



# БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

кафедра методики професійної освіти  
та соціально-гуманітарних дисциплін



## Розвиток лідерської компетентності педагогічних працівників в умовах сталого розвитку

*Єрмоленко Андрій Борисович, к. політ. н, доцент -  
завідувач кафедри методики професійної освіти  
та соціально-гуманітарних дисциплін*



## **Мета:**

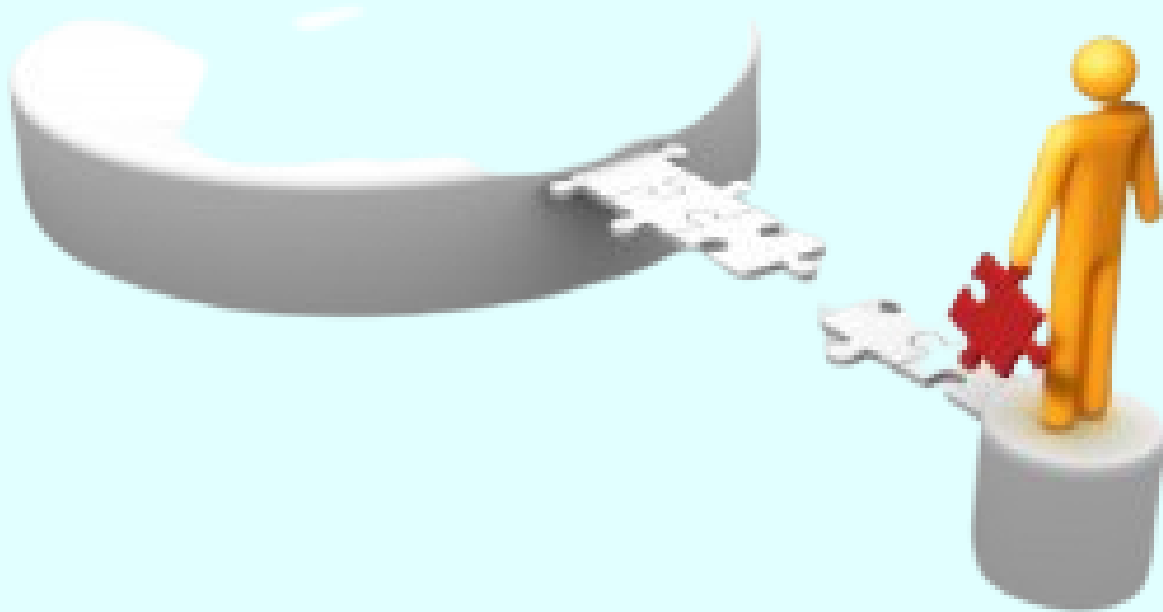
**сформувати спільне бачення  
поняття “лідерська  
компетентність  
педагогічних працівників”**

**та визначити пріоритетні  
вектори її розвитку в  
умовах сталого розвитку**



## ***Завдання:***

- 1. Уточнити сутність лідерської компетентності педагогічних працівників.**
- 2. Розглянути стилі прояву лідерства.**
- 3. Визначити напрями розвитку лідерської компетентності в умовах сталого розвитку.**





***Забезпечення сталого розвитку - це проблема зміни суспільних відносин і формування такого суспільства, яке не руйнуватиме середовище свого існування.***

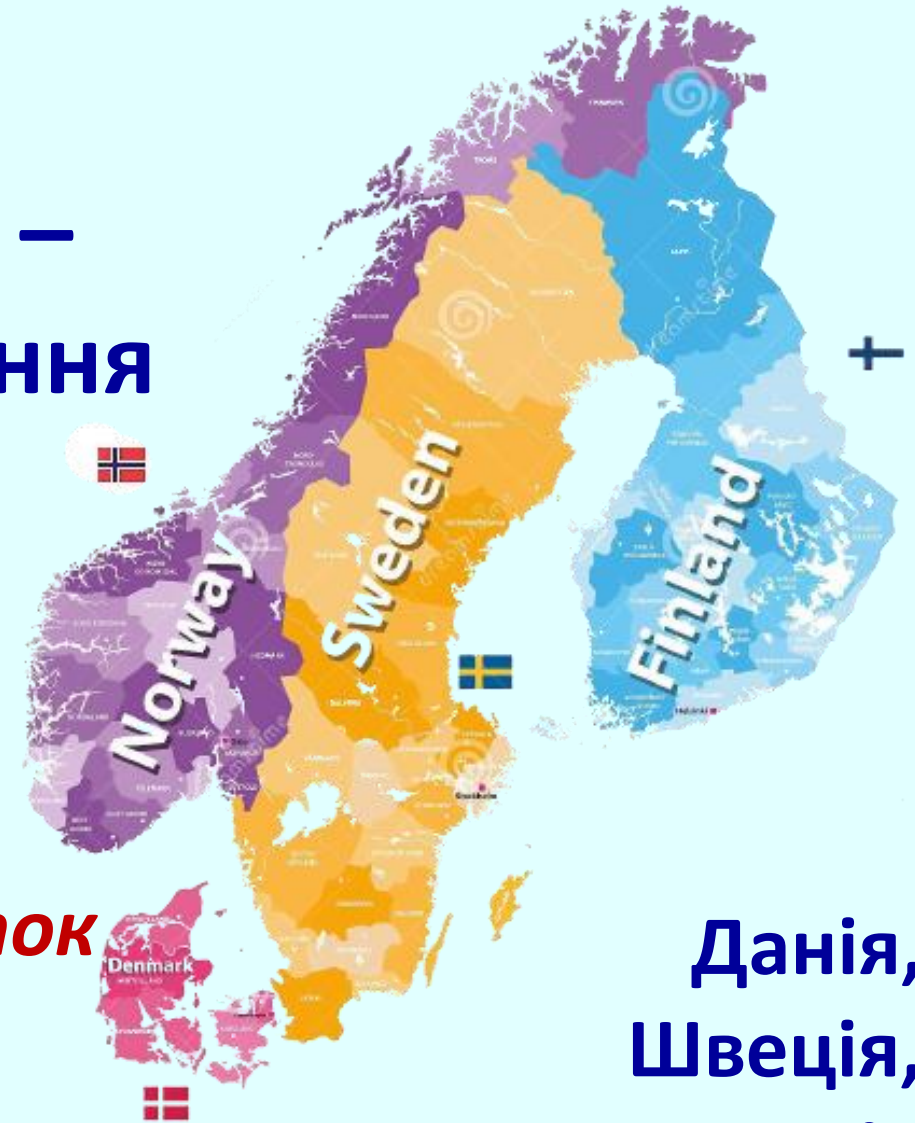
***Перехід до такої моделі розвитку потребує корегування ціннісних орієнтирів багатьох людей.***



