

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

Кафедра менеджменту організацій

Е. А. Мальцев

ПЕРСОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК УПРАВЛІНЦЯ

Навчально-методичний посібник

Київ – 2015

УДК 005.12:159.923(07)

Мальцев Е.А.

Персональний розвиток управлінця: Навчально-методичний посібник. – Київ: НаУКМА, 2015. – 74 с.

Укладач: Мальцев Е.А., кандидат технічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій

Рецензенти:

Завідуюча кафедри морських перевезень Одеської національної морської академії д.е.н., професор Л.Л. Ніколаєва

Завідувач кафедри менеджменту і економіки морського транспорту Одеської національної морської академії к.е.н., доцент Л.Л. Сотніченко

Доцент кафедри менеджменту організацій Національного університету «Києво-Могилянська академія» к.е.н. Г. М. Саврук

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри менеджменту організацій Національного університету «Києво-Могилянська академія» (протокол № 10 від 10.11.2015 р.)

Ухвалено до друку Вченою радою НаУКМА (протокол № 33 від 12 листопада 2015 року)

ЗМІСТ

1.	Загальні положення.....	4
2.	Навчальна програма дисципліни.....	5
3.	Робоча програма дисципліни	6
3.1.	Тематичний план	6
3.2.	План лекційних занять	7
3.3.	План проведення семінарських занять	7
4.	Самостійна робота учасників програм	10
4.2.	Методичні рекомендації до самостійного вивчення тем курсу.....	11
4.3.	Методичні рекомендації до виконання домашніх завдань	55
4.4.	Методичні рекомендації до групової роботи в аудиторії – інтерактивних лекцій та практичних занять.....	62
5.	Форми та методи контролю, критерії оцінювання.....	62
5.1.	Запитання для проміжного та підсумкового контролю знань учасників програм	62
5.2.	Тести для контролю знань учасників програм	64
5.3.	Критерії оцінювання	71
6.	Список рекомендованої літератури	72

1. Загальні положення

Курс «Персональний розвиток управлінця» є обов'язковою складовою програм підготовки магістрів ділового адміністрування (програм MBA) для управлінців з досвідом управлінської діяльності. В результаті опанування курсу учасники програм мають краще зрозуміти власну особистість на підґрунті розуміння природи знання та знань про природу людини; розвинути базові когнітивні, рефлексивні та соціальні спроможності; зрозуміти ключові управлінські ролі менеджера, лідера, стратегічного архітектора, підприємця та інвестора; створити власну програму персонального розвитку та навчання протягом життя з метою постійного розвитку різноманітних інтелектуальних, емоційних та соціальних спроможностей управлінців.

Специфікою курсу є його орієнтованість на особистість управлінця, розвиток спроможності учасників програм до самостійної роботи з власною особистістю за рахунок практики осмислення; звернення до мета-мислення (мислення про мислення); спрямованість на формування комплексу навичок та здібностей, необхідних для успішного здійснення управлінської діяльності: формування управлінських команд, організаційний дизайн та розвиток організацій, створення та підтримання тривалих партнерських стосунків.

Предметом курсу «Персональний розвиток управлінця» є процеси осмислення та розвитку власної особистості учасників програм MBA в аспектах пов'язаних зі здійсненням ними професійної управлінської діяльності.

Метою курсу є осмислення та розвиток здібностей учасників програм MBA працювати з власною особистістю та звертатись до особистості інших людей – колег та співробітників в процесі здійснення управлінської діяльності; формування навичок ефективної інтелектуальної та емоційної взаємодії, необхідних для управління сучасними організаціями та стосунками.

Завданнями дисципліни є:

- отримання знання та розуміння базових понять епістемології та засадничих сучасних знань про людину;
- практичне використання отриманих знань в роботі з власною особистістю – переконаннями, смислами, цінностями, цілями;
- формування навичок публічного виступу з результатами самостійних напрацювань та досліджень; роботи з запитаннями; спільного пошуку нового знання та конструктивної дискусії;
- засвоєння елементів «мислення всім мозком» - аналітичного, синтетичного, критичного та творчого мислення;

Структурними елементами навчально-методичного посібника є навчальна програма дисципліни, тематичний план лекцій, практичних занять та самостійної роботи учасників, методичні рекомендації, контрольні питання та тестові завдання для проміжного та підсумкового контролю знань. Програма включає 7 тем, в результаті засвоєння яких управлінець має бути здатним до самостійного осмислення та розвитку власної особистості.

2. Навчальна програма дисципліни

Тема 1. Природа знання та навчання дорослих

Три світи Карла Поппера. Прогностична сила теоретичного знання. Об'єктивістська епістемологія Айн Ренд. Аксиоми існування, самоідентичності, усвідомлення. Джерела фактів, необхідних для розуміння реальності. Вимірювання. Спостереження. Експеримент та гіпотези. Рефлексія. Виявлення причинно-наслідкових зв'язків. Практичне та теоретичне знання. Цикл навчання Колба. Персональні теорії.

Тема 2. Сучасне знання про людину

Сучасні дослідження мозку. Ментальна мапа. Сучасна модель людської психіки. Сприйняття. Увага. Пам'ять. Мислення. Емоційні стани. Уявлення. Свідомість. Модель особистості Рамачандрана. Цілісність. Сталість. Особистісність. Соціальність. Вільна воля. Людина в пошуках смислу. Смысл, сенс, значення. Джерела сенсу життя.

Тема 3. Когнітивні спроможності управління

Компетенції: таланти, навички, знання. Спроможностей: когнітивні, рефлексивні, соціальні. Таксономія знання. Поняття. Метод. Сенс. Контекст. Таксономія засвоєння знання Блума. Знаю. Розумію. Застосовую. Аналізую. Синтезую. Оцінюю. Базові операції мислення. Аналіз. Синтез. Виявлення схожості. Абстрагування. Систематичне символічне мислення. Закони бідності, граматики, повторення, постійності. Схематичне символічне мислення. Критичне мислення, раціональність та дісраціоналізм. Творче мислення. Уява. Творчість. Винахід. Новаторство. Інновації.

Тема 4. Рефлексивні спроможності управління

Рефлексія. Рефлексивне мислення. Самоаналіз. Осмислення. Навчання. Я-концепція. Персональні цінності. Сенс життя. Рефлексивні практики. Концепція лідерського капіталу. Мудрість. Сміливість. Довіра. Спілкування.

Тема 5. Соціальні спроможності управління

Інститути. Організація. Культура. Знання. Цінності. Емоційні спроможності. Самосвідомість. Саморегуляція. Мотивація. Емпатія. Закони сприйняття: групування, максимального зміщення, контрасту, ізоляції, тяги до вирішення, неприязні до співпадіння, порядку, симетрії, метафори. Соціальні спроможності. Ситуативна свідомість. Присутність. Автентичність. Ясність. Модель зрілості особистості. Зрілість: інтелектуальна, емоційна, соціальна, моральна. Професійна ідентичність.

Тема 6. Природа професії управлінця та ключові управлінські ролі

Концепція ролі. Ключові види управлінської діяльності. Організація. Управління. Керівництво. Управлінець в ролі стратегічного архітектора. Роль парадоксу в управлінні. Управлінець в ролі лідера. Управлінець в ролі менеджера. Розвиток спроможностей лідера.

Тема 7. Методологія створення власної програми персонального розвитку та навчання протягом життя

Персональний розвиток. Модель Аргіріса подвійного циклу навчання. Шлях розвитку через навчання. Засвоєння нових ролей. Конвенційні та тимчасові ролі. Чотири кроки роботи з роллю. Розуміння ролі. Наповнення нової ролі. Розуміння себе. Навчання та практика.

3. Робоча програма дисципліни

3.1. Тематичний план

№	Назва теми	Всього годин	Лекції	Семінарські заняття	Самостійна робота
1	Природа знання та навчання дорослих		1		4
2	Сучасне знання про людину		1		4
3	Когнітивні спроможності управлінця			2	6
4	Рефлексивні спроможності управлінця		1	2	6
5	Соціальні спроможності управлінця		1	2	4
6	Природа професії управлінця та ключові управлінські ролі		1	4	6
7	Методологія створення власної програми персонального розвитку та навчання протягом життя		1	2	6
	Всього академічних годин	54	6	12	36

3.2. План лекційних занять

Лекційні заняття по курсу «Персональний розвиток управлінця» на програмах МВА відбуваються в інтерактивному форматі та передбачають активне залучення учасників програм до роботи в аудиторії та звернення до їх професійного та особистісного досвіду. Лекційні заняття заохочують учасників до обміну досвідом та до рефлексії власного досвіду за допомогою нового знання. Лекційні заняття націлені на розширення світогляду учасників та формування стилістики інтелектуальної взаємодії, яку характеризує толерантність до інших точок зору, увага до фактів і якості аргументації, коректність ведення дискусії.

Лекція 1 Введення в курс (2 академічні години)

1. Мета курсу «Персональний розвиток управлінця»
2. Природа знання та навчання дорослих
3. Сучасне знання про людину
4. Навчання про навчання. Ключові інструменти навчання

Лекція 2 Базові спроможності управлінця (2 академічні години)

1. Професія: управлінець
2. Когнітивні спроможності управлінця
3. Рефлексивні спроможності управлінця
4. Соціальні спроможності управлінця

Лекція 3 Ключові управлінські ролі (2 академічні години)

1. Природа професії управлінця та ключові управлінські ролі
2. Роль «менеджер»
3. Роль «лідер»
4. Роль «стратегічний архітектор»
5. Роль підприємця»
6. Методологія створення власної програми персонального розвитку та навчання протягом життя

3.3. План проведення семінарських занять

Семінарські заняття по курсу «Персональний розвиток управлінця» на програмах МВА передбачають активну роботу в аудиторії кожного з учасників програми, розвиваючи спроможності розкривати результати самостійної роботи – власного дослідження конкретної теми, захищати сформовану інтелектуальну позицію в процесах презентації, сесії питань-відповідей, дискусії та підсумовуючого виступу.

Семінарське заняття 1 Базові спроможності управлінця

Тривалість семінарського заняття складає 6 академічних годин. Заняття відбувається після виконання учасниками домашнього завдання № 1 (дослідження наданої для самостійного опрацювання теми).

1. Організація, управління, керівництво як види управлінської діяльності.
2. Служіння.
3. Парадокс.
4. Автентичність.
5. Ідентичність.
6. Особистісна зрілість.
7. Знання.
8. Реальність та сприйняття реальності.
9. Ключові операції мислення.
10. Емоції.
11. Меми та переконання.
12. Концепції.
13. Концепція цінностей
14. Концепція цілей.
15. Концепція механізмів реалізації.
16. Рефлексія.
17. Сенс життя.
18. Раціональність.
19. Вірогідність при прийнятті рішень.
20. Творче мислення.
21. Інтуїція.
22. Емоційні спроможності.
23. Соціальні спроможності.

Контрольні запитання

1. Якими бувають види управлінської діяльності?
2. Що таке служіння як спосіб ставитись до життя?
3. В чому полягає важливість парадоксу в управлінській діяльності?
4. Що таке автентичність особистості?
5. Що таке ідентичність людини?
6. Якими бувають джерела ідентичності людини?
7. Що таке зрілість та якими бувають види зрілості?
8. Які ознаки зрілої особистості?
9. Якими є ключові проблеми сприйняття реальності?
10. Як можна розвивати сприйняття?
11. Якими є ключові операції мислення?
12. Як можна розвивати спроможності мислити?
13. Що є джерелом емоцій, якими є ключові емоції?
14. Як управляти емоціями?

15. Як формуються поняття за допомогою абстрагування?
16. Що таке меми? Розкрийте зміст поняття та надайте приклади мемів.
17. Як формуються переконання?
18. Що таке концепції та якими вони бувають?
19. Як «працює» концепція цінностей?
20. Як та навіщо формувати цілі?
21. Як «працює» концепція механізму реалізації?
22. Що таке рефлексія, в чому полягає важливість рефлексії?
23. Якими можуть бути способи персональної рефлексії?
24. Що таке «смісл» як поняття? Що таке «сенси життя»?
25. Як можна «збудувати» сенс власного життя?
26. Що таке раціональність мислення та як людині забезпечити раціональність?
27. Як розуміти вірогідність та використовувати її при прийнятті рішень?
28. Які ключові інструменти системного творчого мислення?
29. Як добитись «включення» інтуїції, інтуїтивних інсайтів?
30. Якими є ключові емоційні спроможності (що таке «емоційний інтелект»)?
31. Які компетенції є важливими для ефективної соціальної взаємодії?

