організаційними змінами.

Отже, з вищезазначеної інформації впливає третій, прогресивний тип керівництва – **фасилітативний керівник**. Він спрямовує всі зусилля на досягнення взаєморозуміння в команді для швидкого досягнення цілі. Це керівник-лідер, що формує команду, встановлює принципи роботи й стимулює учасників проявляти ініціативу. Зазначений керівник правильно керує «колективною мудрістю», що є більш важливою для розвитку організації, ніж здібності окремо взятого працівника. Основна увага керівника-фасилітатора зосереджується на партнерстві. Характерними рисами такого керівника є вміння вирішувати складні задачі, емпатія, гнучка поведінка в конфліктах і складних ситуаціях, сконцентрованість на досягненні цілі й формування сприятливих умов з метою підвищення продуктивності працівників. Усе це сприяє розвитку не лише працівників, а й самого управлінця. Розглянемо те, яким саме чином відбувається цей розвиток.

Насамперед варто зауважити, що розвиток керівників залежить від підтримки організаційного середовища. Процес розвитку навичок керівника повинен стати нормою для існування організації, а керівник повинен розвиватись за напрямками основних управлінських компетенцій. Лише в такому випадку він буде ефективним.

Розрізняють декілька категорій таких компетенцій:

- досягнення цілі;

- інтеграція працівників;
- систематизація діяльності;
- розробка ідей.

Ми погоджуємось з думкою О. Чиркова, який вказує, що керівник – це не «супермен», який уособлює в собі всі ці компетенції. Його завданням є оволодіння базовими компетенціями і вибір одного-двох напрямків, у яких керівник буде професіоналом. З цього випливає логіка командування – об'єднувати людей, які якісно доповнюють одне одного.

Розвиток керівника повинен бути постійним і послідовним. Він передбачає проходження трьох етапів:

- **базовий** – отримання навичок головних компетенцій на достатньому рівні й розуміння своїх здібностей;
- **метарівень** – використання системного мислення, самореалізація й усвідомленість своїх можливостей;
- **інтегральний** – зосередження уваги на розвитку й взаємодопомозі.
- Провівши теоретичний аналіз стилів та методів керівництва, можна виокремити типи керівників в системі державної служби в Україні. На сучасному етапі державотворення виокремлюють три типи керівництва:
- **«руйнівник»** – керівник, що використовує психологічний тиск у вигляді цькування працівників (мобінг);
- **«в'язень» минулого досвіду** – керівник, що задовольняє тільки власні потреби й намагається якомога довше затриматись у владі;
- **фасилітатор** – керівник, що орієнтований на партнерство й розвиток командних навичок.

Зустріти один чітко виражений тип керівництва в реальному житті практично неможливо. Вони є змішаними, з переважанням одного з типів. Розуміючи ознаки типу керівництва, можна віднести керівника до конкретного типу. Незмінним залишається поділ керівників із врахуванням конструктивних і деконструктивних дій.

Проаналізуємо те, яким бачать сучасного керівника державні службовці. За даними опитувань держслужбовців ЦОВВ можна створити портрет керівника-лідера. Тож це організатор, що знає те, як правильно налаштувати роботу. Він притягує до себе інших і може повести підлеглих за собою. Це ініціатор, що чітко ставить задачі й формулює ідеї. Він дає можливість іншим працівникам розвиватись, не контролює кожен їх рух, а дає свободу дій. Такий керівник поважає персонал, навіть у випадку, якщо вони займають нижчу посаду в ієрархічній структурі. Сучасний керівник не тисне на персонал, а проявляє емпатію. Він володіє навичками психології, вміє стримувати емоції й поводить коректно в будь-якій ситуації. Керівник повинен однаково ставитись до всіх працівників, не перекладати свою провину на інших та брати на себе всю відповідальність. Він швидко адаптується в новій ситуації та вміє запобігати виникненню проблем.

В 2012 році було проведено соціологічне дослідження серед державних службовців. Ціллю такого дослідження було визначення портрету сучасного керівника. Було проведено опитування державних службовців ЦОВВ, результати якого стали підставою для подальшого дослідження в напрямі вивчення характеристик сучасного керівника-лідера. Отже, за результатами опитувань держслужбовців, для успішної організації роботи керівник повинен володіти наступними компетентностями:

- вміти ставити мету для групи осіб, об'єднаних у команду. Формулювання мети повинне бути чітким і зрозумілим для всіх учасників команди;
- приділяти значну увагу розробці процесу й контролювати послідовність виконання завдань групою;
- вміти встановити комунікативні зв'язки між учасниками групи, управляти конфліктами й спрямовувати учасників для пошуку раціонального рішення;
- розкривати таланти й здібності учасників групи, оцінювати їхні можливості та стимулювати ініціативність. Допомогати розвивати

нові приховані потенціали й концентрувати енергію задля виконання поставлених завдань;

- вміти підтримувати учасників команди й дослуховуватись до думок і почуттів кожного з них;
- стимулювати виявленню лідерських якостей в інших учасників команди.

Найбільшим досягненням фасилітатора є те, що учасники команди вважають, що вони виконали всю роботу самостійно. Основна особливість фасилітації в тому, що вона не може виникнути випадково. Це знання й уміння, засновані на саморозвитку та освіті. Є актуальним дослідження проблеми опору змінам в організаціях в якості засобу підвищення особистісної інноваційності співробітників. Н.І. Жигайло та Г.М. Закалик зазначають, що зміни та використання інновацій для розвитку організації здійснюють безпосередній вплив на поведінку людей. Вони визначають два види особистостей, що беруть участь в інноваційному процесі й мають абсолютно відмінні позиції і точки зору на одні й ті самі питання. Протилежність характеристик інноваційної та традиційної особистостей показана Е. Хагеном.

Завданнями тренінгу є навчання навичкам ефективного позитивного і негативного зворотного зв'язку, навчання аналізувати ситуацію в ширшому контексті розвитку організації, розширення знань та розвиток умінь управління в умовах змін в організації, запуск процесу створення ефективної команди управлінців, що об'єднують єдині підходи й методи для покращення ефективності роботи в доволі мінливих умовах ринку.

Тренінгова програма складалась із трьох блоків та містила 10 тематичних модулів, а також вступну та завершальну частину. Тренінг «Фасилітація опору змінам в організації» був розрахований на 24 години інтенсивної роботи. Тренінг проводився протягом трьох днів (трьох блоків) по 8 годин. Чисельність групи – від 10 до 18 співробітників організацій, зокрема топ-менеджерів, начальників відділів, НВ-менеджерів та ін. У тренінгу «Фасилітація опору змінам в організації» застосовувались групові дискусії, рольові та ділові ігри,

модерації, «мозковий штурм», міні-лекції, робота в парах/трійках, відеоаналіз, а також шерінги на початку та по завершенню тренінгового дня.