***Мета системи освіти для сталого розвитку – це становлення та розвиток безперервної освіти впродовж життя, забезпечення відповідності швидкозмінним вимогам ХХІ століття, соціальним, економічним і екологічним потребам розвитку регіону і країни, запитам особистості, суспільства, держави.***

феномен *Більдунг* –  
освіта замість навчання

*через особистісний розвиток  
до підвищення рівня  
професіоналізму*



Данія,  
Швеція,  
Норвегія  
та Фінляндія





Міністерство економіки України

## ***В 1. Лідерська компетентність.***

***В.1.1 Здатність здійснювати позитивний вплив на колектив закладу, окремих осіб і групи осіб, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей закладу освіти.***

***В.1.2 Здатність швидко реагувати на зміни і формувати гнучкість та адаптивність у всіх учасників освітнього процесу.***

***Про затвердження професійного стандарту "Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти " Наказ Міністерства економіки від 17.09.2021 №568-21***



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

## **РІВЕНЬ 7 НАЦІОНАЛЬНОЇ РАМКИ КВАЛІФІКАЦІЙ**

### ***Відповідальність і автономія:***

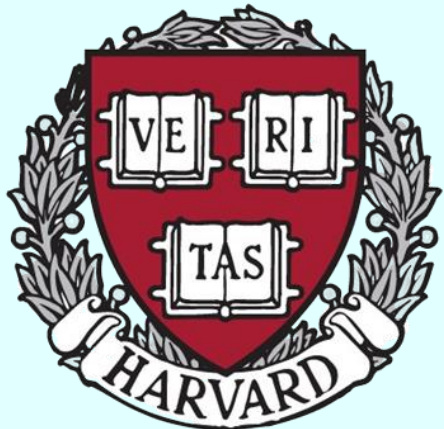
*управління робочими або навчальними процесами, які є складними, непередбачуваними та потребують нових стратегічних підходів;*

*відповідальність за внесок до професійних знань і практики та/або оцінювання результатів діяльності команд та колективів;*

*здатність продовжувати навчання з високим ступенем автономії.*

*Про затвердження Національної рамки кваліфікацій. Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1341*





Дані досліджень Гарвардського університету\*

УСПІШНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ВИЗНАЧАЄТЬСЯ:

Мікроклімат у колективі  
на **50-70 %** залежить від  
дій лідера.



Організаційний клімат –  
емоційне ставлення людей  
до роботи визначає **20–30 %**  
відмінностей у  
продуктивності праці.

*\*Гоулман Д. Емоційне лідерство: Мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту /Д. Гоулман. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. – С. 106*

**ЛІДЕРСТВО** — це тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на розкритті потенціалу членів команди задля досягнення спільної мети.



**Лідер** — це керівник, який фокусується на розвитку потенціалу команди заради досягнення спільної мети



**Лідер** (від англ. *leader* – провідний, керівник) – особистість, що користується визнанням та авторитетом в групі і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини в ній.

*Чи кожен може розвинути в собі  
лідерські якості чи компетентність?*



***ЛІДЕРСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ, як особистісне утворення  
забезпечує професійну успішність та прагнення до саморозвитку***



***ЛІДЕРСТВО, як рушійна сила здатна  
переборювати адміністративні  
перепони та втілювати в життя  
інноваційні підходи у викладацькій та  
науково-дослідній діяльності.***

**В. Сидоренко** акцентує увагу на навичках сучасного педагога в управлінні знаннями, тобто – отримання знань, їх створення, організації і ціннісного використання

**Н. Мойсеюк** визначає педагогічну діяльність, як управління освітнім процесом. Педагогічний працівник визначає мету і завдання процесу в конкретних умовах, програмує розвиток особистості здобувача освіти, обґрунтовує систему педагогічних засобів, форм, методів, їх етапність, спрямованість на розв'язання конкретних педагогічних завдань

Професійна діяльність педагога беззаперечно потребує розвитку лідерських якостей пов'язаних з процесами **самоорганізації та саморозвитку**

*С. Нестуля, дійшла висновку, що **лідерська компетентність** – це здатність реалізовувати цілі, завдання, функції та технології лідерського управління, набувати професійного досвіду та досвіду лідерства як певних соціальних стосунків між членами групи, бути лідером.*

*Вона є інтегрованою якістю особистості, яка складається із таких структурних компонентів: когнітивного (знання), операційно-діяльнісного (уміння та здатності) та особистісного (якості особистості, загальні та специфічні риси лідера).*

**КОГНІТИВНИЙ КОМПОНЕНТ** лідерської компетентності представляє систему знань, якими має володіти педагог професійної освіти, щоб бути лідером у процесі освітньої діяльності. Цей компонент включає знання: сучасних теорій лідерства; його психологічних особливостей; теоретичних основ ефективного лідерства; технологій командного управління; стилів управління; способів удосконалення власного стилю управління; практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності; сутності емоцій та важливості управління ними в процесі взаємодії; сутності конфліктів та способів їх вирішення; основні відмінності лідерства й менеджменту; характеристики основних типів лідерства; залежність стилю лідерства від людей і ситуацій тощо.