Семінарське заняття 2 Управлінські ролі

Тривалість семінарського заняття складає 4 академічні години. Заняття відбувається в форматі роботи малих груп. Завдання: кожна мала група (5 – 7 учасників) працює з однією управлінською роллю. Група має: обрати метафору для ролі; обрати, описати та обґрунтувати вибір п'яти ключових видів діяльності управлінця в ролі (дієслово); обрати та аргументувати вибір трьох ключових компетенцій (спроможностей), необхідних для успішного виконання ролі (іменник) для наступних управлінських ролей:

1. Менеджер
2. Лідер
3. Стратегічний архітектор
4. Підприємець
5. Інвестор
6. Батько

Кожна мала група презентує результати групової роботи та захищає їх в сесії питань-відповідей, дискусії та підсумовуючому виступі учасників малої групи.

Контрольні запитання

1. Що таке «роль»?
2. Якими бувають управлінські ролі?
3. Яким видами діяльності наповнена роль «Менеджер»?

4. Які компетенції потрібні управлінцю для успішного виконання ролі «Менеджер»?
5. Яким видами діяльності наповнена роль «Лідер»?
6. Які компетенції потрібні управлінцю для успішного виконання ролі «Лідер»?
7. Яким видами діяльності наповнена роль «Стратегічний архітектор»?
8. Які компетенції потрібні управлінцю для успішного виконання ролі «Стратегічний архітектор»?
9. Яким видами діяльності наповнена роль «Підприємець»?
10. Які компетенції потрібні управлінцю для успішного виконання ролі «Підприємець»?
11. Яким видами діяльності наповнена роль «Інвестор»?
12. Які компетенції потрібні управлінцю для успішного виконання ролі «Інвестор»?

Семінарське заняття 3 Рефлексивні практики

Тривалість семінарського заняття складає 2 академічні години. Заняття відбувається після виконання учасниками домашнього завдання № 2 (рефлексивне дослідження власної особистості). Заняття відбувається в форматі групової дискусії за фасилітацією викладача.

Контрольні запитання

1. Що таке рефлексія?
2. Що таке «сенси життя» людини?
3. Як можна «збудувати» сенс власного життя?
4. Що таке персональні цінності? Наведіть приклад та поясніть значення певних цінностей.
5. Що таке ціль?
6. Якими є характеристики цілі?
7. Як відбувається засвоєння нових ролей?
8. Якою є роль навчання в персональному розвитку?

4. Самостійна робота учасників програм

4.1. Перелік питань для самостійного поглибленого вивчення

1. Об'єктивістська епістемологія
2. Problem-based learning. Project-based learning. Навчання, що ґрунтується на вирішенні проблем; навчання, базоване на проектах.
3. Blended learning. Змішане навчання
4. Flipped learning. Перегорнуте навчання.
5. Організації, що навчаються.

6. Організаційна культура, що сприяє навчанню.
7. Ідентичність на роботі.
8. Залежність наповнення ролей від організаційної культури.
9. Мислення «всім мозком» - поєднання понятійного та образного мислення.
10. Роль метафори та аналогії в творчому мисленні.
11. Критичне мислення – роль аналізу та оцінювання.
12. Ключові управлінські парадокси.
13. Роль парадоксу в прийнятті управлінських рішень.
14. Вирішення управлінських дилем.
15. Системне мислення.
16. Рефлексивне мислення.
17. Концептуальне мислення.
18. Дизайн-мислення.
19. Емоційні спроможності керівника.
20. Соціальні спроможності керівника.
21. Life-long learning. Навчання протягом життя.

4.2. Методичні рекомендації до самостійного вивчення тем курсу

Тема 1. Природа знання та навчання дорослих

Три світи Карла Поппера. Прогностична сила теоретичного знання. Об'єктивістська епістемологія Айн Ренд. Аксиоми існування, самоідентичності, усвідомлення. Джерела фактів, необхідних для розуміння реальності. Вимірювання. Спостереження. Експеримент та гіпотези. Рефлексія. Виявлення причинно-наслідкових зв'язків. Практичне та теоретичне знання. Цикл навчання Колба. Персональні теорії.

«Істинне знання - знання причин» Галілео Галілей

Три світи Карла Поппера. В своїй роботі «Об'єктивне знання. Еволюційний підхід» (1972), Поппер формулює теорію трьох світів.

Перший світ – це світ фізичних об'єктів, станів та явищ, об'єктивний світ. Це реальність, що існує. Реальність об'єктивна в тому сенсі, що існує незалежно від нашої свідомості.

Другий світ – світ суб'єктивних станів свідомості (ментальних і психічних) та, можливо, диспозицій до діяльності. Це результат нашого сприйняття реальності. Це світ, в якому наша свідомість взаємодіє з реальністю. Цей світ називають ще світом конкретного знання або суб'єктивного знання. Це знання, яке дається нам через наші органи сприйняття – зір, слух, запах, дотик, емоцію.

Третій світ Поппера – світ об'єктивного змісту мислення, перш за все змісту наукових ідей, поетичних думок, творів мистецтва. Це світ теоретичних систем, критичних суджень, проблем та проблемних ситуацій. Цей світ ще називають світом абстрактного знання та світом теоретичного знання.

Третій світ – абстрактних ідей та теорій – вкрай важливий для людства. Саме накопичене людьми знання, спроможність людей навчатись дозволили створити світ, в якому ми живемо. Знищення створених людьми матеріальних об'єктів при збереженні цього знання залишило б можливість відтворити наш світ досить швидко. Знищення ж знання відкинуло б нашу цивілізацію на тисячоріччя назад.

Третій світ та його важливість для людей відкрив ще Платон (теорія форм або ідей), розвивав Гегель (об'єктивний дух) та Больцано (універсум суджень самих по собі та істин самих по собі). Третій світ Поппера - це не світ божественних істин, це світ великою мірою автономного об'єктивного, а отже наукового знання. Це світ, створений людиною і для людини; цій світ змінюється. Він містить не тільки істинні, але й помилкові теорії та, особливо, відкриті проблеми, судження, припущення та заперечення.

Отже, третій світ, це світ абстрактного, теоретичного знання про реальність, знання, що не є довершеним, знання, що розвивається та змінюється, допомагаючи людині впоратись з реальністю – саме те, що потрібно менеджерам.

Прогностична сила теоретичного знання. Теорія – це систематизований ряд взаємопов'язаних ідей, понять, визначень та суджень, що представляють систематизований погляд на феномен шляхом конкретизації зв'язків між змінними з метою пояснення та передбачення феномену. Важливо відмітити зв'язок між теорією та парадигмою як загальним способом бачити світ феноменів. Коротко кажучи, теорії – це наші спроби підтвердити наші парадигми. Слабшою версією теорій є концепції. Концепції – це комплекси ідей, пов'язаних смисловими зв'язками, покликаних пояснити певні феномени – явища, причинно-наслідкові закономірності тощо.

Сила теорії полягає в її прогностичній спроможності. Але звідки береться ця прогностична спроможність? Звідки з'являється сила знань? На цю відповідь в історії науки є дві принципово різні відповіді.

Перша відповідь коріниться в авторитеті Платона, який вважав, що знання надається розуму від природи в формі ідей, що інтуїтивно зрозумілі. Ми намагаємося зрозуміти ці ідеї та використати їх для пояснення – вивести нове знання з існуючого (за допомогою дедукції). Дедукція передбачає рух від загального до конкретного. Інакше кажучи, притаманне людині від народження знання ідей за допомогою дедуктивних суджень допомагає нам розвивати саме знання та пояснювати явища реального світу.

Інша логіка ближче до того, чим дійсно займається наукове пізнання: пошук, відкриття того, що дійсно працює, що «відповідає реальності». Тож, друга відповідь коріниться в авторитеті Аристотеля, який вірив в дійсність почуттів та можливість отримувати знання за їх допомогою. Аристотель віддає належне людським спроможностям характеризувати речі, знаходити схожості між ними, формулювати визначення на основі роду та відмінності, рухатись за допомогою індукції від конкретного до загального (універсалій, або абстракцій).

Саме індукція допомагає рухатись від конкретного знання до абстрактного, теоретичного. Ця можливість була використана Беконом, який на відміну від схоластики, що панувала в його часи (дедукція з наявного знання) в якості методу використовував детальне спостереження за природою (observation) за допомогою органів відчуття, для розуміння схожості та відмінності. Важливий внесок Бекона в теорію та практику пізнання стала його робота по відкриттю (discovery) причинних взаємозв'язків за допомогою експерименту (experiment).

Весь подальший розвиток науки був пов'язаний з активним експериментуванням та пошуком причинно–наслідкових зв'язків, що пояснюють спостереження. Реальні прориви в розумінні природи були пов'язані з накопиченням фактичних спостережень, спробами пояснити ці спостереження, накопиченням нових фактів та створенням теорій, що пояснюють ці факти та мають прогностичний потенціал.

Об'єктивістська епістемологія Айн Ренд. Логічним етапом розвитку цієї логіки ставлення до знання стала об'єктивістська епістемологія Айн Ренд. В основі епістемології Айн Ренд лежить ставлення до реальності (першого світу) як до такої, що існує та до знання (другого та третього світу) як таких, що пов'язані з реальністю в тій мірі, в якій ця реальність нам відома. Таке ставлення дозволяє, з одного боку, діяти згідно з наявним знанням та, з іншого, свідомо розвивати знання по мірі виявлення нових фактів (даних – спостережень реальності).

В основі об'єктивістської епістемології лежить аксіоматика – самоочевидні принципи, що є первинними фактами реальності, вбудованими в ставлення до реальності. Вони вірні і не можуть бути спростовані. Таких аксіом три: аксіома існування; аксіома самоідентичності та аксіома усвідомлення.

Аксіома існування: реальність існує. Якщо це не так, пізнання взагалі не має предмету. Реальність незалежна від нашого усвідомлення.

Аксіома самоідентичності: все має конкретну природу. Бути означає бути чимось конкретним. Якщо ми знаємо щось про певну річ, наприклад, про її властивості, ці властивості не можуть зникнути. Річ не може перестати бути собою. Пташка не може стати пулею. Самоідентичність стосується і причинно–наслідкових зв'язків. Те, що існує, поводить себе певним чином в певних умовах. Тобто причинність так само ідентична, як і речі.

Аксіома усвідомлення: речі можуть бути усвідомлені. Без цієї можливості пізнання не має сенсу.

Аксіоми – це принципи, які лежать в основі об'єктивного знання. Вони мають сприйматись безпосередньо, через практичний досвід і бути зрозумілими як абстрактні концепції. Вони вбудовані в наше розуміння трьох світів – реальності, чуттєвого (конкретного) знання та теоретичного (абстрактного) знання. Визнання аксіоматичних понять є першим кроком у формуванні об'єктивного знання, а саме того, що реальність існує, все має конкретну природу (тотожно собі) і того, що реальність може бути усвідомлена.

Факт - це просто спосіб сказати, що те, що існує в реальності – на відміну від вимислу, помилки або неправильного уявлення. **Джерела фактів, необхідних для розуміння реальності**, можуть бути такими:

- Вимірювання
- Спостереження або досвід (observation or experience)
- Експеримент (experiment)
- Самоаналіз або рефлексія (introspection or reflection)

Вимірювання – важливий аспект збору даних. Якість вимірювання зазвичай визначає якість даних. Способів вимірювання і вимірювальних шкал може бути дуже багато. Важливо обрати спосіб, адекватний для даних, які досліджуються, та добре розуміти – як саме організовувались вимірювання. Вимірювання само по собі може бути джерелом хибних інтерпретацій отриманих даних.

Реальність складна та аналогова (не оцифрована). Вимірювання дозволяє сфокусуватись на певному аспекті реальності (спростити) та співвіднести реальність з певною вимірювальною шкалою (оцифрувати). Використання конкретних даних дозволяє потім сформулювати абстрактні (знову – аналогові) поняття, концепції, що описують реальність. Саме тому якість вимірювання настільки важлива.