Розглянемо змістовну частину тренінгу «Фасилітація опору змінам в організації» більш детально. В перший день тренінгу учасники мали змогу познайомитись, визначити принципи роботи в групі, пізнати одне одного краще та стати ближчими. У перший день вони проходять першу, другу, третю та четверту теми першого блоку тренінгу.

Тема 1. «Організація та її історія. Місія, цілі та завдання організації при впровадженні змін».

Учасникам пропонується створити історію розвитку організації, проаналізувати поточний стан справ в організації, усвідомити необхідність змін для реалізації поставлених перед організацією цілей, прожити залучення у процес перетворень. Також тут здійснюється ознайомлення учасників із СМАРТ-аналізом із метою освоєння ними принципів постановки цілей.

Учасники повинні усвідомити, як вони взаємодіють із цілями та перешкодами на шляху до цілей, збалансувати цю систему, проаналізувати ресурси і обмеження, способи подолання перешкод на шляху до цілі.

Тема 2. «Методи управління опорами інноваціям».

У рамках цієї теми учасники зможуть дізнатись про спеціальні прийоми, які дають можливість передбачити, послабити і тримати під контролем спротив змінам. Основна ідея полягає в цілеспрямованому формуванні стартового майданчика для інновацій. Цей процес складається з декількох етапів, на яких вивчатимуться фактори, що впливають на процес перетворення й формування потенціалу осіб, які є прихильниками реформ. Лише таким чином можна провести повноцінне реформування. Одним із кроків є прийняття заходів з усунення надмірного опору. В даному випадку учасникам пропонується створити уявний «стартовий майданчик».

Під час використання теми 3 «Зміни в організації. Опір змінам» учасникам тренінгу вдасться дізнатись про види змін в організації, моделі циклу змін у гештальт-підході, особливості й відмінності управління в умовах

змін. Зміни на рівні організації належать до соціальних змін. Головними методами роботи є групова дискусія, рольові ігри, вправи та їх подальший аналіз. Групова дискусія дає змогу висловити власну точку зору з певного питання на основі своїх знань і досвіду розширити і поглибити її або навіть змінити на протилежну. Вагомою функцією дискусії є актуалізація та обмін досвідом; також запам'ятовуються нові факти, що згодом матимуть вплив на поведінку учасників. В основному завжди вдається знайти спільні позиції та виробити рекомендації.

Тренер опирається на актуальність, усвідомленість та відповідальність учасників тренінгу. Увага до актуального процесу для нього повинна виступати пріоритетною щодо програми. Він витрачає більше зусиль на те, щоб учасники були мотивовані на зміни не стільки через негативні емоції від отримання неприємного зворотного зв'язку, скільки усвідомивши власні ресурси. Є важливою робота на присвоєння відповідальності, як у процесі «sharings», так і в процесі групової дискусії, аналізі ігор, вправ та ін. Гештальт-підходом передбачається синтез усвідомлення і дії та демонструється те, як усвідомлення, що передує дії, позначається на його ефективності.

Учасники розглянуть такі етапи процесу управління змінами, як діагностика готовності організації до змін, формування й навчання команди агентів змін, організація роботи з опором організаційним змінам з боку персоналу, організація системи пост-проектної підтримки змін. Також буде важливим вивчення головних видів антиінноваційних реакцій. Учасники тренінгу зможуть дізнатись про власні антиінноваційні реакції та реакції своїх підлеглих в описаних формулюваннях «це не для нас», «мені не подобаються чужі ідеї», «це нам не вдасться» або «у нас немає зараз ресурсів для реалізації цього проекту» та ін. і доповнять список реальними прикладами зі своєї організації. Учасники дізнаються про основні форми опору змінам: демонстрація власної усвідомленої чи неусвідомленої некомпетентності, скептицизм щодо значущості змін та здатності менеджерів активно їх провести, заперечення проблем та потреби в зміні, індиферентність, песимізм.

Робота над **темою 4 «Форми опору та причини організаційних опорів»** передбачає розгляд й узагальнення характеристик прихованого і відкритого опору, активного і пасивного, позитивного і негативного. Учасники тренінгу матимуть змогу вивчити три основні сфери, що є джерелом організаційних опорів: когнітивну (інформаційну), емоційну та особистісно-ціннісну, цикл реакцій персоналу організації на зміни за концепцією Е. Кюблер-Росс, а також досліджуватимуть причини організаційних опорів. Під час тренінгу робиться акцент на особистісній інноваційності учасників, зокрема: інтересі до змін, готовності до інновацій, позитивному сприйманні нововведень, подоланні психологічних бар'єрів, готовності брати на себе відповідальність, здатності до об'єктивності щодо себе та інших та ін.

П'ята, шоста і сьома теми тренінгової програми пропонуються учасникам на другий день тренінгу.

Тема 5 «Основні методи роботи з опором змінам в організації» включає детальне вивчення наявних у світовій практиці методів: врахування потреб тих, кого стосуються зміни, демонстрація отримання індивідуальної вигоди, навчання та надання об'єктивної інформації про хід проєкту і досягнутих (проміжних) результатів, досягнення спільного розуміння необхідності змін, підтримка змін лідером групи на всіх етапах проєкту, залучення до участі в проєкті, досягнення причетності до змін, стимулювання та підтримка, переговори, угоди, кадрові перестановки та призначення, приховані та явні заходи примусу, мотивація персоналу. Потім учасникам можна запропонувати групову дискусію щодо їх ефективності, відповідності цих методів особливостям та актуальним потребам їх організації, вибору методу, зважаючи на етап і цикл змін. Основний методом є «мозковий штурм», який є дієвим способом швидкого включення всіх членів групи в роботу на основі вільного вираження ними своїх думок із певного питання. «Мозковий штурм» інколи незамінний під час генерації нових ідей у групі, вироблення та прийняття колективних рішень. Додатковими методами стануть рольові ігри, які спрямовуються на розвиток навичок ефективної взаємодії зі співробітником,

що опирається, та відеоаналіз процесу комунікації учасників тренінгу. Рольова гра – це груповий пошук рішення в запропонованій ситуації. Сценарій ситуації формулюється у такий спосіб, щоб група отримала інформацію, а потім спробувала розібратись у ній, оцінивши дії певного персонажа. Член групи або міні-група отримують певну роль у досліджуваній ситуації. Все це дає їм змогу побачити свою звичну поведінку, вийти за рамки поведінкових шаблонів та освоїти нові ефективні моделі дій.

Тема 6 «Діагностика готовності організації до змін. Прогноз і попередження опору» включає вивчення методів та способів оцінювання «зони комфорту», методів оцінювання «горизонту допустимих перетворень» в уявленнях різних співробітників організації, виявлення головних груп і головних фігур – зацікавлених сторін, розуміння їх впливу на впровадження проєкту, способи виявлення «лідерів думою» і їх настанов до змін, оцінювання фактичних чуток та механізмів їх поширення.