**ОПЕРАЦІЙНО-ДІЯЛЬНІСНИЙ КОМПОНЕНТ** лідерської компетентності як система організаційних і комунікативних умінь, які забезпечують здатність педагога інтегрувати діяльність групи як єдиної команди. Цей компонент включає уміння: управляти собою, іншими, групою; працювати з носіями різних стилів лідерства та налагоджувати їх ефективну взаємодію; бути лідером для колег та здобувачів освіти; виявляти лідерський потенціал; розвивати навички ефективної взаємодії, делегування повноважень; здійснювати лідерство шляхом подолання конфліктів; обирати оптимальний стиль лідерства та мотиваційні стратегії в роботі з колективом; генерувати продуктивні ідеї, просувати їх подальше втілення; бути відкритим до нових ідей та перспектив; тощо

**ЗДАТНОСТІ:** постійно рухатися вперед, приймати рішення в складних ситуаціях; досягати реалізації поставлених завдань; бачити перспективи; встановлювати відносини співробітництва; налаштовуватися на зміни; взаємодіяти з носіями інших стилів лідерства при прийнятті рішень, та їх впровадженні; формувати команду; управляти як здобувачами освіти, колегами так і змінами і т.п. Фактично, цей компонент відображає здатність фахівця до застосування лідерських знань та вмінь в процесі освітньої практики. Відповідно, формує його готовність до трансформації практичного життєвого досвіду для досягнення професійних цілей на засадах лідерства, та застосування ефективних методів різних стилів лідерства компонентів

**Особистісний компонент** лідерської компетентності педагога представляє собою комплекс рис та якостей, необхідних для успішної реалізації освітньої діяльності. Він представлений інтелектуальними здібностями; рисами характеру; загальними лідерськими якостями (система ціннісних орієнтирів і відносин до навколишнього світу й людей, емоційний інтелект, психологічна надійність, адекватна самооцінка, самосвідомість, впевненість, саморегуляція, мотивація та ін.); специфічними рисами лідера (лідерська спрямованість, лідерський потенціал, харизма, зануреність і відданість своїй справі, відповідальність, прагнення до успіху, готовність до змін, прагнення до отримання суспільного визнання, задоволення від роботи, від здійснення соціального впливу, самовдосконалення, впливовість та ін.)

**компонентів**

**ЛІДЕРСТВО** виявляючись через статичний аспект (положення), продукує динамічний – процес впливу. В основі цього феномену лежить прояв лідерських якостей особистості. Таким чином, **лідерську компетентність** можемо розглядати як статус (положення) індивіда, обумовлений його ефективною діяльністю та процес впливу на власну діяльність та поведінку інших.

**ЛІДЕРСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ** є соціально-психологічною властивістю особистості, яка відображує як ситуаційно обумовлену, так і незалежну від ситуації її здатність індивіда до успішного здійснення лідерства. Рівень зазначеної компетентності визначається ступенем розвитку його індивідуальної (здібності, особистісні риси, цінності) та універсальної (досвід, навички, стилі лідерства, рольовий репертуар) складових. Поряд з цим, лідерський потенціал особистості містить: комунікабельність, цілеспрямованість, відповідальність, наполегливість, мотивацію до успіху, урівноваженість, розсудливість, емпатію, позитивну самооцінку, упевненість у собі, щирість, рішучість, розвинуту інтуїцію, чутливість, готовність до ризику, інноваційність, критичне ставлення та ін.

**Розвиток лідерських якостей педагогічного працівника можна диференціювати:**

**перший рівень – високопрофесійний співробітник (здійснює свій внесок через активне використання власного потенціалу);**

**другий рівень – цінний член команди (робить особистий вклад у досягнення загальної мети, ефективно взаємодіє з іншими членами команди);**

**третій рівень – ефективний лідер (організовує людей, раціонально розподіляє ресурси з метою виконання поставлених завдань);**

**четвертий рівень – компетентний управлінець (формує бачення перспектив розвитку підрозділу (організації) і послідовно досягає визначеного результату, ефективно корегує діяльність, забезпечує високі стандарти якості освіти);**

**п'ятий рівень – акме-лідер (реалізовує свою місію, ефективно працює з командою і досягає цілей. Поряд з цим, допомагає лідерам інших рівнів досягати більш високого рівня лідерства, сприяє їх зростанню до вищого від свого рівня)**

**Резонансні** — націлені на цінності рівності, довіри, спільного прийняття рішень, свободи та відповідальності, інноваційності.



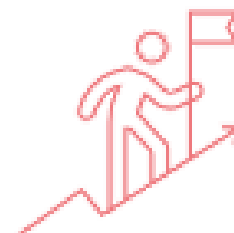
**Дисонансні** — націлені на цінності ієрархічності, примусу, порядку.