Спостереження – збір даних за допомогою різних засобів вимірювання (фіксація фактів, інтерв'ю, статистика тощо) та їх фіксація. Тобто дані одночасно: **збираються**; **фіксуються** згідно з обраним методом збору (наприклад, записуються - заповнення анкет інтерв'ю); **кодуються** – сортуються по категоріям та властивостям, релевантним щодо феномену, який розглядається; **коментуються** – доповнюються примітками щодо можливих зв'язків між категоріями.

При роботі з даними важливо пам'ятати, що *всі дані суб'єктивні*, тобто залежать від людей, які ці дані збирають та потім будь-яким чином інтерпретують.

Для того щоб мінімізувати вплив суб'єктивності на дані, а отже, і на висновки, потрібно задати, як мінімум, три запитання щодо об'єктивності даних: де саме в процесі створення цінності, який генерує дані, залучена суб'єктивність? Наскільки кваліфіковані та неупереджені є ті, хто робив кількісні оцінки своїх суб'єктивних суджень? Наскільки прозорою є суб'єктивність тих, хто використовує та інтерпретує отримані дані?

Ще один приклад суб'єктивності даних – ціни на акції компаній, які можуть коливатись протягом кварталу, наприклад, в межах $\pm 20\%$. Зрозуміло, що такі коливання не пов'язані зі зміною вартості бізнесу, але є віддзеркаленням колективного суб'єктивного розуміння ринку інвесторами.

Якщо ми хочемо дійсно розуміти реальність, ми маємо чесно визначати джерела суб'єктивності, дивитись на один і той же феномен з різних точок зору (або різними очима) та заохочувати використання різних форм даних та різних джерел даних.

Експеримент – це спостереження в спеціально створених умовах, або – перевірка гіпотез. До речі, Аристотель та Платон не оперують поняттям

експерименту. Справа в тому, що давні греки не знали цього поняття, яке з'явилося у часи Бекона та дало потужній поштовх західній науці. Тож експеримент можна вважати важливим винаходом, який дозволяє створювати нові дані.

Експеримент передбачає контрольоване дослідження, при якому зміна певних причин дозволяє спостерігати зміну певних наслідків. Причину, що змінюється в процесі експерименту, називають «експериментальною змінною». Умовами експерименту називають один з можливих рівнів зміни експериментальної змінної.

Гіпотези – це судження, висловлені в спосіб, що дозволяє їх експериментальну перевірку. Інакше кажучи, гіпотези мають містити конкретний прогноз щодо результату експерименту. Гіпотези є містком між теорією і даними, що спостерігаються. Якщо гіпотеза – це коротке твердження (передбачення) про те, «Що має статися?», то теорія пропонує причинну логіку передбачення та відповідає на запитання «Чому це має статися?».

Гіпотези включають незалежні та залежні змінні та передбачають вимірювану різницю між ними, що спостерігається та може бути виміряна. Зазвичай гіпотези формулюються в нульовій формі, тобто вважається, що зв'язку між змінними не існує, а дослідник має довести, що нульова гіпотеза непридатна. Доводячи непридатність, дослідник емпірично (за допомогою експериментів) встановлює ступінь зв'язку, в якому знаходяться концепції, що складають судження. Наприклад, гіпотеза: рівень безробіття та рівень злочинності не пов'язані. Статистичні дослідження (експеримент) мають показати – наскільки ці чинники пов'язані між собою.

Експеримент передбачає альтернативні пояснення зв'язків за рахунок контролю різних змінних. Але кількість гіпотез може бути безкінечною. Тому обмеження кількості можливих (гіпотетичних) причин само по собі є важливим завданням дослідження та розбудови теорії.

Обмежити кількість гіпотез, що розглядаються, можливо за рахунок уважного вивчення контекстних умов, в яких відбувається феномен, що вивчається. Такі умови самі по собі можуть бути класифіковані. Допомогти створити категорії контекстних умов можуть запитання: «Якими є зовнішні умови існування феномену, що розглядається?», «Що змінилося в зовнішніх умовах у порівнянні з попередніми спостереженнями?», «Що привело до результатів, які не очікувались (не передбачались)?»

Самоаналіз (рефлексія) є важливим джерелом фактів в певних науках і, особливо, в менеджменті. Звернення до власного досвіду дає менеджеру багатий фактичний матеріал подій, кейсів (прикладів), цілих історій, розгорнутих в часі. Систематична фіксація цього матеріалу та звернення до нього дозволяють створювати власні теорії, якими можна керуватись в майбутній діяльності. Інакше кажучи, чуттєвий досвід формує чуттєве (конкретне) знання (другий світ за Поппером), яке стає ґрунтом для абстрактного знання третього світу.

Виявлення причинно–наслідкових зв'язків – наступний, ключовий, етап у розбудові теорії. Саме розуміння причин формує прогностичний

потенціал теорії. Точно таким же чином, як це відбувається з поняттями, розуміння причинно–наслідкових зв’язків не приходить одразу. Спочатку ми спостерігаємо певні випадки причинності. Розбудова теорії передбачає індуктивне узагальнення причинно–наслідкових зв’язків.

Розуміння причинно–наслідкових зв’язків не приходить одразу. Припущення про такі зв’язки ведуть до перегляду трактовки експериментів, можливо – до повторних експериментів, додаткового пошуку закономірностей або навіть пошуку первинних даних.

Раніше вже згадувалось, що дуже важливо обумовити межі існування феномену, який розглядається. Обумовлення меж ще важливіше при формуванні теорії, оскільки завжди існує ризик створення загальної теорії всього. Межі застосування теорії потрібно дуже чітко визначити. Крім того, потрібно зазначити контекстні умови, в яких теорія може бути застосована. Це може бути певний культурний контекст, поведінковий контекст, стадія життєвого циклу тощо.

Найбільш продуктивна робота з теоретичним знанням передбачає поєднання індуктивного та дедуктивного способів. Теорії, як і будь-яке інше концептуальне знання, мають бути відкритими – тому індуктивний та дедуктивний рух між фактами та концепціями є і природнім і бажаним.

Згідно з цією логікою ітеративне покращення теорії (асимптотично) наближається до «правди», найбільш адекватного знання про причинно–наслідкові зв’язки.

Умови спостереження (та використання теорії, контекст) – предмет особливої уваги при розбудові теорії. Категоризація контекстів (контекстних умов) дозволяє менеджерам коректно користуватись прогностичною силою теорії. Саме увага до контекстних умов допомагає зрозуміти – що саме потрібно робити, щоб отримати бажані наслідки.

Повторення циклів покращення теорії розширює сферу застосування теорії – до різних контекстних умов та різних даних, покращує розуміння причинно–наслідкових зв’язків, дозволяє висувати та перевіряти нові гіпотези.

Практичне та теоретичне знання. У менеджерів як «практиків» існує певне упередження проти «теоретичного» знання. Практика та досвід як акумульована практика зазвичай користуються набагато більшою повагою. Теоретичне для практиків менеджменту зазвичай означає «непрактичне». В той же час, головне завдання теорії – пояснення причинно–наслідкових зв’язків, що дозволяє зрозуміти чому події розвиваються саме таким чином, яким розвиваються – в різних контекстних умовах. Таке розуміння дає можливість впевнено передбачати (пророкувати) які дії або події ведуть до яких наслідків в кожних конкретних зовнішніх умовах.

Зазвичай практичне використання і теоретичне осмислення – невід’ємні складові процесу пізнання. Рух від практики до теорії і навпаки описується циклом експериментального навчання Колба.

Цикл навчання Колба передбачає рух між навчанням та практикою, поруч з рухом між конкретним досвідом та абстрактним знанням. Цикл зображено на рис. 1.

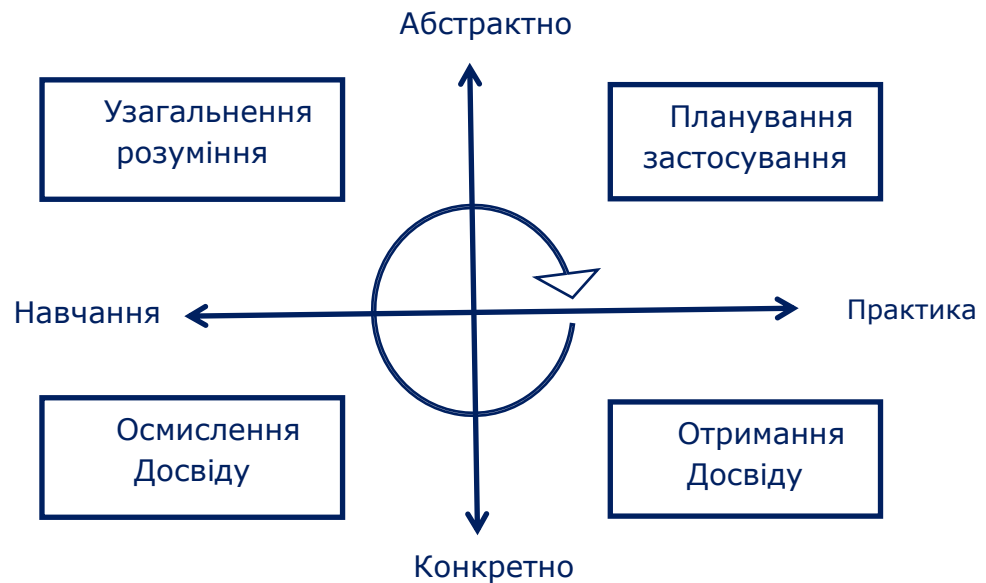


Рис. 1. Цикл експериментального навчання Колба

На малюнку зображено цикл експериментального навчання Колба, який передбачає поєднання навчання (від роботи з конкретним досвідом до абстрактного теоретизування) та практику (підготовку на абстрактному рівні та отримання конкретного досвіду). Елементи циклу включають отримання досвіду, осмислення досвіду, узагальнення розуміння та планування застосування знання.

Отримання досвіду передбачає дію, активне експериментування, перевірку гіпотез та досягнення (конкретних) результатів.

Осмислення досвіду - рефлексивне спостереження, обдумування власних дій, спроба усвідомити досвід – так, щоб його можна було узагальнити.

Узагальнення досвіду – передбачає абстрактну концептуалізацію, пошук закономірностей, створення правил та принципів, які дозволили б використати досвід в інших контекстних умовах.

Планування використання, прагнення досягнення конкретних результатів за допомогою нового знання, передбачає висування гіпотез щодо дій, необхідних в нових умовах.

Персональні теорії. Менеджери вважають себе практиками. Але вони говорять прозою, часто не розуміючи, що говорять прозою. Будь-які рішення або дії, які ми вчиняємо, скеровуються нашими власними теоріями або, як їх ще називають, ментальними моделями. Діючи (створюючи причину), ми сподіваємось отримати певні очікувані наслідки. Наші очікування щодо зв'язку причин та наслідків, наше розуміння причинності і є наші персональні теорії.

Зазвичай персональні теорії будуються стихійно – протягом всього життя. Знання та переконання, отримані в дитинстві, вдалий та невдалий практичний досвід, навчання в дорослому віці – все це формує наше розуміння

світу та причинності в ньому. Перші розуміння причинності: м'яч, який котиться, якщо його штовхнути; опік, якщо торкнутись дуже гарячого; предмети, що завжди падають вниз.

Суб'єктивне знання частково притаманне нам від народження, частково накопичується протягом життя. Зазвичай воно стосується відносно простих об'єктів реальності та причинно-наслідкових зв'язків між ними. При певному ускладненні об'єктів або зв'язків наші органи почуттів починають хибити, або взагалі потребують використання приладів, що розширюють пізнавальні можливості (радар, телескоп, мікроскоп, термометр тощо). Наші органи почуттів можуть також обманювати нас, оскільки на сприйняття впливають наші абстрактні знання (третій світ), наші емоційні стани, наші фізичні стани, наш життєвий досвід.