У темі 7 «Способи залучення персоналу організації в процес вдосконалення» розглядаються питання чіткого пояснення необхідності змін, можливостей та потенційного ризику для учасників, яких торкнуться зміни, залучення співробітників на всіх етапах переходу, визнання та винагороди нових моделей поведінки. На тренінгу завдяки використанню «мозкового штурму» учасники розробляють «палаючу платформу» змін на основі вже наявних проблем у компанії – меседж, що підкреслює життєву необхідність впровадження змін у цій організації. Учасники вчаться визначати ключових гравців, від яких необхідно отримати особисту прихильність, та які дії слід зробити для створення прихильності. В процесі «мозкового штурму» учасники визначають способи створення прихильності, які відповідають особливостям їх організації.

Третій день тренінгу включає восьму, дев'яту, десятю теми та завершення тренінгу.

Тема 8 «Типи організаційної культури та нові стосунки «начальник-підлеглий» має на меті розгляд типології організаційної культури К. Камерона

і Р. Куінна. Тож будуть детально розглянуті ієрархічна, кланова, ринкова та ієрархічна організаційна культура. Також учасники тренінгу аналізують ролі й функції керівників (організація, планування, мотивація, контроль), виокремлюють якості ефективного керівника. Учасники повинні ознайомитись із мотиваційними теоріями, видами мотивів та потреб, демотиваторами, засвоїти та закріпити методи мотивації співробітників. Учасники тренінгу знайомляться з контролем в якості додаткового методу навчання та управління змінами, освоюють завдання та рівні контролю, вивчають принципи та правила надання позитивного і негативного зворотного зв'язку.

Тема 9 «Кайдзен-культура як тип організаційної культури безперервного вдосконалення» передбачає розгляд принципів формування Кайдзен-культури, а також заплановані перші кроки персоналу (що є учасниками тренінгу) щодо створення культури безперервного вдосконалення в їх організації.

В темі 10 «Команда при впровадженні змін та підтримці результатів проєкту змін» учасники тренінгу розглядають командування як необхідну умову створення самонавчальної компанії, командні ролі за Мерідіт Белбін та визначають власні ролі в команді за допомогою опитувальника. Тут вони аналізують чинники виникнення успішних та неуспішних команд, відпрацюють навички делегування та розподілу обов'язків.

Під час завершення тренінгу «Фасилітація опору змінам в організації» учасники структурують отриманий у процесі тренінгу досвід, а тренер намагається отримати зворотний зв'язок від учасників. До основних очікуваних результатів цього тренінгу належать:

- 1) розширення знань, розвиток умінь, оволодіння інструментами управління змінами в організації;
- 2) формування позитивного ставлення до процесу змін;
- 3) ототожнення з новими цілями і цінностями компанії;
- 4) формування орієнтації на виконання проєкту змін;
- 5) освоєння значної кількості інформації про проєкт змін;

- б) усвідомлення проблем власного підрозділу і організації в цілому;
- 7) розробка нових ідей у вирішенні проблем щодо змін;
- 8) розуміння залучення додаткових ресурсів;
- 9) формування єдиної моделі проєкту змін;
- 10) створення ефективної команди, що впроваджує зміни;
- 11) підвищення особистісної інноваційності співробітників.

Окремо можна використати командний тренінг. Тренінгова робота здійснювалась за такою структурою:

1) змістовно-смысловий компонент технології – використання методів та форм роботи, що сприяють розумінню учасниками суті командної взаємодії та її особливостей в органах публічної влади;

б) діагностичний компонент технології – використання методів і форм роботи, що забезпечують діагностику психологічних особливостей групової роботи у сфері державної служби та чинників, що мають вплив на її ефективність;

в) корекційно-розвивальний компонент технології – використання методів і форм роботи, потрібних для оволодіння учасниками тренінгу вміннями та навичками виконання відповідних професійних завдань, що виникають у процесі формування та розвитку команди. Найбільш важливою умовою досягнення цілі тренінгу є активна участь фахівців в інтерактивному навчанні, вправах та рольових іграх, що моделюють ситуації професійної діяльності та дозволяють вільно експериментувати та отримувати зворотний зв'язок.

Структурну основу тренінгу складають наступні структурні вправи: вступ, прийняття правил, знайомство, очікування, розминка, рефлексія та підведення підсумків. Найбільш поширеними формами роботи під час тренінгу є міні-лекції, робота в малих групах, дискусії, ділові та організаційні ігри, психологічні вправи. З метою зміни неефективних установок і способів поведінки використовуються імітаційні, проблемні, евристичні та сюжетно-рольові ігри. Вони спрямовуються на формування нових знань, переконань,

цінностей, професійних поведінкових умінь та навичок. Мета тренінгу: формування в працівників органів публічної влади уявлень про зміст і психологічні особливості роботи в команді.

Головні завдання тренінгу:

1. Формування єдиного розуміння загальних цілей організації;
2. Покращення психологічного клімату;
3. Підвищення мотивації до навчання та особистого розвитку згідно з цілями і задачами організації;
4. Оптимізація креативності працівників у сфері командної взаємодії.
5. Оволодіння вміннями й навичками, які необхідні для психологічного забезпечення командної взаємодії.

Структура тренінгу включає такі основні компоненти: вступ; змістовно-смысловий компонент тренінгу: «Сутність командної роботи в сфері державної служби та необхідність її психологічного забезпечення»;

- діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика психологічних особливостей групової роботи у сфері державної служби та чинників, що впливають на неї»;

- корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Розвиток умінь та навичок, необхідних для забезпечення командної взаємодії»;

- підведення підсумків тренінгової сесії.

Вступ до тренінгу: знайомство учасників; рішення організаційних питань (тривалість роботи, кількість перерв та ін.); визначення мети і завдань тренінгу та його загального формату; розробка правил групової роботи; вивчення очікувань учасників тренінгу; проведення стартового «криголаму» та ін.

Змістовно-смысловий компонент тренінгу передбачає використання інтерактивних технік, спрямованих на висвітлення основних змістовно-смыслових питань:

- метод групового «мозкового штурму»: «Які нові форми колективної роботи вам відомі?»;

- міні-лекція: «Колективне управління як сучасний стиль ефективної роботи організації»;
- індивідуальне завдання: «Позитивні та негативні прояви в діяльності організації, де я працюю, протягом останнього півріччя»;
- аналітичне завдання (робота в малих групах): «Класифікація позитивних і негативних прикладів групової роботи в органах публічної влади»;
- аналітично-творче завдання, підготовка малюнка «Герб групи» (робота в малих групах);
- міжгрупова дискусія: «Що таке командна робота в органах публічної влади?»;
- метод «мозкового штурму» (в парах, з подальшим міжгруповим обговоренням): «Які чинники мають найбільший вплив на психологічний клімат в організації?»;

Діагностичний компонент тренінгу передбачає аналіз учасниками специфіки організаційної комунікації в підрозділах, де вони працюють, і власних психологічних характеристик.