**Основні характеристики ідеалістичного лідера:** веде людей до спільної конкретної мети; не говорить як дійти до мети, а допомагає команді зрозуміти загальну тенденцію і вселяє бажання йти; забезпечує автономність членів команди; невдачу сприймає як досвід, який треба проаналізувати, врахувати на майбутнє і рухатись далі.

**Як стати:** в контексті місії закладу освіти, сформулюйте амбітну мету для всієї команди; якщо хочете визначити якесь нове завдання, запитайте в себе, як це допоможе досягти вищевказаної мети; не бійтеся пробувати нове та експериментувати.

**Коли варто використовувати ідеалістичний стиль:** під час стратегічного планування; в процесі реалізації проєктів; в інноваційній діяльності.

ІДЕАЛІСТИЧНИЙ ЛІДЕР





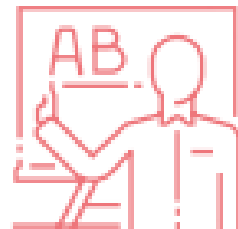
**Основні характеристики навчаючого лідера:** його головний фокус - навчання команди через визначення, підсилення та постійний розвиток сильних сторін кожного;

важливо проговорити з колегами цей стиль, щоб у них не було відчуття, що ви їх контролюєте; навчаючий лідер дає рекомендації, а не накази.

**Як стати:** регулярно зустрічайтеся з кожним із членів команди (раз на місяць, 3 місяці, півроку — залежно від розміру команди), щоб проговорити їхні сильні сторони, плани розвитку, надати екологічний зворотній зв'язок.

**Коли варто використовувати навчаючий стиль:** робота з молодими спеціалістами;  
педагогічні ради; під час атестаційних заходів; зустрічі 1:1.

НАВЧАЮЧИЙ ЛІДЕР

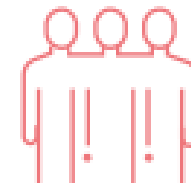


**Основні характеристики товариського стилю:** об'єднує організацію, створює атмосферу довіри в команді.

**Як стати:** сформууйте спільні цінності та правила взаємодії у команді, за якими будете взаємодіяти; створіть культуру надання екологічного зворотнього зв'язку; святкуйте маленькі та великі перемоги; сформууйте спільні традиції; зустрічайтесь регулярно та організовуйте командотворчі заходи: ігри, святкування, поїздки тощо.

**Коли варто використовувати товариський стиль:** спільні поїздки з командою; ярмарки; волонтерські проекти; щомісячні ретроспективи; визначення спільних цінностей та правил взаємодії.

ТОВАРИСЬКИЙ СТИЛЬ

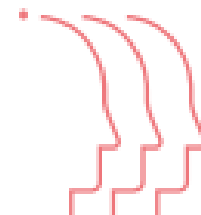


**Основні характеристики демократичного стилю:** залучення до прийняття рішень команду (проте, є рішення, які обмежені часом та відповідальністю, до яких не завжди доречно залучати всіх).

**Як стати:** делегувати; вислуховувати думку кожного щодо пропозицій рішень; оволодіти навичками модерації та фасилітації.

**Коли варто використовувати:**

*обговорення на педагогічних радах;  
необхідність у спільному рішенні;  
засідання рад закладу професійної освіти;  
зустрічі самоврядувань;  
батьківські збори.*



## **Основні характеристики амбіційного стилю:**

*встановлює цілі та чекає, що команда їх досягне попри всі перешкоди;*

*лідер багато вимагає і без проблем звільняє неефективних працівників;*

*лідер вважає, що співробітники самі все мають знати;*

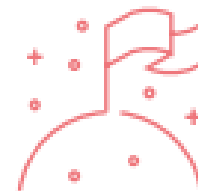
*понаднормова робота команди;*

*лідер отримує результат у найкоротший строк, але в довгостроковій перспективі має постійні проблеми з командою.*

## **Поради до лідерів:**

*намагайтеся уникати цього стилю;*

*важливо надихати команду результатами важкої роботи.*



## **Основні характеристики авторитарного стилю:**

*управління через страх;*

*цей стиль може стати позитивним тільки у часи кризи, коли потрібні термінові зміни.*

## **Поради до лідерів:**

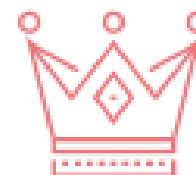
*унікайте цього стилю;*

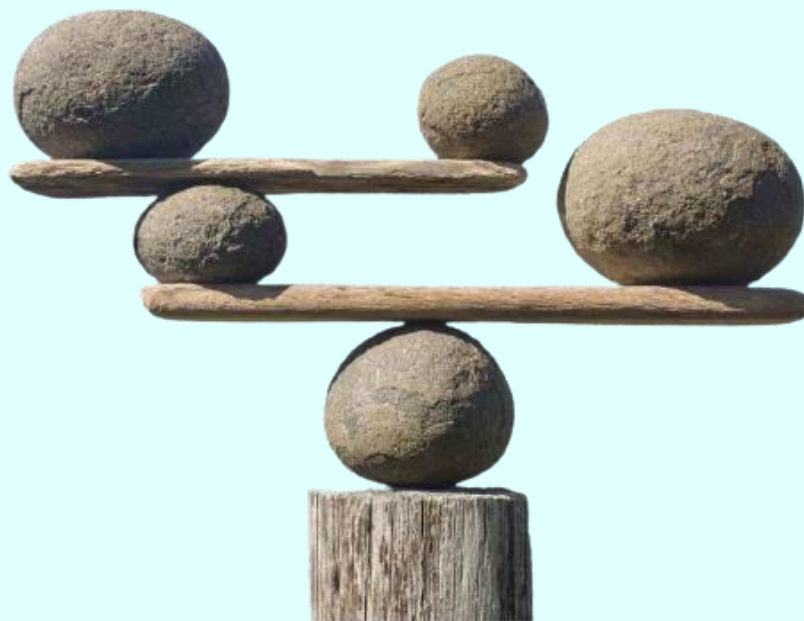
*Нікому не подобається, коли ним командують, тож якщо помітили в себе ознаки цього стилю - зробіть все, щоб змінити його.*