Джей Форестер, засновник системної динаміки, говорив: "Всі рішення приймаються на основі моделей... Питання не в тому, використовувати чи ігнорувати моделі. Питання тільки в виборі серед альтернативних моделей". Пітер Сенге називає теорії ментальними моделями. Наші ментальні моделі статичні, враховують односторонні причинні зв'язки, орієнтуються на одну причину, мають вузькі границі та короткотермінові горизонти, лінійні. На відміну від наших моделей реальні системи динамічні та адаптивні, керуються зворотними зв'язками, мають багато акторів із конкуруючими цілями, тісні зв'язки на різних рівнях масштабу, демонструють затримки між дією та результатом, суттєво нелінійні.

Усвідомлення того, як формуються теорії (та персональні теорії, зокрема), перегляд власних переконань є важливими джерелами розвитку спроможностей керівника обирати напрямок розвитку організацій та керувати їх рухом у цьому напрямку.

Тема 2. Сучасне знання про людину

Сучасні дослідження мозку. Ментальна мапа. Сучасна модель людської психіки. Сприйняття. Увага. Пам'ять. Мислення. Емоційні стани. Уявлення. Свідомість. Модель особистості Рамачандрана. Цілісність. Сталість. Особистісність. Соціальність. Вільна воля. Людина в пошуках смислу. Смысл, сенс, значення. Джерела сенсу життя.

Сучасні дослідження мозку. Ще в 1956 році проривна стаття Джорджа Міллера про найвідоміше відкриття психології називалась «Магічне число сім – плюс-мінус два». Сім – найвідоміше в психології число, що характеризує кількість об'єктів, які одночасно можна утримувати в короткотерміновій пам'яті. Точність закону становить плюс-мінус 30% і залежить від емоційного стану, втомленості, мови, якою говорить людина тощо. Приклад добре ілюструє чому психологію здавна вважають «неточною» наукою, яка робить свої висновки, спостерігаючи поведінку людини і намагаючись узагальнити результати спостереження. Дуже важливий, але явно недостатній метод.

Спостереження поведінки залишало поза увагою внутрішній світ людини – внутрішню (або, - ментальну) реальність, яка ніяк не менш реальна ніж зовнішня (або, - фізична) реальність. Відчуття, мрії, спогади, думки – внутрішній суб'єктивний досвід дуже реальний для особистості. Емоції та думки мають на нас не менший вплив ніж події або подразники з зовнішнього світу. Ми страждаємо від нерозділеного кохання та уявляємо те, що збираємось потім створити. Так наш страх перед поганим самопочуттям стаю причиною поганого самопочуття. Недарма Норман Вінсент Піл казав «Змініть свої думки і Ви зміните свій світ». Але проблема традиційної психології полягала в тому, що вона не мала можливості «зазирнути всередину» працюючого головного мозку.

Розвитку психології допомогли досягнення медицини, точніше – медичної техніки. Рентгенівська комп'ютерна томографія, магнітно-резонансна томографія (МРТ) – спочатку структурна і, потім, функціональна (ФМРТ). Якщо структурна МРТ дозволила досліджувати структуру головного мозку людини, то ФМРТ дозволила реєструвати споживання енергії тканинами головного мозку. Маса мозку складає близько 2% маси тіла, а споживання енергії – біля 20% від загального споживання. Активізація певних частин головного мозку визиває підвищення енергоспоживання, зміну току крові в них, а ФМРТ реєструє такі зміни.

Поєднання традиційного психологічного експерименту та замірювання зміни активності мозку дозволило зробити прорив в дослідженні людини і народило цілу низку нових, так званих, нейро - наук, одна з яких – «когнітивна нейрофізіологія». Раніше функції мозку вивчалася через дослідження поведінки людей з ушкодженими різними частинами мозку. Тепер дослідником вдалося визначити – які ділянки нашого мозку активізуються при різних видах психічної активності: управління рухами, сприйняття звуку та зображення, розпізнавання обличч та домів, тощо.

Наш мозок є «посередником» між матеріальним світом та внутрішнім світом людини. Саме мозок формує внутрішню, підсвідому «**ментальну мапу**» зовнішнього світу, яка є основою нашої свідомості. Частиною цієї мапи є мапа себе. Саме мозок дозволяє ділитись досвідом сприйняття та уявлення з іншими людьми, створюючи культуру, яка, в свою чергу, впливає на роботу нашого мозку і на наш внутрішній світ. Швидкість і неусвідомленість звернення мозку до ментальної мапи створюють ілюзію нашого безпосереднього контакту і взаємодії з оточуючим світом.

Ментальна мапа формується нашим мозком поза нашою свідомістю протягом всього життя людини. Мозок інтегрує та обробляє результати сприйняття зовнішньої реальності і результатів нашого впливу на цю реальність. Ми не можемо усвідомити цю постійну та складну роботу самотійно. Але дослідження нейрофізіологів, нейробіологів та нейропсихологів дозволили розібратись з механізмами навчання нашого мозку та формуванням «прихованого знання».

Дослідження Івана Павлова умовних і безумовних рефлексів у собак дозволили описати асоціативну форму навчання, яка є базовою та необхідною

для виживання в оточуючому світі. Асоціативне навчання дозволяє нам створити певну ціннісну (ментальну) мапу - пов'язати сторонні подразники з нагородою або покаранням і - навчитись передбачати те, що трапиться в майбутньому. Ми, також навчаємось тому, що потрібно робити для того, щоб отримати приємне та уникнути неприємного. Ця мапа залишається незмінною, доки її передбачення виконуються. Мапа змінюється, якщо передбачення помилкові.

Сучасна модель людської психіки. Ключова відмінність людини від інших живих істот, в тому числі високо розвинутих психічно і складно організованих соціально, полягає в спроможності людини до рефлексії – свідомого спостереження та осмислення власних минулих, майбутніх та поточних станів. Говорять ще про авторефлексію - осмислення себе. Енергетично це дуже витратна справа тому, навіть розуміючи її користь, люди нечасто дають собі працю осмислювати власну особистість і власне життя.

Сучасна наука вважає, що людська психіка коріниться в матеріальному світі, а саме – є продуктом діяльності людського мозку. Обмеженість нашого знання обумовлена тим, що людський мозок являє собою дуже складну систему. Багато відкриттів і про мозок і про психіку ще попереду, але люди вже багато знають, щоб краще зрозуміти себе. Розглянемо модель вищих психічних процесів, яка включає сприйняття, увагу, пам'ять, мислення, емоції, уяву, свідомість та підсвідомість. Подивимось уважніше на складові цієї моделі та зв'язки між ними.

Сприйняття - це відображення предметів і явищ при їх дії, впливі на органи почуттів. Сприйняття перетворює зовнішню інформацію на внутрішню; формує образи для роботи уваги, емоцій мислення, тощо. Сприйняття залежить від особистості людини (її внутрішнього світу), емоційного стану та переконань. Наше сприйняття відповідає потребам людей як біологічного виду і сформовано, зважаючи на необхідність виживання – пошуку їжі, розпізнавання небезпеки, вибору партнера. Наші можливості сприйняття, як і інші когнітивні спроможності – результат еволюції, закодований в генах та результат навчання – засвоєння культурної спадщини людства та власної практики.

Говорячи про сприйняття та уяву, потрібно окремо підкреслити унікальну роль мистецтва, яке оперує образами, смислами та емоціями, що тільки частково можуть бути описані і осмислені за допомогою абстрактних понять. Накопичуючи досвід сприйняття та/або створення витворів мистецтва, відчуваючи радість та задоволення від сприйняття та створення, ми вирішуємо декілька завдань.

По-перше, ми розвиваємо власну ціннісну мапу світу, поповнюючи її новими прикладами. По-друге, ми розвиваємо наші сприйняття та уяву і, як наслідок, - наші спроможності бачити світ по-іншому і створювати новий світ. По-третє – ми розвиваємо наші емоційні спроможності, які є вкрай важливими для осмислення себе, розуміння інших та ефективної взаємодії з іншими людьми в приватному житті, в командах та в організаціях.

Увага виділяє об'єкт з поля (середовища) сприйняття. Увага характеризується продуктивністю, концентрацією, розподіленням уваги, перемикальністю; створює умови для запам'ятовування об'єкту сприйняття. Увага – вибіркова, тому вона сама по собі є засобом аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Вибірковість уваги обумовлена інтенсивністю сигналів, що надходять, або їх особистою значущістю.

Саме керуючись увагою ми тримаємо те, що важливе для нас, в фокусі нашої свідомості. Наша увага в кожен момент часу може мати лише один фокус і тому не може одні й ті самі деталі трактувати як фокусні і як периферійні. Концентруючись на сприйнятті цілого, ми отримуємо можливість осмислювати і ціле і складові, перемикаючись з цілого на деталі, які мають сенс лише при осмисленому цілому.

Спроможність до перемикання уваги є вкрай важливою в роботі менеджера і керівника, можна сказати, що це – одна з ключових вимог професії. Так, приймаючи рішення щодо (деталей) поточної діяльності, керівнику потрібно звертатись і до цілісного бачення організації і до стратегічних перспектив, аби мати чіткі критерії для управлінських рішень.

Пам'ять - це знання про минуле, яке вже не усвідомлюється; це процес фіксації, збереження, відтворення минулого досвіду. Пам'ять дозволяє зберегти ціле - спрямовану поведінку та прогнозувати майбутню поведінку. Розмір пам'яті людини складає близько 30 терабайт. Розрізняють короткострокову та довгострокову, імпліцитну та експліцитну пам'ять, а також – рухову, зорову (образну), емоційну, символічну (символічну словесну та символічну логічну) пам'ять.

Дослідження клітинних і молекулярних механізмів пам'яті допомогли доповнити спостереження, накопичені класичною психологією і набагато краще зрозуміти природу запам'ятовування. Дослідження з молекулярної біології елементарних психічних процесів, проведені Еріком Канделем з колегами в Колумбійському університеті, показали, що базові механізми роботи пам'яті схожі у великій кількості простих тварин, аналогічним чином працюють у людей і еволюційно дуже консервативні.

Було з'ясовано, що роботою довгострокової пам'яті управляють два типи білків – CREB-1 (білок-активатор, активує гени, що відповідають за створення нових нейронних зв'язків) та CREB-2 (білок-репресор, подавляє роботу генів, що підсилюють пам'ять). Таким чином еволюційний механізм регулює об'єм того, що люди здатні пам'ятати. Гени, що кодують білок-репресор, задають високий поріг для перетворення короткострокової пам'яті в довгострокову. Саме тому ми запам'ятовуємо лише деякі події та враження нашого життя, або те, що багато разів повторюється. Гени, що активуються білком-активатором, необхідні для створення нових зв'язків між нейронами. Цей факт свідчить, зокрема, про те, що гени не тільки визначають поведінку, але й реагують на зовнішні подразники, допомагаючи організму адаптуватись до змін.

Мислення - нескінченний багаторівневий процес відображення інформаційного потоку, який охоплює кожен клітинний організм і впливає на неї

вплив. Думка - інформаційна подія, у якій приймає участь весь організм людини, в яку копіюється біо-інформаційна схема організму. Думка оперує з образами, уявленнями, кольорами, мріями, поняттями, судженнями, умовиводами (знаннями).

Мислення відбувається при рішенні будь-якої задачі, що стоїть перед людиною за наступних умов: задача має бути актуальною; у задачі має не бути готового рішення; має бути мотив, що підштовхує шукати рішення. Мислення знімає кордони між тим, що згадується (минуле), сприймається (зараз) та уявляється (майбутнє). Ключові операції мислення: аналіз – синтез; виявлення схожості – виявлення відмінності; абстрагування – конкретизація. Ключові процеси мислення (когнітивні процеси): аналітичні - критичні (логіка, судження, оцінювання); практичні – формуючі (планування, організація); творчі (синтез, візійність); емоційні та соціальні (відчуття, комунікація).

Емоційні стани – проявлення емоційного життя людини – афекти, емоції, почуття, настрій, стрес. Емоційні процеси суттєво відрізняються від когнітивних процесів (мислення та пізнання) та відображають особистісну значущість пізнання та мислення через натхнення, одержимість, пристрасність та зацікавленість.

Афект – найбільш потужна емоційна реакція (лють, жах, відчай, екстаз). Характерні ознаки афекту: висока інтенсивність та мала тривалість. У стані афекту знижується перемикальність уваги; звужується поле сприйняття; погіршується здатність до зосередження; знижуються можливості прогнозування; людина втрачає контроль (наприклад, – ціпеніє).