- психологічний практикум: «Виявлення особливостей психологічного клімату на підприємстві»; «Визначення готовності до формування команди»; «Визначення ступеня довіри керівника до працівників».

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: реалізація корекційно-розвивальної частини тренінгу відбувається шляхом виконання різних проблемних завдань (на одному із рівнів – аналітичному чи ігровому):

- ділова гра: «Безлюдний острів»

Мета: проектування ключових моментів колективної взаємодії; демонстрація стратегій лідерства в групі; аналіз конфліктних ситуацій);

- проєктне завдання: «Розробка ідеальної моделі командної взаємодії у системі державної служби».

З метою здійснення рефлексії заняття можуть використовуватись два варіанти роботи: скорочений варіант (учасники тренінгу почергово «по колу» висловлюють свої думки та почуття з приводу тренінгу та ін.); розширений

варіант (учасники тренінгу дають відповіді на запитання анкети «Оцінка ефективності роботи тренінгу»).

Розвиток професійних компетентностей залежить від рівня сформованості його фасилітативних якостей. Чим вищий рівень фасилітації, тим ефективнішою виявляється діяльність працівників різних напрямів. Таким чином, головними показниками фасилітативної компетентності виступають його психологічні якості, що впливають на мотивацію особистісного зростання й утворюють умови для розкриття його внутрішнього потенціалу.

Інтерферентна дія таких психологічних якостей, як активність, креативність, ініціативність, флексибільність, толерантність, рефлексивність, відповідальність, комунікативність і невербальна конструктивність забезпечують наявність фасилітативного ефекту в процесі навчання та виховання, зумовлює загальне підвищення рівня освіти й визначає розвиток його професійних компетентностей. Також задля виявлення ключових факторів, які впливають на залученість персоналу організації, в органах державної влади слід проводити опитування визначення рівня емоційної залученості, задоволеності умовами державної служби, потреб у професійному розвитку (далі – Опитування). Основною ідеєю запровадження та проведення зазначеного Опитування можна визначити:

- визначення рівня залученості персоналу в якості основного підходу працівників до роботи, коли вони докладають найбільше зусиль до реалізації цілей і цінностей державного органу, в якому працюють, вбачаючи сенс своєї роботи в тому, щоб робити внесок в успіх державного органу (результат створення в державному органі умов для повної реалізації потенціалу працівників);
- виявлення ключових факторів, які впливають на залученість персоналу;
- визначення напрямків розвитку політик управління персоналом і найбільш ефективних інструментів управління персоналом з урахуванням зворотного зв'язку працівників;

- впровадження плану заходів з метою підвищення рівня залученості персоналу;
- підвищення рівня результативності персоналу за допомогою вдосконалення політик управління персоналом, спрямованих на підвищення рівня показників залученості.

Так, наприклад, за рекомендованим алгоритмом Національного агентства України з питань державної служби в АРМА було проведене опитування стосовно рівня емоційної залученості, задоволеності умовами державної служби, потреб у професійному розвитку державних службовців АРМА шляхом заповнення анкети, яка додавалась на електронних платформах, зокрема Google Forms. Одним із розділів зазначеного Опитування було надання пропозиції щодо покращення роботи АРМА. Однією із пропозицій учасників Опитування було удосконалення внутрішньої комунікаційної системи, зокрема:

- удосконалення співпраці та комунікацій центрального апарату АРМА і територіальних управлінь;
- налагодження співпраці й взаємозв'язку керівництва з працівниками (проведення спільних зустрічей, нарад та ін.);
- покращення комунікації між структурними підрозділами АРМА (проведення спільних заходів, корпоративних зустрічей, тренінгів, святкування урочистих подій та ін.).

Висновки до розділу 3

Багато сучасних вчених, що займаються дослідженнями соціальної сфери, підвищують актуальність питання відмінності в теоретичних підходах визначення стилів управління, здійснених українськими й іноземними науковцями. Зарубіжним вченим вже давно зрозуміла перевага групової та командної форм роботи. Обов'язковим елементом соціального управління повинно стати те, що широке коло громадськості залучене до процесу.

Командні технології управління вже давно використовують в політичній, соціальній та інших сферах. Це вже стало нормою в професійній діяльності.

Вітчизняні й закордонні спеціалісти глибоко переконані в тому, що технологія управління на основі командного підходу є базовою в питанні підбору, навчання й розвитку співробітників. Фасилітація входить в корпоративні програми по навчанню співробітників в таких потужних компаніях, як Ernst & Young, Chevron Corporation, Bayer та інших. Це вказує на те, що іноземні компанії розуміють цінність фасилітації й використовують для розвитку компанії і працівників найважливіше – досвід та інтелектуальні здібності персоналу, що бере участь в підвищенні продуктивності діяльності публічної організації.

Також варто зазначити, що на сучасному етапі державотворення з'являються керівники, які зосереджуються на отриманні задоволення від своєї діяльності, покращенні своїх навичок, підвищенні кваліфікації та інтелектуального розвитку. Вони спрямовані на роботу в команді, на концентрацію пошуку нових можливостей щодо колективного розв'язання проблем, тобто на технологію фасилітації. Головна відмінність цієї технології від звичайного методу управління полягає в тому, що в ній відсутній директивний характер. Керівник, який використовує методи фасилітації, обирає в своїй роботі мобільно-демократичний стиль керівництва, який включає активну участь працівників в створенні та ухваленні рішень. Це мотивує працівників проявляти свою ініціативу, підкреслюючи повагу керівництва до них та створюючи можливості для розкриття їхніх здібностей, можливостей, талантів та приводячи до успіху в роботі.

Керівник-фасилітатор є лідером, що вміє правильно сформувати команду, розробити й запровадити корпоративні принципи та підвищити мотивацію до управління. Такий керівник вдало використовує «колективну мудрість», що набагато ефективніша, ніж індивідуальні здібності працівників. Особливий акцент фасилітативний керівник робить на партнерстві та співробітництві.

ВИСНОВКИ

1. В роботі розглянуто сучасний стан наукових досліджень та одного з інструментів розвитку командоутворення та лідерства в органах публічної влади – фасилітацію. Вона є професійною організацією процесу групової роботи, спрямованою на прояснення та досягнення групою поставлених цілей у спосіб, який дозволяє налагоджувати, зберігати, підтримувати, відновлювати та розвивати відносини між учасниками. Інструмент фасилітації покликаний сприяти підвищенню ефективності групової роботи, залученню учасників, розкриттю їхнього потенціалу. Фасилітація (від англ. «facilitate» – «допомагати», «полегшувати», «сприяти») розкриває сукупність навичок, які використовуються для ефективної організації обговорення складної проблеми без втрат часу й виконання за короткий термін усіх запланованих дій із максимальним залученням учасників процесу. Така фасилітативна організація процесу групової роботи, спрямована на прояснення й досягнення групою поставлених цілей, покликана сприяти ефективній професійній підготовці під час застосування інноваційних технологій управлінської діяльності.