## **Коли варто використовувати авторитарний стиль:**

*питання безпеки здобувачів освіти;*

*кризові ситуації, які загрожують безпеці і цілісності.*





*сконцентрувавшись лише на одній ролі,  
управлінець може втратити команду,  
її мотивацію або ж не впоратися  
з терміновим завданням. **важливий баланс.***

ФОКУС КЕРІВНИКА	ФОКУС ЛІДЕРА
на вказівках команді	на питаннях, які допоможуть членам команди навчитись мислити самостійно
діє через страх покарання	діє через ентузіазм
на цілях	на візії
короткотермінові цілі	довготермінові цілі
організація та структура	люди
авторитарність	демократія
адміністрування	інновації
жорсткий контроль	вибудова довіри
процедури	правила взаємодії, які визначені спільно
стабільності	гнучкості
уникненню ризику та експериментів	можливостях ризикувати та експериментувати
каже «йди»	каже «ходімо»
ефективні керівники роблять речі правильно	ефективні лідери роблять правильні речі

## **ФУНКЦІЇ, які варто виконувати лідеру особисто:**

**Вибудова стратегії, постановка цілей та аналіз результатів.** Формування спільного бачення (місії, візії, цінностей, правил взаємодії та стратегії) закладу освіти, залучаючи до цього всіх учасників освітнього процесу, а також подальша реалізація та аналіз стратегії.

**Підтримка та розвиток членів колективу.** Атмосфера довіри та безпеки, побудова траєкторії розвитку, зрозуміле та прозоре оцінювання праці, результативна комунікація в команді. Завдання лідера - створити потрібні умови, атмосферу та сформувати команду.

**Стратегічне управління фінансами та людськими ресурсами.** Лідер вибудовує план діяльності закладу виходячи зі стратегії, зокрема стратегії залучення ресурсів (фінансових, людських, тощо).

**Налагодження партнерства.** Завданням освітнього управлінця є забезпечити розвиток закладу як самостійної організації завдяки партнерству та підтримці.



# КОМАНДА

Важливим аспектом розуміння команди є **розподіл ролей**. Іноді може здаватися, що «всі можуть все, просто їм ліньки». Насправді, найефективніше людина працює, коли робить те, що їй більш притаманне.



### **ДОСЛІДНИКИ РЕСУРСІВ** (*RESOURCE INVESTIGATORS*)

Вони активно привносять ресурси та ідеї із зовнішнього середовища. Дослідники ресурсів відкриті, контактні і товариські, працюють без напруги, але не дуже оригінальні. Оскільки їх ентузіазм швидко вичерпується, команді зазвичай доводиться брати розвиток їхнього внеску в свої руки і працювати з ним.

### **КОМАНДНИЙ ГРАВЕЦЬ** (*TEAM WORKER*)

Такі люди відіграють важливу роль у згуртуванні команди через фокусування на процесуальній стороні. Вони сприйнятливі, уважно слухають, гасять суперечки, але можуть проявляти нерішучість і схильність до уникнення конфліктів.

### **КООРДИНАТОР**

Координатор уточнює цілі і просуває прийняття рішення, він хороший комунікатор, соціальний лідер і керівник. Однак до координатора можуть ставитися як до людини, що маніпулює членами групи і схильна перекладати роботу на інших.

### **ОФОРМЛЮВАЧ ІДЕЙ (SHAPER)**

Думки таких людей спрямовані на завдання, вони динамічні і стимулюють інших до дії. Однак вони можуть бути імпульсивні, нетерплячі і нетерпимі до невизначеності.

### **КОНТРОЛЕР-ОЦІНЮВАЧ (MONITOR-EVALUATOR)**

Ці люди оцінюють якість ідей-пропозицій, сильні в незаангажованому критичному аналізі. Проте в групі можуть вважати, що у контролерів відсутня теплота і уява і вони гнітюче впливають на ентузіазм інших людей.

### **СПЕЦІАЛІСТ**

Фахівці привносять рідкісні вміння і знання, вони чітко сфокусовані і самовмотивовані. Але вони бачать тільки вузький сегмент ситуації і мають обмежені комунікативні навички.

### **ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ (PLANT)**

Він пропонує оригінальні ідеї, має багату уяву і зазвичай дуже інтелігентний. Але інші члени групи можуть вважати, що він не піклується про деталі і схильний ображатися на критику.

### **ВИКОНАВЕЦЬ (IMPLEMENTER)**

Їхня сила — в практичній організації та перетворенні ідей у керовані завдання. Вони вносять систему в діяльність команди, але можуть бути негнучкими і перешкоджати змінам планів.

### **ОЗДОБЛЮВАЧ-ЗАВЕРШУВАЧ (COMPLETER-FINISHER)**

Ретельно перевіряють всі деталі і стежать за дотриманням термінів, тому вони необхідні для групової діяльності, хоча в процесі можуть самі формувати свою непопулярність.