Емоції – процеси переживання, що відображують особисту значущість ситуації для людини. Фундаментальні емоції: цікавість, радість, здивування, гнів, горе, огида, відраза, страх, сором та вина.

Почуття – емоційні стани, триваліші за емоції. На відміну від афекту почуття зберігають сприйняття різних аспектів подій (диференційовані); виражають стає ставлення до конкретних (реальних або удаваних) об'єктів. Почуття – предметні, наприклад, почуття любові можливе, коли є об'єкт любові.

Настрій – це “хронічний” емоційний стан, що забарвлює всю поведінку; відбиває несвідому оцінку того, як обставини складаються зараз. Настрій тісно пов'язаний зі співвідношенням самооцінки та рівня очікувань, зазіхань людини.

Стрес – збудження, активація готовності до фізичної напруги, у відповідь на фізичні і психічні подразники – як такі, що реально існують, так і на вірогідні; пов'язує емоційний стан та сприйняття. “Стрес – це не те, що з вами сталося, а те, як Ви це сприймаєте” (Ганс Сельє).

Уявлення, уява (дар уявлення) - здатність формувати нові образи і відчуття, які не сприймаються через зір, слух, або інші почуття. Уява допомагає застосовувати знання у вирішенні проблем (прийнятті рішень) і має основне значення для інтеграції досвіду і процесу навчання. Спроможність уявляти залежить від спроможностей сприймати, мислити та пригадувати а дар уявлення тісно пов'язане зі знаннями та переконаннями

людини. Розвинути уяву допомагає listening (слухання), storytelling (розповідь, наратив) та естетичне сприйняття в цілому.

Свідомість, мабуть, - найзагадковіша річ, що турбувала мислителів і вчених від Гіпократа, Платона та Фоми Аквінського до Декарта, Фрейда та Карла Поппера. Навіть сьогодні вчені, переважно погоджуючись в тому, що джерелом свідомості є матеріальний мозок, розходяться в тому, чи здатен людський розум зрозуміти себе, чи свідомість – це сукупність біологічних процесів, занадто складна для розуміння сучасною наукою.

Сучасна наука розуміє свідомість як передаточну систему всіх наших цінностей, розуміння цілі і сенсу, правильного і неправильного, любові, ненависті, краси, святості, всього іншого, що робить життя цінним. Свідомість – це поєднання, синтез сприйняття, уваги, пам'яті, мови, мислення та емоцій, який дозволяє будувати внутрішнє відображення, ментальну модель зовнішнього світу. При цьому внутрішня модель свідомості направляє діяльність людини, а діяльність – формує і розвиває свідомість.

Модель особистості Рамачандрана. Саме наша свідомість робить нас вільними особистостями. Завдяки єдності та суб'єктивності свідомості ми маємо відчуття нашого «Я», ми є цілісними, сталими, з відчуттям власного тіла, особистісними, соціальними, вільними та самосвідомим. Саме ці сім «стовпів власного Я» видатний дослідник мозку Вілейанур Рамачандран вважає стовпами людської особистості.

Цілісність – незважаючи на різноманіття та суперечливість спогадів, емоцій, дій, знання, переконання, цінностей та цілей, людина утворює цілісну особистість. Ми відчуваємо себе цілим, таким, що є ідентичним само собі – в нашому ментальному (внутрішньому) просторі.

Сталість – відчуття постійності цілісного стану нашої особистості, що не покидає нас кожної миті – протягом десятиліть. Ми можемо мандрувати в часі – від дитинства до майбутнього і назад, залишаючись тією самою особистістю.

Перебування в тілі – дуже природне відчуття у звичайних умовах. Ми впевнено відчуваємо і власне тіло і себе в тілі, яке належить тільки нам. Але це відчуття може бути мінливим та непевним – згадайте себе в аудіо (відео) запису, в кривому дзеркалі... Образ тіла створює мозок за допомогою сприйняття, яке може бути дуже мінливим.

Особистісність – невидиме іншим, належне тільки нам наше ментальне життя разом з нашими відчуттями. Завдяки сприйняттю та уяві ми можемо відчути, що відчуває інша людина, фізично не відчуваючи цього та залишаючись особистістю.

Соціальність – спроможність відчувати неприязнь, вдячність, симпатію тощо як відчуття особистісної автономії при наявності тісного зв'язку з іншими людьми. Отже це потужне прагнення індивідуальності відчувати себе частиною соціального оточення, з яким можливо взаємодіяти та комунікувати спільною мовою. Наше емоційне життя настільки важливе, що ми розповсюджуємо емоції на несоціальні об'єкти та ситуації. Пол Екман, дослідник емоцій з Каліфорнійського університету продемонстрував, що

свідоме сприйняття семи базових виразів облич (радість, страх, відраза, презирство, гнів, здивування, смуток) практично не залежить від статі і культурних особливостей. Дослідження нейробіологів такої емоції як страх показали, що подразники, що лякають, активують дві різні ділянки мозку, що відповідають за свідому та несвідому увагу – дуже схоже на формування імпліцитної та експліцитної пам'яті. Це знання дозволяє краще зрозуміти виникнення станів неусвідомленої тривоги, і дає біологічне підтвердження важливості ідей психоаналізу про неусвідомлені емоції.

Вільна воля – наша спроможність робити вибір. Ми можемо обирати, усвідомлюючи, що є альтернативні варіанти, враховуючи а) передбачення, уявлення напрямків розвитку подій та б) цінності, якими ми керуємось в ситуаціях вибору. З часів Фрейда вчених турбує питання: що залишається нашому вільному вибору, свободі дій в умовах, коли суттєва частина нашого когнітивного та емоційного життя є підсвідомою. Бенджамін Лібет з Каліфорнійського університету в 1983 році провів експеримент, в якому за допомогою вимірювань електричної мозкової активності довів, що мозок сигналізує про готовність до певного руху за двісті мілісекунд до усвідомлення бажання зробити цей рух. Запуск дії відбувається у підсвідомій частині мозку, після чого свідомість визначає – схвалити чи заборонити дію. Виникає закономірне питання: чи може людина відповідати за свої дії, якщо рішення приймаються на рівні підсвідомості? Когнітивні нейробіологи та психологи дають таку відповідь: мозок працює механічно, але людина вільна; навіть якщо у нашої свідомості немає вільного вибору того, що робити, у нього є вільний вибір того, що не робити.

Людина в пошуках смислу. Хто вранці на чотирьох ногах, вдень на двох та ввечері на трьох? Немовля, дорослий та старець – ключові віхи життя людини.

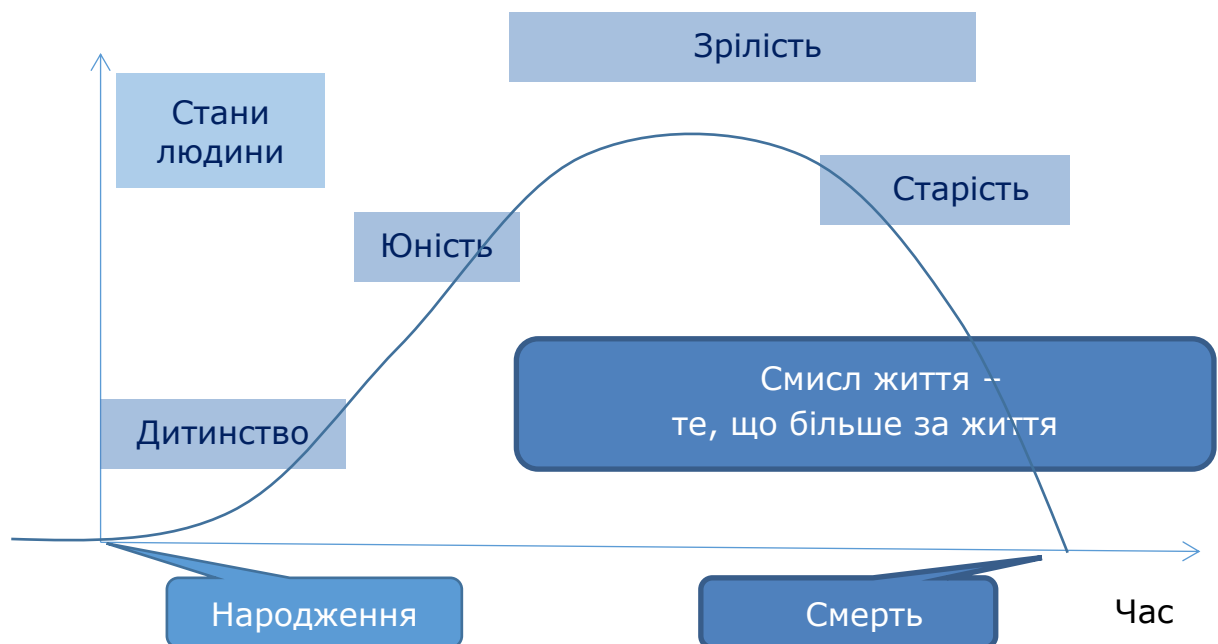


Рис. 2. Життєвий цикл людини

Поняття життєвого циклу широко використовується в управлінській літературі для опису стадій розвитку компаній. На відмінність від компаній, смерть для людини – неминуча, а стадії життєвого циклу супроводжуються помітною зміною фізичних та психічних можливостей. Тобто життєвий цикл дуже конкретне поняття для конкретної людини (рис. 2)..

Абстрактним це поняття стає, оскільки в конкретний момент часу людина знаходиться у певній стадії життєвого циклу, а сам цикл – довжиною в життя. Сила думки допомагає людині досягнути своє життя від початку до кінця, а разом з тим задатися запитаннями: для чого я живу, в чому сенс мого життя.

Обмеженість життя в часі природно викликає запитання: що залишиться після мене. Діти, компанія, знання, витвори мистецтва, техніки та архітектури – кожна людина, яка питає себе про це, знаходить свою відповідь на це запитання. Є і такі люди, що не знають про це запитання, не хочуть або бояться його собі задавати.

Смисл, сенс, значення (Meaning) допомагає відповісти на запитання «навіщо я тут?», «що я тут роблю?». Значущість (значимість, смисл) власного життя стосується того, наскільки життя має емоційний відгук; наскільки зусилля, що потребуються, варті витрат енергії та залучення (уваги) в те, що відбувається з людиною.

«Воля до смислу – базове прагнення людини знайти та реалізувати смисл та призначення життя» казав Віктор Франкл. Буття людини, за визначенням та по необхідності є буттям, доля якого є смисл. Все буття людини є осмислення, та завжди потребує смислу. Люди дуже чутливі до ситуацій, коли життя не має сенсу (безглузде), коли є персональний досвід відсутності мети (смислу життя) або важливість буття людини принижується в тих обставинах, в яких людина знаходиться.

Джерелами сенсу життя можуть бути: розвиток та становлення власного «Я»; єдність з іншими людьми – дома чи на роботі; реалізація власного потенціалу в діяльності, створенні нового; служіння іншим людям в організаціях, або у більш широкому контексті. Легше знайти власний сенс людині, яка має багатий внутрішній світ та, одночасно, не втрачає зв'язку з реальністю.

Усвідомлення себе, сенсу свого життя неможливе без рефлексії. Рефлексія – це віддзеркалення себе в собі. Це відчуття себе у власній свідомості. Складність рефлексії полягає в тому, що оцінюючи і, навіть, описуючи себе, дуже важко досягти об'єктивності.

В той же час, зусилля, витрачені на рефлексію, є дуже продуктивною інвестицією в себе. Повторюючи вправу, цілком можливо досягти адекватного автопортрету. Маючи такий автопортрет, можна цілеспрямовано розвивати себе, використовувати власні сильні сторони та жити з почуттям гармонії.

Саме життя в гармонії, усвідомлене життя у злагоді з собою, робить людину автентичною - цілісною, сильною і мудрою. Втрата автентичності може відбуватись завдяки вихованню, оточенню, внутрішній динаміці

розвитку людини і вести до певних вад поведінки особистості, таких як нарцисизм або маніпулювання іншими.