Досліджено понятійне поле роботи. Фасилітатор, який керує процесом обговорення, проводячи заняття, забезпечує успішну групову комунікацію, допомагає групі зрозуміти загальну мету й підтримує позитивну групову динаміку задля досягнення цієї мети в процесі обговорення, не приймаючи при цьому жодну з позицій чи сторін. Керівник-фасилітатор є керівником-лідером, що створює команду, прищеплює організації корпоративні принципи та реалізує мотиваційний підхід до управління. Фасилітативне управління дає змогу утримувати певну рівновагу між цілями та результатами, яких потрібно досягти, а також можливостями реальних людей та способами їх досягнення. Керівник, виступаючи фасилітатором, не навчає і повчає, а спрямовує колектив у потрібне русло.

2. Узагальнено сутність організаційно-фасилітативного інструменту та його використання для розвитку командної взаємодії. Зокрема, фасилітаторська функція реалізується через:

- розуміння особливостей колективу та співробітників;
- здатність налагодити роботу в команді та керувати нею у процесі стратегічно-планувальної діяльності;
- швидке завоювання довіри та зайняття лідерських позицій в колективі;
- вміння допомогти розкомплексуватись, будувати партнерські стосунки, розвивати навички взаємодії та конструктивного спілкування, а також вміння вирішувати конфлікти;
- здатність аналізувати діяльність, вміння використовувати різноманітні технології аналізу, робити відповідні узагальнення й висновки;
- чітке усвідомлення мети і очікуваних результатів діяльності команди;
- збереження натхнення, почуття гумору, інтуїтивного відчуття та привітного ставлення до людей на етапах планування та прогнозування діяльності;
- вміння створювати ситуації, в яких людині потрібно приймати рішення самостійно, визначати методи та зміст діяльності;
- здатні заохочувати, стимулювати та морально підтримувати співробітників навіть за незначні успіхи.

3. Здійснено аналіз особливості впливу інструменту фасилітації на розвиток командної взаємодії в органах публічної влади ефективним лідерство може бути за умов фасилітативного управління. Людина в організації виявляє себе не лише як виконавець певної роботи або певної функції. Вона виявляє зацікавленість у тому, яким чином організована її робота та в яких умовах вона працює, а також як робота впливає на діяльність організації. Отже, в неї є звичайне прагнення брати участь у всіх процесах, пов'язаних з її власною

діяльністю в організації. Така фасилітативна поведінка вказує на прагнення дійти згоди з усіма членами організації у такому важливому питанні, як визначення стратегії розвитку.

Безсистемний підхід до формування команди стає причиною виникнення конфліктів, суперечностей, нераціональної діяльності ще на початку її створення. Команда передбачає не лише спільну роботу людей, об'єднаних однією ціллю, а співробітництво, яке ґрунтується на чіткому розподілі ролей, обов'язків, координації дій та зусиль. Керівник-лідер повинен сформулювати проблему, запропонувати систему цілей, пояснити наявність ресурсного забезпечення, бути готовим до конструктивної дискусії, знайти стимули, задіяти підтримку зовнішнього й внутрішнього середовища, бути спроможним взяти відповідальність до застосування влади.

4. З'ясуванні особливості використання міжнародної практики для впровадження організаційно-фасилітативного інструменту розвитку командної взаємодії в органах публічної влади в Україні. На нашу думку, покращення роботи органів публічної влади взаємодіє з командним підходом, який можна вважати одним із факторів організаційного розвитку, що стимулює впровадження високоефективного менеджменту. Оскільки команда державних службовців дає реальну можливість покращити та спростити вирішення різноманітних проблем шляхом оптимізації процесу прийняття рішень та підвищення їх якості, забезпечує зростання продуктивності, доцільності та ефективності від їх реалізації.

Побудова команди є різнобічним процесом, який охоплює практично всі рівні й сторони життєдіяльності організації. В органах публічної влади формування команди є важливою невід'ємною складовою частиною організаційного консультування та процесу організаційного розвитку, тому що воно спрямовується на забезпечення виконання організаційно-розпорядчих і консультативно-дорадчих функцій. Тобто активність з формування команди в органах публічної влади концентрується на виконанні завдань та функцій, які відповідають статусу органу публічної влади або його структурного підрозділу,

в якому вона діятиме. Безпосередньо в управлінській команді відбувається підвищення психологічної компетентності щодо розвитку вмінь та навичок налагодження міжособистісних відносин, здійснюється цілепокладання, визначається функціонально-рольова співвіднесеність її учасників. Внутрішньокорпоративною діяльністю передбачається досягнення відкритості і групової довіри між державними службовцями, мотивація та заохочення колективної підтримки стимулювання прозорих комунікацій у внутрішній структурі команди.

5. Формування та функціонування команди в державних органах супроводжуються певними труднощами, які головним чином пов'язані з ієрархічністю в системі управління виконавчої влади, що визначає її закритість та обмеженість делегування повноважень лідером, його персональну відповідальність за реалізацію прийнятих рішень. Потенціал командної діяльності може спостерігатись в успішному функціонуванні державної служби завдяки збільшенню інноваційних здібностей її складових завдяки створенню творчої атмосфери, «множини ідей», перетворенню певної групи працівників, що раніше працювали, не звертаючи уваги один на одного, у колектив односторонців та співників, що беруть на себе відповідальність за ефективне задоволення потреб громади та вирішення проблем громадськості. Фактично командний підхід можна визначити, як перший етап впровадження інноваційності в систему державної служби.

Група людей перетворюється в команду у випадку, якщо в них є спільне бачення майбутнього, спільні завдання та бажання досягти поставлених сміливих цілей. Слід запровадити заходи, спрямовані на запровадження командної взаємодії, відчуття підтримки й довіри між учасниками. Зазвичай це короткий (від 2 годин до 3 днів) захід, спрямований на поліпшення роботи в команді: корпоративні свята, корпоративне волонтерство та корпоративна благодійність. Ці заходи можна проводити як самотужки, так і звернутись до спеціалізованих агенцій. Доволі часто під категорію заходів, що зумовлюють ефект командотворення, відносять різні святкування, наприклад, дні

народження співробітників, дні професійного свята, Нового року та ін. Одним із ефектів таких заходів стає загальна згуртованість колективу, що є складовою роботи з командним духом.

Отже, суть командотворення в державному органі полягає в формуванні команди й виробленні командного духу, формуванні навичок ефективної роботи в команді, виробленні вміння працювати в команді, виявленні неформальних лідерів колективу, здатних згуртувати його, та створенні атмосфери неформального спілкування.