# ЦИКЛ РОЗВИТКУ КОМАНДИ

команда функціонує як одне ціле, оскільки вони знаходять методи зробити роботу ефективно без недоречних конфронтацій і/або без зовнішнього контролю.

- Члени групи покладаються на безпечну стереотипну поведінку і звертаються до лідера групи по керівництво та настанови.
- Уникнення серйозних тем і почуттів. Учасники намагаються стати орієнтованими на завдання, а також одне одного.

- Щоб перейти на іншу стадію, кожен член команди повинен відмовитися від комфорту безпечних (незагрозувальних) тем і зважитись на ризик конфлікту.

ФОРМУВАННЯ

1



Етапи формування команди

КОНФЛІКТ (УВАННЯ)

2



характеризується конкуренцією і конфліктом у сферах і особистісних відносин і організаційних задач.

4

РОЗВИТОК



НОРМУВАННЯ

3



вибирається загальна мета і створюється загальний план для команди. Відношення між членами команди стають якісно кращими.

# Піраміда логічних рівнів Роберта Ділтса



# Лівий

МОЗОК

Я - лівий мозок.

Я вчений. Я математик. Я люблю теми.  
Я категоризую. Я акуратний. Лінійний.  
Аналітичний. Стратегічний. Практичний.  
Завжди під контролем. Майстер слів та мови.  
Реалістичний. Обраховую та граю з числами.  
Я логічний. Я точно знаю, хто я є.

# Правий

МОЗОК

Я - правий мозок.  
Я креативність. Вільний дух. Пристрасть.  
Відчуття. Я звук дзвінкого сміху.  
Я смак. Я пісок між пальцями ніг.  
Я рух. Яскравий колір.  
Я можу малювати на пустому місці.  
Я безмежна уява. Мистецтво. Поезія.  
Я - все, чим я хочу бути.





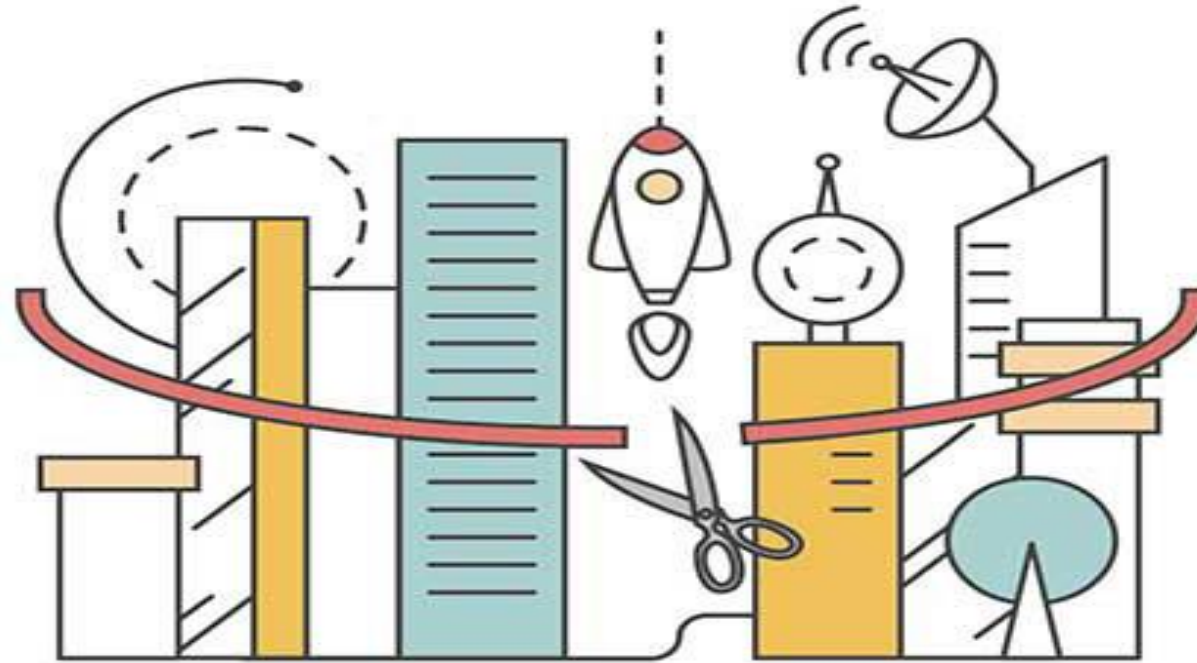
Права півкуля

Ліва півкуля





ФРЕДЕРІК ЛАЛУ



КОМПАНІЇ  
МАЙБУТНЬОГО

*Лалу Ф. Компанії майбутнього / Фредерік Лалу. – Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2017. – 544 с.*

# Стилі управління та організація життєдіяльності закладу освіти вибудовується на основі світоглядних засад

*Трансформація свідомості, перетворення в культурі й соціальних системах обумовлює зародження нової структури, ціннісних орієнтирів та принципів діяльності компаній.*

*Кен Вілбер, штат Колорадо*





Архаїчне –  
**Магічне (Племінне) – Міфічне**  
**(Традиціоналістичне) – Раціональне**  
**(Модерн) – Плюралістичне (Постмодерн) –**  
**Інтегральне (Пост-Постмодерн)**