Тема 3. Когнітивні спроможності управління

Компетенції: таланти, навички, знання. Спроможностей: когнітивні, рефлексивні, соціальні. Таксономія знання. Поняття. Метод. Сенс. Контекст. Таксономія засвоєння знання Блума. Знаю. Розумію. Застосовую. Аналізую. Синтезую. Оцінюю. Базові операції мислення. Аналіз. Синтез. Виявлення схожості. Абстрагування. Систематичне символічне мислення. Закони бідності, граматики, повторення, постійності. Схематичне символічне мислення. Критичне мислення, раціональність та дісраціоналізм. Творче мислення. Уява. Творчість. Винахід. Новаторство. Інновації.

Компетенції. Поняття «компетенції» – з'явилося в британській армії часів Другої світової війни для визначення кращих офіцерів через «ідеальний» набір закономірностей поведінки, необхідних для виконання конкретної ролі.

Компетенції включають навички, знання та таланти. Навичка – це те, чому можна навчити, наприклад, здійснення контролю над операціями. Це уміння, доведені до автоматизму в результаті багаторазових повторень. Знання – це факти та інформація, що склалися в систему та закріплені досвідом. Таланти – це моделі мислення, поведінки та відчуття, що повторюються природнім шляхом. Це те, чому навчити неможна, наприклад, збереження спокою в критичній ситуації. До компетенцій інколи відносять також ставлення (attitude), маючи на увазі вмотивованість, яка, в свою чергу, є наслідком здатності виконувати свою роботу. Ставлення таким чином тісно пов'язується з талантами, знаннями та навичками, які стосуються ролі на роботі. Приклади компетенцій за версією журналу «Форчун»: вміння пристосовуватись до змін; самопізнання; вміння складати плани; вміння відстоювати власну точку зору; захопленість роботою; стратегічне мислення; вміння згуртувати команду; відповідальність; ділова хватка; орієнтованість на результат; гнучкість; вміння вирішувати різнопланові задачі; стійкість до стресів; небайдужість до людей; готовність до ризику.

Спроможності (abilities, capabilities) – можливість, здатність виконувати певні види діяльності, що передбачає наявність різноманітних компетенцій. Широке розповсюдження отримало поняття «множинний інтелект» (multiple intelligence), яке також апелює до множинності здібностей, наявних у кожній людини: емоційний інтелект, соціальний інтелект, практичний інтелект тощо. В той же час, більш усталеним є використання поняття «інтелект» (intellect, intelligence) в психологічній науці для опису саме інтелектуальних здібностей – спроможностей до мислення – систематичного символічного (понятійного) або схематичного символічного (образного) мислення.

Зазвичай виділяють три типи спроможностей: когнітивні, рефлексивні та соціальні. Когнітивні спроможності стосуються роботи зі знанням і характеризують здатність навчатись та використовувати знання. Рефлексивні

спроможності характеризують здатність роботи з власною особистістю. Соціальні спроможності відповідно свідчать про здатність до соціальної взаємодії.

Таксономія знання. Знання - форма існування і систематизації результатів пізнавальної діяльності людини; знання – контекстне, оскільки існує в певних умовах існування людства та світу, створеного людьми; знання - системне (цілісне), що уможливорює власне буття, власний розвиток; знання – дієве (практичне), тому що допомагає людям раціонально приймати рішення і організовувати діяльність.

Понятійне знання існує в різних формах, серед яких чотири є ключовими: поняття, методи, смисли, контексти.

Поняття – визначає, що являє собою об'єкт (суб'єкт) на абстрактному рівні. Поняття формуються на підставі даних, що описують об'єкт. Якщо при формуванні даних мають проводитись ретельні вимірювання, то формуючи поняття, ми маємо враховувати отриману (в результаті вимірювання) схожість характеристик, але абстрагуватись від конкретних значень характеристики.

Інакше кажучи, поняття є об'єднанням на рівні мислення двох або більше об'єктів, що мають ті ж самі риси відмінності при відкиданні варіації цієї риси. Формуючи поняття, ми описуємо об'єкт, відповідаючи на запитання: що це, з чим ми маємо справу? Що визначає поведінку об'єкта (суб'єкта)? Яка динаміка поведінки об'єкта (суб'єкта)?

Метод - спосіб досягнення конкретної цілі, рішення завдання. Знання методу допомагає відповісти на запитання: яким чином це діє? Якими способами досягається мета? Який виконавчий механізм? Що відбувається? Що нам потрібно робити? В якості методів можна навести приклади художнього методу, наукового методу.

Сенс – значення, що набуває явище в конкретному контексті. Смысл, сенс, значення допомагає відповісти на запитання «навіщо я тут?», «що я тут роблю?». Значущість (значимість) власного життя стосується того, наскільки життя має емоційний смысл та зусилля, що потребуються, варті витрат енергії та залучення (уваги) в те, що відбувається з людиною. Близькими до сенсу є цінності - те, що важливо для соціуму, організації або особистості. Визначаючи цінності, ми відповідаємо на такі запитання. Чому це важливо для нас? Яку цінність це для нас має? У чому вона полягає? Цінність як поняття корисна в управлінні, тому що дозволяє описувати взаємодії між людьми, групами та організаціями - розглядаючи те, що для них важливо. Цінності визначають суб'єктні цілі. Формулюючи цілі зазвичай відповідають на запитання: чого ми хочемо досягти? Яка мета наших дій чи операцій?

Контекст - зовнішні стосовно феномену умови, що впливають на явище (суб'єкт), наповнюють певну ситуацію смыслом, впливають на поведінку суб'єктів (систем). Контекст – це те, що ми можемо тільки оцінювати (розуміти) і на що не можемо впливати. Розуміння контексту уможливорює і управління організацією і вплив на транзакційне середовище - частину контексту, яким не можна управляти, але на який вона може впливати.

Таксономія засвоєння знання Блума. Група американських педагогів під керівництвом Бенджаміна Блума запропонувала впорядкування цілей навчання (таксономія Блума) через такі рівні засвоєння, як «знаю», «розумію», «застосовую», «аналізую», «синтезую», «оцінюю».

Знаю означає здатність до запам'ятовування та відтворення навчального матеріалу: фактів, понять, принципів, теорій, методів.

Розумію означає здатність працювати з навчальним матеріалом: пояснювати, інтерпретувати, викладати власними словами, перекладати з понятійної в образну (метафоричну чи графічну) форму; демонструвати зв'язок з іншим знанням; використовувати знання для пояснення причинності.

Застосовую означає здатність користуватись навчальним матеріалом (поняттями, теоріями, правилами, методами) в різних контекстних умовах, в тому числі - в нових; категоризувати знання та виділяти складові понять та теорій.

Аналізую означає здатність виділяти частини цілого, виявляти призначення частин, зв'язки між частинами та принципи організації частин в ціле. Здатність до аналізу передбачає розуміння категорій цілого-частини, причини-наслідку, зв'язку, ієрархії, послідовності, контексту тощо. Аналіз серед іншого передбачає наявність критеріїв для оцінки даних, фактів – їх релевантності, достатності, тощо.

Синтезую означає здатність комбінувати частини з тим, щоб отримати нове ціле – таке, що має нові властивості. Таким цілим, може бути власне Я, продукт (пропозиція цінності), організація, тощо.

Оцінюю означає здатність висловлювати судження щодо значущості чогось на підставі критеріїв. Оцінка здійснюється для певної мети, тому передбачає відбір критеріїв, які є важливими саме для мети оцінювання.

Базові операції мислення: аналіз – синтез; виявлення схожості – виявлення відмінності; абстрагування – конкретизація

Аналіз є виділення і розгляд відмінних властивостей, зв'язків предмета, в силу яких він є частиною якоїсь сукупності предметів і які, отже, мають значення при розгляді відносини координації предметів усередині цієї сукупності, тобто при синтезі.

Синтез є фіксування всередині цілого нових предметів та/або зв'язків, тобто сукупне розгляд предметів або зв'язків в плані тих їх властивостей, які мають значення при аналізі, зазвичай для створення нових зв'язків, що визначають нові властивості цілого.

Виявлення схожості передбачає, що розум об'єднує разом будь-які групи речей, які сприймає в якості споріднених, тому, що «мають спільну долю» або тому, що вони мають схожі характеристики, або тому, що розташовані недалеко один від одного. Розум, маючи справу з зростаючою кількістю предметів або понять, як тільки їх число стає більше чотирьох або п'яти, починає об'єднувати ці предмети в логічні групи, категорії, щоб утримати їх у пам'яті.

Правильне, обґрунтоване об'єднання в групи звільняє людину від необхідності запам'ятовувати кожен об'єкт окремо. Ми запам'ятовуємо тільки

ті категорії, в які вони входять, та починаємо мислити з більш високого рівня абстракції.

Найвірніший спосіб переконатися, чи вірно ми об'єднали ідеї в групу, - спробувати узагальнити їх. Для цього скористайтесь як ярликом іменником у множині або збірним іменником. Ідеї, які можна об'єднати, можна назвати загальними словами: рекомендації, причини, проблеми, зміни. Не існує будь-яких інших обмежень на об'єднання різних ідей в групи. Потрібно пам'ятати тільки одне: це завжди і обов'язково мають бути ідеї одного і того ж виду, які можна узагальнити одним іменником у множині.

Абстрагування – відкидання мірності (кількісних характеристик). Мислення взагалі є відображенням реальності за допомогою абстракцій. Наприклад, поняття «стіл» об'єднує всі можливі форми, розміри, конструкції, складові столів. Поняття об'єднує всі столи в минулому, сьогодні та майбутньому. Ми абстрагуємось від конкретних властивостей стола, але всі столи в певному сенсі можуть замінити один одного. Поняття утримує всі властивості, що характеризують стіл, але і опускає всі конкретні вимірювані характеристики. В межах поняття об'єкти схожі, тому що схожі їх властивості; їх відмінність полягає у відмінності кількісних характеристик.

Абстрагування дозволяє формувати поняття першого рівня: абстракції, сформовані безпосередньо на підставі даних сприйняття. Поняття першого рівня можуть використовуватись для наступної концептуалізації (абстрагування абстракцій), – створення концепцій (абстрактних понять більш високого рівня абстракції). Приклад: поняття «меблі», що узагальнюють поняття «стіл».

Систематичне символічне (понятійне) мислення – це засіб зовнішнього проявлення думок та почуттів однієї людини на іншу за допомогою мови (понять) – слів або математичних символів. Фраза як мовна конструкція формує послідовність аналізу зовнішнього середовища. При навчанні образ, що сприймається, зіставляється з назвою і, таким чином, слово напряду впливає на наступне сприйняття. Назви об'єктів багато в чому визначають і запам'ятовування і пригадування, а мова в цілому організовує сприйняття, пам'ять, вибірковість уваги. В основі мови як системи лежать чотири закони: «закон бідності», «закон граматики», «закон повторення» та «закон постійності».

Закон бідності висвітлює той факт, що кількість слів у мові не може бути безкінечно великою. «Збагачуючи» мову новими словами, які можуть замінювати собою цілі речення, ми втрачаємо можливість запам'ятати величезну їх кількість, а самі такі слова втрачають сенс. Справа в тому, що сенс слів формується при їх повторенні, слова з часом набувають все більшого сенсу. Отже, кількість слів має бути обмеженою, щоб одні й ті ж слова використовувались достатньо часто. Інакше кажучи, мова має бути бідною на слова для того, щоб слова були багаті на сенси.

Закон граматики передбачає, що способи комбінування слів обмеженого словника мають бути визначені і завжди мати те саме значення. Тільки граматично впорядковані групи слів можуть висловити необхідний нам

зміст та передають необмежене різноманіття речей, що відповідають нашому наявному досвіду.

Закон повторення говорить про те, що слова мають бути настільки чітко визначеними, щоб при їх повторенні в різних фразах не виникало проблеми їх впізнавання. Звісно, перешкоди і шуми, що заважають сприйняттю та ведуть до помилок, існують завжди, але слова мають повторюватись настільки виразно, щоб відрізнитись від випадкових конфігурацій літер, фонем, звуків та шуму. Тільки такі слова та мовні конструкції, що мають стале застосування, згодом стають навантаженими сенсами, і, власне, можуть комунікувати смисли і вважатись мовою.