І керівники, і фасилітатори виконують лідерські задачі. У той час, коли керівник має постійну позицію в ієрархії, функції фасилітатора обмежуються конкретним періодом часу. Завданням фасилітатора є «ведення» групи до досягнення мети. Таким чином, у процесі командоутворення керівнику потрібно багато в чому вчитися і не забувати про те, що ефективна команда може складатися з різних учасників, а згуртованість і взаєморозуміння досягається активними методами навчання. Водночас вагомою умовою створення команди є наявність у керівника лідерських якостей та організаторських здібностей. Тому, беручи до уваги вищезначене, можна стверджувати, що якщо керівнику державного органу не притаманні навички фасилітатора, а також такі цінності, як отримання задоволення від своєї роботи, покращення своїх навичок, підвищення кваліфікації та інтелектуальний розвиток та ін., не варто сподіватись на ефективність функціонування організації. Керівництву організації (установи) доцільно розглянути питання щодо введення до штату організації, посади державного службовця до Управління персоналу (або як окрему штатну одиницю), який буде займатися фасилітативним напрямком, а також допомагати кожному новому співробітнику в умовах внутрішнього середовища пройти адаптацію у процесі діяльності.

6. Розроблені практичні рекомендації для покращення впливу організаційно-фасилітативного інструменту розвитку командоутворення та лідерства в органах публічної влади в Україні. Пропонований нами тренінг «Фасилітація опору змінам в організації» покликаний сприяти формуванню

особистісної інноваційності під час змін в організаціях, формуванню групової ідентичності, ототожненню з цінностями та цілями організації, її культурою, формуванню здатності до усвідомлення необхідності в змінах і переосмислення можливості даних змін, адаптації до неминучості змін і зниження опору, створенню партнерства між керівництвом і співробітниками при вертикальній ієрархії управління. Цей тренінг зумовлює залучення персоналу до процесу змін, усвідомлення причетності до змін, досягнення загального розуміння смислів та ресурсів змін, підвищення стимуляції й підтримки, зокрема формування особистісної інноваційності співробітників організацій. Дієвим засобом є також командний тренінг, метою якого є формування в працівників органів публічної влади уявлень про зміст і психологічні особливості роботи в команді. Отже, дослідивши процеси фасилітації, можна сказати, що це справжній феномен у налаштуванні комунікації між людьми, що сприяє продуктивному навчанню та вихованню тих осіб, які задіяні в процесі діяльності за рахунок їхнього особливого стилю спілкування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Стилi хорошого i поганого менеджменту. Київ: Наш Формат, 2020. 224 с.
2. Аль-Атті І. В. Публічне управління: сутність i визначення. Public Administration Aspects 6 (8) 2018. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/433/428/> (Дата звернення 26.11.2023).
3. Аналіз роботи Офісу реформ. Реформи без рожевих окулярів https://rdo.in.ua/sites/default/files/reforms_insights_web.pdf (Дата звернення 26.11.2023).
4. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами: учебник. 8-е изд. пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 831 с.
5. Афанасьєва Т.О. Організація ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи педагогічних працівників. Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка. 2021. № 10. URL: <http://surl.li/aucyg> (Дата звернення 26.11.2023).
6. Белбин М.Р. Типы ролей в командах менеджеров. Пер. с англ. Москва : НИРРО, 2003. 220 с.
7. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: монографія. Київ : Наук. світ, 2008. 318 с.
8. Геллерт Манфред. Все о командообразовании: руководство для тренеров: Пер.с нем. Москва: Вершина, 2006. 352 с.
9. Гертер Гитте, Оттл Кристина. Работа в команде: практические рекомендации для работы в группе. Харьков : Гуманитарный центр, 2006. 192 с.
10. Голентовська О.С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. Наука і освіта: науково-практичний журнал Південно-українського національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського, 2014. № 5. С. 24–30.

11. Голубовская Т. Крупную рыбу одному не вытащить или крауд-технологии в действии. [URL:http://2013.404fest.ru/reports/bigfish/](http://2013.404fest.ru/reports/bigfish/) (Дата звернення 26.11.2023).
12. Горбунова В.В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
13. Долженков О.О., Саклюк. О.О. Командоутворення як метод управління колективом у закладі освіти. Інноваційна педагогіка. 2019. Вип. 10. Т. 2. С. 171–176.
14. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу. Київ, 2021. URL: <http://www.agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242/> (Дата звернення 26.11.2021).
15. Дячков Д.В., Коршикова Н.В. Крауд-концепція як ефективний інструмент управління. Економіка і управління організаціями. 2014. Вип. 1–2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_1-2_49 (Дата звернення 26.11.2023).
16. Енциклопедичний словник з державного управління/ Уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
17. Завидівська О.І. Краудсорсинг як інноваційний інструмент забезпечення розвитку персоналу. Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції: зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 16–17 квіт. 2020 р. Черкаси: Східноєвропейський університет економіки і менеджменту. 2020. С. 34–36.
18. Звіт за результатами опитування служб управління персоналом щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами. Київ, 2021. URL <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/opituvannya-shchodo-metodichnikh-potreb-berezen-2021-finalna-versiya.pdf> (Дата звернення 22.11.2023).

19. Исхакова М.Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности. Санкт-Петербург: Речь, 2010. С. 8-18.
20. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. Укл. С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовська. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.
21. Камок Т.В. Тімблдінг в системі публічної служби: аналіз зарубіжного досвіду. Теорія та практика державного управління. 2013. Вип. 1. С. 521 – 527.
22. Карамушка Л.М., Клокар Н.І, Філь. О.І. Технологія формування управлінської команди освітньої організації. Біла Церква : КОІПОПК, 2008. 64 с.
23. Колосович О.С. Психологічні особливості командоутворення та командної. URL <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2562/1/2018-2-27.pdf> (Дата звернення 22.11.2023)
24. Команда Офісу реформ. URL <https://rdo.in.ua/komanda-about> (Дата звернення 22.11.2023)
25. Командна робота і візія. URL <http://www.management.com.ua/notesZteamwork-and-vision.html> (Дата звернення 22.11.2023)
26. Командные компетенции. Диагностика и развитие команды. URL: http://system-approach.ru/team_competences/ (дата звернення: 18.03.2021)
27. Костяк К.М. Білявський В.М. Мотивація персоналу: порівняння європейського та українського досвіду Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції : збірник тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. м. Черкаси, 16–17 квітня 2020 року. Черкаси : Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2020. 557 с. [Укр., рос., англ. мови].
28. Ларіна Н., Єрмакова К. Запровадження інноваційних технологій професійного розвитку публічних службовців. Науково-практичне забезпечення надання публічних послуг в умовах децентралізації: збірник

матеріалів доповідей та тез інтернет-конференції, Київ, 18 квітня 2019 року / за заг. ред. Р. В. Войтович, П. В. Ворони. Київ, ТОВ «Видавничий дім «АртЕк», 2019. – С.256-259.