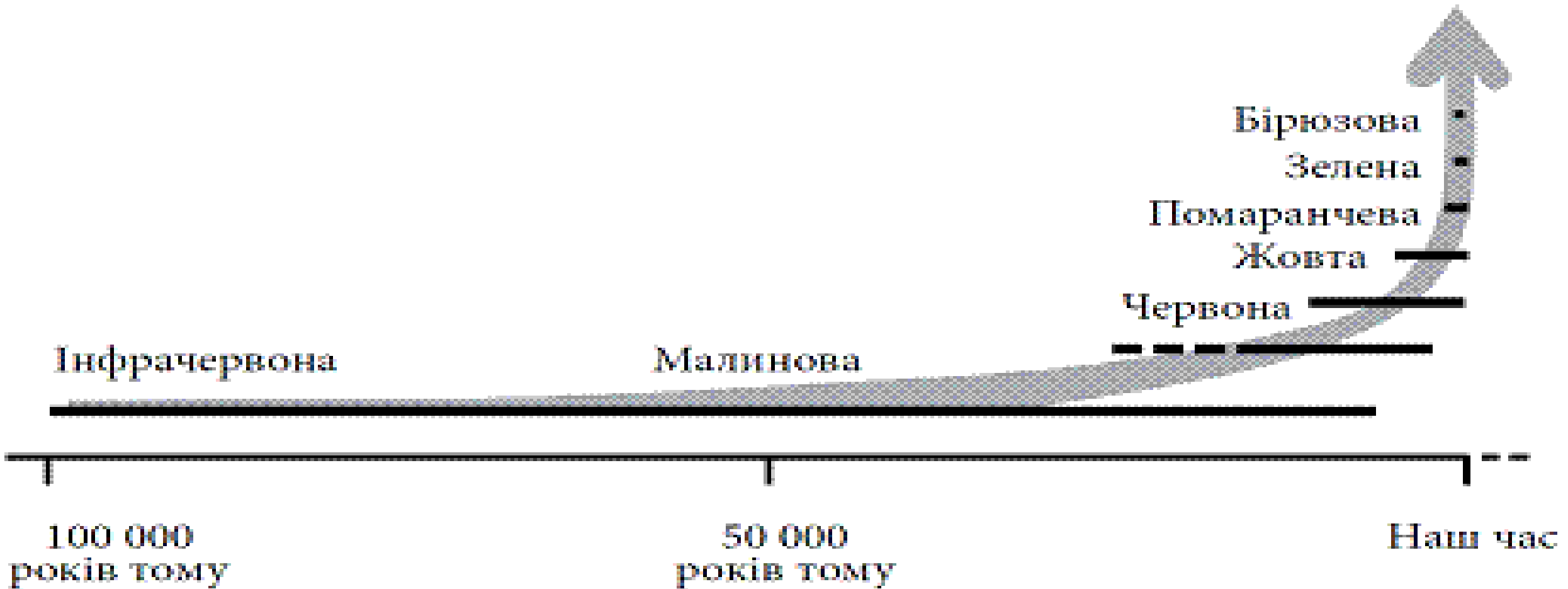
*Жан Гебсер*

*Трансформація свідомості, перетворення в культурі й соціальних системах обумовлює зародження нової структури, ціннісних орієнтирів та принципів діяльності компаній.*

*Кен Вілбер, штат Колорадо*

*Ніщо не є так само потужним, як ідея, час якої настав.*

*Віктор Гюго*



*Сьогодні у Західній культурі розподіл населення за стадіями, відповідно до рівня людської свідомості, складає:*

- ✓ **плюралістична / постмодерна** (відповідає зеленому типу) – *близько 20%*;
- ✓ **модернізму / раціоналізму** (відповідає жовтому і помаранчевому типу) – *орієнтовно 30-40%*;
- ✓ **традиціоналістична / міфічно-релігійна** – *40-50*;
- ✓ **магічна** (свідомість племінного утворення) – *10%*

***Малинова парадигма (культура належності і виживання).***

Особистість значною мірою фізично та емоційно відокремлює себе від інших, але все ще розглядає себе центром світобудови. Поки не має організацій. Люди живуть в теперішньому часі, без планів на перспективу.

***Панівна метафора:*** дитина віком від 3-х до 24 місяців. (*я кусаю палець – це не те саме, що я кусаю іграшку*)

***Приклади:*** перехід від невеликих родин до племен.

***Основні досягнення:*** Розподіл обов'язків вкрай обмежений, хоча старійшини мають певні привілеї.

**Імпульсивна (Червона) парадигма (культура сили)** - перша форма організаційного життя, людське **Я** сформувалося. Усвідомлення своєї слабкості перед небезпечним світом, де задоволення потреб залежить від жорстокості і сили. Сила стає загальною валютою. Усвідомлення причинно-наслідкових зв'язків (винагорода і покарання).

*Якщо я могутніший за тебе, то можу вимагати, щоб мої потреби задовольнялися.*

*Якщо ти сильніший – я підкорятимуся тобі, сподіваючись на твою опіку.*

***Червоні організації.*** Постійна демонстрація влади вождем з метою тримати підлеглих у покорі. Згуртованість досягається за допомогою страху. Має швидку реакцію, сфокусована на короткотермінових цілях. Процвітають у хаотичних середовищах.

***Панівна ідея:*** влада.

***Панівна метафора:*** вовча зграя.

***Приклади:*** мафія; вуличні банди; племінні дружини.

***Основні досягнення:*** поділ праці; керівна особа.

***Лідер стверджує своє панівне становище систематичною демонстрацією сили***

## **Конформістська (Жовта) парадигма (культура правил).**

Людство здійснило стрибок від племінного світу, що жив за рахунок збиральництва до доби хліборобства, держав і цивілізацій. З'являються інституції, бюрократії та релігії. Люди усвідомлюють досвід минулого, теперішній час та перспективу майбутнього.