Закон постійності передбачає, що мова, якою ми описуємо світ сьогодні, дозволить нам описати його і завтра. Ми можемо не замислюватись про це, але кожного разу, коли ми використовуємо слово чи мовну конструкцію, ми перевіряємо – чи відтворює мова існуючий світ (зовнішню реальність). Мову можна трактувати як універсальну теорію, що описує світ через іменники, прикметники, дієслова та прислівники. Отже мова, яка має бути «бідною» та формувати мовні конструкції за правилами граматики, може виконувати свої функції позначення предметів та явищ, надання їм сенсу тільки за умови, коли слова та висловлювання повторювані та постійні.

Схожим чином працюють інші символічні системи, наприклад, - хімічні або математичні. Хімія твердить, що мільйони хімічних сполук створюються приблизно з сотні сталих та індивідуально виражених хімічних елементів. Хімія має і власну «граматику», що описує внутрішні зв'язки в хімічних сполуках.

Винахід цифр і, особливо, нуля (нуль як «ніщо») були свого часу величезним кроком людства у створення символічних систем – і систематичного символічного мислення. Цифрові символічні системи стали одними з перших мов науки. Цікаво, що арабська цифрова система (більше символів, простіші правила) витиснула римську цифрову систему (менше символів, складніші правила). Арабська система через наявність нуля (0) дозволяє визначати значення символу за рахунок його позиції (місця) в ряду цифр. Так одиниця означає один (1), десять (10) або сто (100). При цьому система використовує десять символів (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9). Римська система (рахунком до ста), використовує менше символів (I, V, X, L, C), але складніші правила: складаючи символи (два - II, двадцять - XX); віднімаючи символи (чотири - IV, дев'ятнадцять - XIX); складаючи і віднімаючи (сорок чотири - XLIV, дев'яносто шість - XCVI). Простіші правила роблять систему більш придатною для застосування.

На невід'ємну пов'язаність мислення та мови звертав увагу Виготський, який казав: «Значення слова, як ми намагались з'ясувати вище, представляє собою таку нерозкладну надалі єдність обох процесів, про яку неможливо сказати, що вона собою являє: феномен мови чи феномен мислення. Слово, позбавлене значення, не є слово, воно є звук пустий, отже значення є необхідна, конститууюча ознака самого слова». Отже, щоб покращити своє концептуальне мислення – людям необхідно збагачувати свою мову. Бертрану

Расселу належить думка про те, що структуру світу людина відбиває у мові, ось чому мова є одним із головних ключів до пізнання реальності.

Схематичне символічне (образне) мислення дозволяє за допомогою образів, висловити думки, що не відповідають структурі понять. Схематичними символами можуть бути візуальні форми, музика, вірші, хореографічні композиції. Їх значення існує і може бути зрозумілим лише в тій формі, в якій існують самі символи. Сприйняття схематичних символів обумовлене і змістом (що означає) і формою (як саме зміст висловлено), які неможливо відділити одне від одного.

При цьому значення символів не є фіксованим, а визначається переважно культурним контекстом – як минулим, який нашаровує нюанси смислу, так і поточним – який суттєво впливає на сам процес сприйняття. З одного боку, це робить невловимою межу, що відділяє сенс від нонсенсу, а з іншого, з часом змінює саме розуміння сенсу.

Досвід роботи зі схематичними символами дуже важливий в роботі менеджерів та керівників. Такий досвід розвиває спроможність цілісного бачення, сприйняття та розуміння складних об'єктів, якими є сучасні організації. З іншого боку, культурний досвід – інтерпретації та пошуку значень – допомагає краще розуміти і людей і світ, створений людством. Поль Рікер, говорячи про інтерпретацію текстів, підкреслює, що «...сама робота по інтерпретації виявляє глибокий задум – подолати культурну віддаленість, дистанцію, що відділяє читача від чужого для нього тексту, щоб поставити його на один рівень і таким чином включити смисл цього тексту в теперішнє розуміння, яким володіє читач».

Мислення в схематичних візуальних формах знаходить своє прикладне застосування в бізнесі – говорять навіть про «візуальне мислення», в якому виділяють чотири етапи. Перший етап – подивитись – є етап сприйняття, який передбачає збір візуальних даних та фактів про оточуючий світ з метою попередньої оцінки об'єктів та ситуації довкола. Ця оцінка є евристичною – швидкою та не у всьому точною, але такою, що дозволяє відфільтрувати важливе від неважливого. Другий етап – побачити – передбачає відбір даних, що потребують детального аналізу та структурування (групування) цих даних. Третій етап – уявити – дозволяє нам побачити те, чого нема (створювати нові образи). На четвертому етапі – показати іншим – ми комуні куємо наші досягнення іншим людям, при необхідності пояснюючи.

Критичне мислення – ментальна спроможність аналізувати інформацію та знання, перевіряти їх на власну логічність, пов'язаність з вже наявним знанням, здатність оцінювати. Критичне мислення тісно пов'язано з раціональністю суджень, яка є вкрай важливою при прийнятті рішень.

Раціональність судження полягає в тому, що людина обирає варіант поведінки, виходячи з того, який варіант має найбільшу очікувану користь. Раціональність судженням забезпечують увага та напруга, яких люди намагаються уникнути.

Раціональність вимірюється як відхилення від оптимального вибору - переваги, якій особи, що приймають рішення, слідує, щоб збільшити

корисність своєї поведінки з метою отримання бажаного. Розрізняють інструментальну та епістемічну раціональність.

Інструментальна раціональність – оптимізація досягнення цілей людиною (очікувана корисність); така поведінка в життєвих ситуаціях, яка дозволяє людині отримати найбажаніше за умови наявності фізичних та розумових ресурсів.

Епістемічна раціональність – відповідність переконань людини структурі реального світу. Вірогідність наявності певного стану справ (справедливість переконань) вкрай важлива для інструментальної раціональності. Отже, два типи раціональності тісно пов'язані між собою.

Раціональність ніяк не менш важлива ніж власно інтелект. Інтелект та раціональність ніяк не пов'язані між собою. Людина може мати високий інтелект і бути дісраціональною (і навпаки – бути раціональною при невисоких показниках інтелекту).

Дісраціоналізм – неспроможність демонструвати раціональне мислення та поведінку при наявності високого рівня інтелекту; проявляється в утрудненнях з формуванні переконань, оцінці спроможності переконань та/або у виявленні способу досягнення цілей.

Інструментальна раціональність стає інструментальною ірраціональністю завдяки схильності людини	Епістемічна раціональність стає епістемічною ірраціональністю завдяки схильності людини:
<ul style="list-style-type: none"> - до диз'юнктивне мислення (або-або) при прийнятті рішень - демонструвати непослідовні переваги в результаті ефекту фреймінгу – слідування як єдиній даності наданим умовам ситуації - приймати надане за замовчуванням (некритичне ставлення) - замінювати складну оціночну роботу емоційним рішенням - надавати надлишкову вагу короткотерміновій винагороді на шкоду довготерміновому благополуччю - робити вибір під впливом яскравості надання інформації - дозволяти неактуальному контексту впливати на рішення 	<ul style="list-style-type: none"> - до неадекватної оцінки вірогідності - до надлишкової самовпевненості при судженні на підставі знань - ігнорувати наявність упереджень - не перевіряти (і не спростовувати гіпотези) - пояснювати випадкові події - до само-підкріплюваних особистих суджень - оцінювати факти з егоцентричної точки зору - ігнорувати альтернативні гіпотези

Творче мислення – спроможність за допомогою уяви створювати нові ідеї, що мають цінність.

Уява – спроможність створювати образи та явища, які не сприймаються органами почуттів; це ключовий дар людської свідомості (рух в часі, просторі, тощо ...). Альберт Ейнштейн стверджував, що «уява важливіша, ніж знання. Знання обмежене тим, що ми зараз знаємо і розуміємо, а уява охоплює весь світ, і все, що коли-небудь ми будемо знати і розуміти».

З іншого боку, дослідження сприйняття дозволило Крісу Фріту зробити наступний висновок щодо уяви: «Наша уява зовсім не креативна. Вона не робить передбачень і не виправляє помилок. Ми нічого не творимо у себе в голові. Ми творимо, надаючи нашим думкам форму нарисів, штрихів і чернеток, що дозволяють нам отримати користь з несподіванок, котрими наповнена дійсність. Саме завдяки чим невичерпним несподіванкам взаємодія з оточуючим світом і приносить нам стільки радості».

Творчість – це створення нових ідей, які мають цінність. З технічної точки зору, творчість - це прикладна уява. Творчій процес означає практичне застосування уяви.

Джона Лерер також стверджує, що творчість – це спроможність поєднати в голові дві різні ідеї, між якими, як здається, немає нічого спільного. Лерер наводить багато прикладів винаходів, в яких винахідники саме поєднували, пересували, збільшували або зменшували те, що було відомо до них. Автор доводить, що кожна нова, навіть радикально нова, концепція зазвичай є новою сумішшю старих ідей.

Отже, ми створюємо, коли шукаємо нові зв'язки – між речами, які раніше не бачили як пов'язані між собою. Такий пошук потребує участі декількох ділянок головного мозку, досліджуючи власну ментальну мапу. Дослідження, проведені за допомогою МРТ показали, що коли люди «нічого не роблять», а, наприклад, мріють, їх мозок демонструє величезну активність, задіюючи різні нейронні шляхи та різні функції. В цьому процесі будь-яка нова інформація, емоція або враження можуть бути причиною осяяння та знаходження нових зв'язків. Важливо зауважити, що в процесі пошуку нових зв'язків задіяні і сприйняття, сфокусоване увагою, і короткотермінова пам'ять, яка тримає проміжні результати пошуку, і емоції, що сигналізують про задоволення від знайденого рішення. Процес пошуку має циклічний характер, насичуючи мозок новими ідеями таким чином, щоб одна ідея вела за собою іншу, поступово наближуючи нас до рішення завдання.

Винахід, новаторство – це прикладна творчість, це процес втілення нових ідей, який приносить користь. Винахід відноситься безпосередньо до створення нової ідеї або методу. Покращення – робити те саме, але краще; інновація – робити щось інше.

Інновації - це щось оригінальне, нове, і важливе - в будь-якій області, те, що порушує і (або закріплює) нове на ринку чи в суспільстві (оригінальні продукти, послуги, процеси...). Інновації використовують винаходи (нових ідей та методів) для отримання результату

Творче мислення разом з критичним мисленням характеризують спроможність особистості працювати з ідеями та створювати рішення.

Тема 4. Рефлексивні спроможності управлінця

Рефлексія. Рефлексивне мислення. Самоаналіз. Осмислення. Навчання. Я-концепція. Персональні цінності. Сенс життя. Рефлексивні практики. Концепція лідерського капіталу. Мудрість. Сміливість. Довіра. Спілкування.

«Знання інших говорить про розум, знання себе – про мудрість» Лао-цзи

Рефлексія – (лат. reflexio - звернення назад, відображення): осмислення власних дій (конкретики) та їх закономірностей (абстрагування); надання сенсу власному досвіду; осмислення практики власного пізнання; самопізнання (раціонального та емоційного) – осмислення власного буття.

Рефлексія надала людині можливість: не просто пізнавати, але пізнавати самого себе; не просто знати, але знати, що знаєш; виділитись зі світу тварин – усвідомлювати власну особистість та мати “свободу волі”.

Рефлексія може стосуватись професійного та особистого життя, майбутнього та минулого, успіхів та невдач. За допомогою рефлексії можна краще усвідомити сенс власного життя, власні цінності, цілі та звички.

Рефлексія потребує зосередженості та концентрації та технічно може відбуватись дуже по-різному: у стані медитації, за написанням щоденнику, у мріянні та спогадах тощо.

Рефлексивне мислення – спроможність суб'єкта (людини, групи людей, організації) розуміти себе, підніматись над поточною діяльністю, аналізувати, оцінювати власні думки та вчинки. Є важливою передумовою розвитку суб'єкта.

Рефлексія як самоаналіз – важливе джерело розуміння причинно–наслідкових зв'язків, особливо в менеджменті. Пригадування, осмислення розвитку подій, пояснення для себе спектрів можливих причин, пошук аналогічних ситуацій роблять самоаналіз таким важливим.