29. Ларіна Наталія. Професіоналізація та професійно-кар'єрне зростання публічних службовців: виклики та перспективи. Публічне управління та регіональний розвиток. 2023. № 19, С. 329-257. URL : <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/355/313>. DOI 10.34132/pard2023.19.12

30. Ларіна Наталія. Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. Аспекти публічного управління. 2022. 10(6), 61-69. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/972/> DOI: <https://doi.org/10.15421/152245>

31. Ларіна Наталія, Ларін Станіслав. Професіоналізація публічних службовців як напрям захисту національних цінностей в публічному управлінні. Аспекти публічного управління. 2022. Т. 10. № 6. С. 95-101. URL : <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/976/951>. DOI: <https://doi.org/10.15421/152249>

32. Гонюкова Лілія, Ларіна Наталія, Ларін Станіслав Публічне управління захистом національних цінностей в умовах воєнних дій в Україні: теоретико-методологічний підхід. Публічне управління та регіональний розвиток. 2022. № 16, С. 356-382. URL : <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/301>. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.04>

33. Ларіна Н.Б. Теоретичний аналіз застосування тимбілдингу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі. Публічне управління та регіональний розвиток. 2022. № 15, С. 124-145. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/288> ; DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.15.06>

34. Маргерисон Ч.Д. “Колесо” командного управління: путь к успеху через систему управления командой [пер. с англ.]. Чарльз Дж. Маргерисон. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. 208 с.
35. Мельник Р.С. Категорія «публічне управління» у новій інтерпретації. Правове суспільство. 2012. № 6. С. 95-98.
36. Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. Москва: Дело, 1992. 702 с.
37. Михайленко В.О. Психологічні умови підготовки працівників системи державної служби до роботи в команді. : Дис... канд. наук: 19.00.10 - 2009.
38. Міляєва В.Р. Запровадження командних форм роботи у професійну діяльність державних службовців URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/1106/1/V_Miliaeva_APPEIPP_5_IPSP.pdf (Дата звернення 22.11.2023).
39. Модель 4С в управлінні людськими ресурсами. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm192.html> (Дата звернення 22.11.2021).
40. Новак-Каляєва Л.М. Публічне управління: термінол. слов. Уклад.: В.С. Куйбіда, М.М. Білинська, О.М. Петроє та ін. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
41. Норми та стандарти поведінки державних службовців. Харків, 2020. URL: <http://surl.li/ausxr> (Дата звернення 22.11.2023).
42. Ньюстром Джон, Дэвис Кэйт. Организационное поведение. Пер. с англ. Е.Бугаевой, В. Вольского. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 447 с.
43. Ослон А.А. Апология «умной толпы». Независимая газета. 2012. URL: http://www.ng.ru/scenario/2012-02-28/9_apologia.html.] (Дата звернення 22.11.2023).
44. Офіс реформ Кабінету Міністрів України. Київ, 2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/uryad-ta-organi-vladi/ofis-reform-kabinetu-ministriv-ukrainu> (Дата звернення 22.11.2023).
45. Полторак К.А., Зозульов О.В. Застосування крауд-технологій в маркетинговій діяльності підприємств. Економічний вісник Національного

технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2014. № 11. С. 422–429.

46. Принципи державного управління. SIGMA. Київ, 2021. URL: <http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-Overview-2017-Ukrainian.pdf> (Дата звернення 22.11.2023).

47. Про Стратегію реформування державного управління України на 2021 рік: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 р. № 1102. URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 07.03.2023).

48. Психологія тимблдингу. О.Г. Романовський, В.В. Шаполова, О.В. Квасник, Т.В. Гура. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.

49. Публічне управління в умовах інституційних змін : колективна монографія. Ред. Р.В. Войтович, П.В. Ворона Київ, 2018. 475 с.

50. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід. Ред. С. Чернов, В. Воронкова, В. Банах, О. Соснін, П. Жукаускас, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкай тене. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с.

51. Публічне управління та адміністрування: навч. посіб. Ред. Скидан О.В., Якобчук В.П., Дацій Н.В., Ходаківський Є.І. Житомир: ЖНАЕУ, 2017. 705 с.

52. Публічне управління: термінол. слов. Уклад.: В.С. Куйбіда, М.М. Білінська, О.М. Петроє та ін. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

53. Ремпель Ж.О. Концептуальні підходи до розуміння феномену «командоутворення». Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць. 2015. № 2(8). С. 192–198.

54. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування: стан, виклики, перспективи здійснення. Ред. В.С.Куйбіди. – Київ: НАДУ, 2018. 180 с.

55. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимблдингу: навч. посіб. Харків: «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.

56. Сабадощ Л.Ю., Доценко Н.В., Чумаченко И.В. Метод формування мультипроектних команд, Київ, 2013. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/39670/1/51.pdf> (Дата звернення 22.11.2023).
57. Свенцицкий А.Л. Организационная психология. Москва: Юрайт, 2016. 504 с.
58. Синицина Н.Г. Нові підходи до управління людськими ресурсами в управлінні освітою. Державне управління: удосконалення та розвиток: електрон. наук. фахове вид. 2011. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duug_2011_11_3 (дата звернення: 07.03.2023).
59. Скрипка А.К. Значення лідерського потенціалу в моделях оцінки ефективності діяльності команди. Київ, 2019. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1155556.pdf> (Дата звернення 22.11.2023).
60. Сова О.Ю. Лукашенко В.В. Управлінські аспекти формування проєктної команди. Київ, 2021. URL <http://surl.li/aucxw> (Дата звернення 22.11.2023).
61. Сорочан О. Формування ефективної команди, або книжка про те, що один у полі не воїн. Київ, 2010. 104 с.
62. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. (проект) Київ, 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (Дата звернення 22.11.2023).
63. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. Київ, 2021. URL: <http://surl.li/aucxz> (Дата звернення 22.11.2021).
64. Терещенко Д.А. Управління людськими ресурсами як пріоритетний напрям розвитку системи державної служби в Україні. Харків, 2020. URL: <http://surl.li/aucys> (Дата звернення 22.11.2023).
65. Формування ефективних команд у науково-освітніх проєктах, Київ, 2020. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/18-58.pdf> (Дата звернення 22.11.2023).
66. Формування команди та розвиток організаційної культури Київ, 2020. URL: <https://eduhub.in.ua/files/159610517540494.pdf> (Дата звернення 22.11.2023).