Започатковується проста мораль, що ґрунтується на одному, правильному способі поведінки.

Фіксований набір моральних цінностей.

Повноваження визначати правильність дій пов'язуються зі статусом у суспільстві, а не з силою особистості.

Належність до певної касты.

Протистояння змінам.

**Жовті організації.** Висока формалізація ролей усередині піраміди. Управління та контроль здійснюється згори вниз. Стабільність цінується понад усе і зберігається завдяки суворому виконанню процесів. Майбутнє уявляється як повторення минулого.

**Панівна ідея:** закон.

**Панівна метафора:** армія.

**Приклади:** католицька церква; військо; більшість державних установ.

**Основні досягнення:** формалізовані ролі (стабільні та регульовані ієрархії, система контролю); планування та дії у довгостроковій перспективі.



**Успішна (Помаранчева) парадигма (культура результату).**

*Сутність світосприйняття – це складний механізм, будову та принцип дії якого можна дослідити і зрозуміти.*

*Ефективність змінює мораль, як критерій прийняття рішень: що краще я зрозумію світ – більшого зможу досягнути.*

*Мета життя – вирватися вперед для досягнення успіху в соціально прийнятій спосіб, використовуючи всі можливості.*

*Матеріалістичне підґрунтя – реальним є те, що можна побачити і торкнутися. Цінності: більше означає краще.*

**Помаранчеві організації.** Базуються на конкуренції, орієнтації на прибуток та наявності цілей. Новації є ключем до того, щоб залишатися попереду. Управління за цілями, делегування повноважень.

*Панівна ідея:* амбіції.

*Панівна метафора:* машина.

*Приклади:* транснаціональні компанії; чартерні школи.

*Основні досягнення:* інновації; відповідальність за свою частину роботи; можливість піднятися від рядового працівника до керівника.

*Стиль лідерства:* прогнозування і контроль, досягнення результату будь-яким шляхом, без емоцій.

*Сьогодні все більше людей мають кошти для життя, але не мають сенсу життя. (Віктор Франкл)*

*Плюралістична (Зелена) парадигма (культура згоди) наголошує на тому, що всі погляди заслуговують на однакову увагу. Ключовою ідеєю є прагнення справедливості, рівності, гармонії, співдружності, співпраці й консенсусу. Соціальна відповідальність.*

*Правильним є не те що правильно для мого Я, певної еліти, а те що є справедливим для всіх незалежно від раси, статі, касты або віросповідання.*

*Наприкінці ХІХ ст. лише невелика еліта керувалася цією парадигмою, але вона мала потужний вплив на формування західного мислення.*

*Лідер на службі у тих кого він веде.*

***Зелені організації.*** Перша організація яка з'явилась як результат надмірного достатку.

У межах традиційної пірамідальної структури зосереджуються на делегуванні повноважень, щоб забезпечити мотивацію співробітників. Базуються на спільних цінностях, фокусом на задоволення користувача та спільному прийнятті рішень.

***Панівна ідея:*** взаємовідносини, консенсус.

***Панівна метафора:*** родина.

***Приклади:*** компанії що несуть певну культуру (наприклад, Southwest Airlines).

***Основні досягнення:*** фокус на культуру і цінності замість стратегії; делегування та розширення прав усіх учасників; збільшення числа зацікавлених.

**Інтегральна (Бірюзова) модель (культура еволюційної рівноваги).** Люди, які переходять до цієї стадії вперше здатні сприйняти, що існує еволюція свідомості, є певний імпульс розвитку. Основна ознака особистості – здатність відокремлювати себе від власного еґо.

**Оцінка проблем** здійснюється за критеріями спільності й гармонії.

**Перехід від зовнішніх до внутрішніх критеріїв прийняття рішення.** (ким я покликаний стати? Чи можу я бути корисним світові?)

**Перехід від парадигми нестачі до парадигми сильних сторін.** Ми є не проблема, що чекає на вирішення, а потенціал, який ще не розкрито.

***Бірюзові організації.*** Їх головною ціллю є слідування своїй місії, максимально реалізуючи потенціал кожного із членів команди завдяки самоорганізації та цілісності. Здатність до парадоксального мислення, що виходить за межі простого «або-або», рухаючись до більш складного «і те і інше». Не мають ієрархій панування, стосунків «бос-підлеглий». Що цікаво, гроші ніколи не розглядаються як кінцева мета, а лише як ресурс для її досягнення.

***Панівна ідея:*** гнучкість.

***Панівна метафора:*** живий організм.

***Приклади:*** **IRLAND** – український сервіс-провайдер ІТ-рішень для управління продажами в торговій мережі. **URTech** – українська ІТ-компанія, що займається розробкою мобільних додатків та веб-сайтів.

***Основні досягнення:*** самоврядування; цілісність; еволюційна мета.

<i>Якщо умови життя:</i>	<i>...то «нормальні» люди будуть...</i>
жорсткі та небезпечні	змагатися за виживання в жорсткій конкуренції
керуються і направляються вищими силами	підкорятися вищим авторитетам та зберігати вірність істині
переповнені практичними можливостями	прагматично намагатися завоювати лідерство і стати успішним
підкреслюють спільне, єдине у всіх людях	приєднуватись до спільноти, щоб зростати разом
складні, загрожують хаосом, а спільноти схожі на єдиний організм	вчитись залишатись вільним, але жити згідно принципів та шукати порядок у хаотичному устрої Землі

*«Не можливо змінити стан речей, борючись із оточуючою реальністю. Для цього потрібна нова модель, яка зробить існуючу застарілою»*

*Б. Фуллер*