67. Хаджирадева С.К., Рачинський А.П., Васильєва О.І., Ларіна Н.Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ; за заг. ред. С.К. Хаджирадевої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.
68. Хаджирадиева С.К., Гусиев В.О., Рачинский А.П. Институционализация государственного управления в Украине: проблема состояния и перспектив развития: монография. Киев: НАДУ. 2018. 354 с.
69. Хаджирадиева С.К., Аліушина Н.О., Воронко Л.О. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, перспективи висування: монографія. Київ: НАДУ. 2017. 256 с.
70. Хау Дж. Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. Пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2012. 288 с.
71. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
72. Цуркан М.Л., Хорольський В.П. Управління персоналом корпоративних підприємств гірничо-металургійного комплексу : монографія. Ред. В.П. Хорольського. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2008. 335 с.
73. Шаров Ю.П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст. Публічне управління: теорія та практика. 2010. № 1. С. 5-9.
74. Ярошевский М.Г. Социально-психологические аспекты руководства научным коллективом. Ред. Ярошевский, С.Г. Кара-Мурза, В.П. Карцев. Москва: Наука, 1982. С. 13-49.
75. Ancona, D. G., Caldwell, D. F. Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams / Ancona, D. G., Caldwell, D. F.// *Administrative Science Quarterly*.- 1992.- N. 37.- pp. 634–665
76. Bales, R. F., Slater, P. E. Role differentiation in small decisionmaking groups./ In T. Parsons & R. F. Bales (Eds.) // *Family, socialization, and interaction process issues*.- 1955.- pp. 259–306. Glencoe, IL: Free Press.]

77. Barry, D. Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership / D. Barry // *Organizational Dynamics*. – 1991. – N. 20. – pp. 31–47.]
78. Benne, K. D., Sheats, P. Functional roles of group members / Kenneth D. Benne and Paul Sheats // *Journal of Social Issues*. – 2007. – N. 8. – pp. 30–35
79. Gratton L. Eight Ways to Build Collaborative Teams / L. Gratton, T.J. Erickson // *Harvard Business Review*. – 2007. – Vol. 85. – № 11.
80. Mumford T.V. The Team Role Test: Development and Validation of a Team Role Knowledge Situational Judgment Test / Van Iddekinge C.H., Morgeson F.P., Campion M.A. // *Journal of Applied Psychology*. – 2008. – Vol. 93(2). pp. 250
81. Stewart, G. L. An exploration of member roles as a multilevel linking mechanism for individual traits and team outcomes/ Fulmer, I. S., & Barrick, M. R. // *Personnel Psychology*. – 2005 – N. 58. – pp. 343–365
82. Sundstrom, E. Work teams / De Meuse, K. P., Futrell, D. // *American Psychologist*. – 1990. – N.45. – pp. 120–133.
83. Zhovnirchuk, Y., Chernov, S., Larina, N., Lukashuk, M., Antonova, L. (2023). Strategic planning for the sustainable development of territorial communities. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Canada. Vol. 18, No. 7, pp. 2097-2105. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180712> (scopus)
84. Myroslav Kryshchanovych, Volodymyr Kupchak, Oleksandr Voronov, Nataliia Larina, Alla Humeniuk (2023). Formation of Social Leadership in the System of Public Safety and Security Through the use of Modern Modeling Techniques. *Mathematical Modelling of Engineering Problems*. Canada, Vol. 13, No. 2, April, pp. 317-324 DOI: <https://doi.org/10.18280/ijss.130213> (scopus) Journal homepage: <http://iieta.org/journals/ijss>
85. Viktor Tsekhanovych; Dmytro Bizonych; Nataliia Larina; Svitlana Moskalenko; Dmytro Snizhko. (2022). decentralization and euroregional development in ukraine: problems and prospects for development. *Relações Internacionais no Mundo Atual*. Brasil, v. 3, n. 36 pp. 2316-2880 DOI: <http://dx.doi.org/10.21902/Revrima.v3i36.5763> (scopus) <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57807809500>

ДОДАТКИ

Додаток А

Компоненти успіху фасилітатора

1. ЗМІСТ/ ПИТАННЯ

Провести попередні зустрічі з усіма зацікавленими сторонами/потенційними учасниками спільної зустрічі й визначити мету, завдання, місію кожної групи, що братиме участь у процесі. Для того, щоб процес обговорення та ухвалене рішення відповідали як загальним інтересам, так і інтересам кожної групи. Сформулювати тему/питання для обговорення/зустрічі таким чином, максимально дотримуючись нейтральності і конкретності водночас. Усе це дозволить у процесі зустрічі тримати фокус в обговоренні і наприкінці співвіднести результат обговорень із першопочатковою метою. Наприкінці зустрічі також перевірити однаковість розуміння учасниками результатів зустрічі.

2. ДИЗАЙН ПРОЦЕСУ

Розробити та узгодити програму зустрічі; визначити для застосування релевантні методи фасилітації та ролі учасників; місце і час для проведення зустрічі, списки учасників, методи і канали комунікації з ними. Визначити принципи і правила проведення процесу/зустрічі, слідкувати за їх дотриманням і гнучко адаптувати їх, відповідно до потреб групи і динаміки процесу. Слідкувати за тим, щоб усі учасники були залучені, розуміли перебіг процесу і їхню відповідальність за якість взаємодії і кінцевий результат зустрічі. Сприяти максимально прозорому прийняттю рішень, тобто учасники мають розуміти як приймаються рішення, на основі чого і хто буде їх впроваджувати. Навіть якщо рішення буде прийнято не на користь когось із учасників, впевненість у прозорості перебігу зустрічі та його справедливості дасть учаснику відчуття

задоволення. Подбати про релевантну фіксацію результатів зустрічі та доступ до цих результатів.

3. СТОСУНКИ

З'ясувати, якою є передісторія стосунків учасників між собою, всередині груп та між групами; подбати про довірливі стосунки фасилітатора з усіма учасниками зустрічі; сприяти ДО та ПІД ЧАС зустрічі становленню атмосфери безпеки, довіри, турботи та комфорту. На рівні правил і принципів – учасники повинні їх поважати і дотримуватися, водночас пам'ятаючи про те, що правила і принципи обслуговують потреби групи, а не навпаки. Ведучий повинен сприяти, щоб кожен учасник мав можливість висловитися і бути почутим, проявляв повагу до думок, досвіду, пропозицій та бачень співрозмовників, зокрема унікав особистих/групових звинувачень чи образ. У всіх учасників процесу повинне бути право вийти з процесу, пояснивши, що саме його/їх не влаштовує, а також має бути право на «стоп» – не йти в ті обговорення чи рішення, що суперечать інтересам особи/групи або якщо особа/група відчуває/відчувають тиск. У групи/особи має бути право на конфіденційність як перебігу процесу, так і щодо окремих фактів, реакцій, обставин. У будь-якого учасника зустрічі може бути запит на конфіденційну зустріч із ведучим/ведучими для прояснення своєї ситуації. Межі конфіденційності узгоджуються з особою/групою у кожній ситуації окремо.