Щодо самоаналізу як джерела даних потрібно зробити декілька зауважень:

- (1) Факти бажано фіксувати, оскільки наша пам'ять має властивість перекручувати спогади, наприклад, прикрашаючи нашу власну поведінку, або втрачаючи контексти минулого
- (2) При самоаналізі важливо особливу увагу звертати на внутрішні контексти – відповідні емоції, переконання, дії, які були пов'язані з подіями, які ми аналізуємо
- (3) Висновки самоаналізу, які стають теоріями, що керують нашу поведінку, бажано перевіряти з іншими людьми. Зрозумілість для інших висновків з нашого досвіду допомагає краще зрозуміти правомірність узагальнень

У деяких випадках самоаналіз взагалі може бути єдиним джерелом фактів щодо наших власних думок, емоцій, переконань, цілей тощо. Тому вміння рефлексувати користуватися результатами самоаналізу є вкрай важливими для керівника.

Рефлексія як осмислення означає не просто замислюватись, цей процес не випадковий і не поверхневий. Він передбачає активну зацікавленість, задавання запитань, спроби, співвіднесення, узагальнення; ретельне і постійне зважування значущості досвіду для себе через запитання: «що сталося?», «чому сталося?», та «чим ситуація схожа не попередні, або, навпаки, від них відрізняється?». Осмислення можна порівняти з чисткою луку – шар за шаром, розкриття все більш глибинного рівня: суспільство, організація, стосунки, робота, власне Я.

Рефлексія в процесі навчання передбачає осмислення нового знання, запитань та відповідей, що виникають в ході дискусій, загальних результатів роботи. Завданнями рефлексії є а) усвідомлення нового знання, його зв'язків зі старим знанням та б) осмислення процесу передачі та засвоєння знання – роботи в презентаціях та дискусіях.

Щоб переглянути теорії, укорінені в свідомості, зробити ревізію власних переконань, необхідно зробити зусилля, стати допитливим, спостережливим та зацікавленим. Як вважає Генрі Мінцберг, «Рефлексія – це не просто шлях до рішення будь-якої проблеми, а ланцюг системи управління, можливо – найслабший в сьогоднішньому світі».

Осмислення в процесі навчання стосується:

- нового знання як такого;
- пов'язаності нового знання та старого знання;
- практики використання нового знання та отриманого досвіду;
- процесу отримання та засвоєння нового знання на практиці.

Рефлексія може стосуватись професійної діяльності, невдач, цінностей, цілей, сенсу життя, бажаного майбутнього; може передбачати осмислення власних дій (конкретики) та їх закономірностей (абстрагування); осмислення практики власного пізнання та дії; самопізнання (раціонального та емоційного) – осмислення власного буття; надання сенсу власному досвіду. Рефлексивні компетенції передбачають спроможності до самоаналізу, самоконтролю, управлінню власними емоціями (emotional intelligence). В свою чергу, емоційна компетентність є підґрунтям для емпатії, вміння працювати в команді і ширше – спроможність до соціальної взаємодії (social intelligence).

Я-концепція, портрет, розуміння власного «Я» досягається за допомогою рефлексії як через осмислення себе, своїх проявів і поведінки, так і через порівняння себе з іншими людьми. Я-концепція широко використовується в психології та педагогіці. Описуючи якусь людину, ми зазвичай вдаємося до допомоги прикметників: "надійний", "товариська", "сильний", "совісний" і т. д. Все це - абстрактні характеристики, які ніяк не пов'язані з конкретною подією або ситуацією. Як елементи узагальненого образу індивіда вони відображають, з одного боку, стійкі тенденції в його поведінці, а з іншого - вибірковість нашого сприйняття.

Будь-яка теорія особистості, описуючі певні закономірності поведінки, сприйняття, психічної (емоційної або інтелектуальної) діяльності, звертається саме до концептуального представлення людини. Психологічна наука говорить про сприйняття, пам'ять, уяву, мислення, свідомість та підсвідомість, - поняття, що мають власне наповнення і пов'язані між собою. Науки про людину широко користуються поняттям ролі: дитина-дорослий-батько; соціальні ролі; гендерні ролі тощо. Нейрофізіологи ґрунтують представлення Я на таких аспектах як цілісність, постійність, перебування в тілі, особистісність, соціальність, свобода волі, самосвідомість. Всі ці способи представлення покликані дати цілісне уявлення про людину в різних її аспектах на концептуальному рівні.

Персональні цінності – широко розповсюджений концепт, що використовується для визначення уявлень про належне, по краще, про найважливіше, заради чого варто працювати, жертвувати часом, силами та чимось ще. Дослідники відмічають складність, пов'язану з формулюванням таких цінностей, як свобода та рівність, правдивість і справедливість, які стають доступними для вимірювання лише опосередковано, за допомогою певних «індикаторів». Цінності не доступні для безпосереднього спостереження. Ми спостерігаємо певну поведінку наших ближніх або чуємо їх висловлювання, з яких робимо висновки про їхні цінності. Визначені цінності допомагають прогнозувати поведінку та формулювати цілі.

Сенс життя – ще одна абстрактна, але дуже практична концепція. Погляд на власне життя з точки його завершення, з позиції «а що залишиться після мене» допомагає визначитись цінностями – тим, що є дійсно важливим; цілями – тим, чого, яких досягнень варто прагнути; і власне, кажучи – з тим, як варто жити.

До окремих щасливців розуміння сенсу власного життя приходить само собою – внаслідок яскравої події в житті, пережитої сильної емоції або прикладів з близького чи далекого соціального оточення. Для більшості пошук сенсу – окреме завдання, яке краще виконати. Знайдений сенс стає дороговказом, важливим критерієм для цілей і засобів їх досягати.

Рефлексивні практики. Рефлексія відбувається за допомогою різних методів, таких як “мріяння”, розмірковування, ведення щоденника, розповідь історій, написання рефлексивних есе. Рефлексивне есе передбачає висловлення цілісного ставлення щодо предмету рефлексії в письмовій формі.

Ще одна рефлексивна практика - групова рефлексивна робота - передбачає декілька форм: індивідуальні виступи та дискусії за їх результатом; індивідуальні рефлексії (на рефлексію) в письмовій формі з наступним груповим обговоренням; групові рефлексії; обговорення запитань рефлексії після отримання ставлення всіх учасників групи до предмету рефлексії. Повторне висловлювання думок після знайомства з точками зору інших учасників має зробити власне розуміння більш повним, рельєфним та багатовимірним.

Стрижнем будь-якої рефлексивної практики є рефлексивні питання. Дотримуючись певної послідовності запитань, особистість «виводить себе» на

осмислення предмету рефлексії. Питання щодо майбутнього, наприклад, можуть виглядати наступним чином. Які у мене кар'єрні плани? Які можливості ще можна розглянути? Які компетенції та спроможності мені потрібні для розбудови бажаної кар'єри? Який досвід мені потрібний для цього? Яке навчання мені потрібно? Що я роблю для того, щоб рухатись в бажаному напрямку професійного розвитку та кар'єри? Хто або що може мені в цьому допомогти? Конкретизувати майбутнє можливо за допомогою наступних питань. В чому полягає моя ціль? Як я бути знати, що ціль досягнута? Що я маю зробити для досягнення цілі? Що я маю робити кожного дня, щоб ціль була досягнута?

Приклад цілісної Я-концепції особистості в ролі дає **концепція лідерського капіталу** Ларі Стаута як комплексу спроможностей лідера: світоглядні характеристики (бачення перспективи (візія) та система цінностей), особистісні якості (мудрість та сміливість), міжособистісні навички (здатність викликати довіру та вміння ефективно спілкуватись).

Людина з чітко сформованим світоглядом точно знає, хто вона, куди йде, що є важливим в житті. Лідер здатний бачити те, чого ще не було, можливості та шанси, яких не бачать інші люди, здатен мріяти. Саме візія перспективи, що народжується з мрії, дозволяє підняти над поточними обставинами, діяти не ситуативно, а зважати на перспективу.

Усвідомлена система цінностей (ідеологія) надає базові принципи (критерії), з якими лідер зв'язує всі свої дії та рішення. Особливо допомагає система цінностей діяти в кризових та конфліктних ситуаціях. Свідомо сформувати власну систему цінностей можливо, звертаючись до рефлексії цінностей та сенсу життя.

Лідер за Ларі Стаутом має володіти достатньою мудрістю, щоб вирішити, що йому робити і сміливістю, щоб виконати прийняте рішення. Мудрість рекомендує приймати участь тільки в тих війнах, які можна виграти; приймати рішення, що дадуть користь максимальній кількості людей. Мудрість – це не просто знання, це розуміння того, як та коли використати наявні знання. Мудрість – це практичність, здоровий глузд, смирення визнати обмеженість знання та далекоглядність у отриманні знання.

Сміливість проявляється в тому, що людина зустрічає труднощі з відкритим обличчям, а не уникає їх. Це бажання йти на ризик, але продуманий ризик, такий, що приносить максимум користі. Сміливість має поєднуватись з мудрістю. Тоді з'являється енергетика, необхідна для досягнень.

Здатність викликати довіру вкрай важлива, оскільки довіра є основою всіх людських стосунків. Ніхто не піде за людиною, якій не довіряє. Зазвичай люди надають лідеру «кредит довіри», розуміючи, що не володіють всією повнотою інформації, та покладаючись на віру. Але довіра може бути легко зруйнована непослідовністю, недостойною поведінкою, брехнею, зловживаннями. Зазвичай лідер, що не виправдав довіри, втрачає авторитет довіри і вимушений звертатись до авторитету влади. Уоррен Бенніс говорив, що «Накопичена довіра є мірою легітимності лідерства».

Вміння ефективно спілкуватись дозволяє лідерам доносити силу своїх ідей до оточуючих. Це більше ніж вміння говорити, це здійснення всіх можливих видів впливу на оточуючих. Спроможність до ефективного спілкування передбачає, що лідеру є що сказати, є принципова ідея, яку лідер відстоює своїм життям та своєю роботою. Кращі лідери вміють висловити цю ідею самими простими словами, історіями, що акумулюють досвід. Ця історія дозволяє доносити принципову ідею лідера до багатьох людей. Бачення перспективи та здатність ясно комунікувати цю перспективу, спілкуючись з людьми, робить лідера лідером.

Тема 5. Соціальні спроможності управлінця

Інститути. Організація. Культура. Знання. Цінності. Емоційні спроможності. Самосвідомість. Саморегуляція. Мотивація. Емпатія. Закони сприйняття: групування, максимального зміщення, контрасту, ізоляції, тяги до вирішення, неприязні до співпадінь, порядку, симетрії, метафори. Соціальні спроможності. Ситуативна свідомість. Присутність. Автентичність. Ясність. Модель зрілості особистості. Зрілість: інтелектуальна, емоційна, соціальна, моральна. Професійна ідентичність.

Інститути. В сучасних соціальних та економічних науках вважається, що соціальні системи, такі як суспільства і організації, існують як цілісні утворення завдяки інститутам або «правилам гри», - створеним людиною обмеженням, які організовують стосунки між людьми. Крім формальних обмежень – правил, вигаданих людьми, - існують і неформальні обмеження – загальноприйняті умовності і кодекси поведінки, що створюються як в результаті свідомого вольового акту, так і в результаті поточного налаштування діяльності.

Наявність неформальних інститутів віддзеркалює той факт, що формальні інститути не можуть, а часто - і не мають можливості врегулювати всі аспекти організаційного або суспільного життя. В той же час, управлінські практики, організаційні ритуали, особистість засновника, поведінка керівників та менеджерів впливають на те, як працюють формальні інститути. В організаційній теорії усталеним поняттям, що характеризує неформальні інститути є «організаційна культура».

Організація – структурована соціальна система, що складається з груп та індивідів, які працюють разом для досягнення певних узгоджених цілей.

Культура – неписані правила соціальної гри. Культура організації - це сталі ментальні програми, поведінкові стереотипи, що закріплюються успіхом людей в організації та відрізняють одну організацію від іншої. Цінності організації є серцевиною організаційної культури. Крім цінностей культуру визначають ритуали, герої, символи та практики діяльності.

Тромпераарс та Хемпден-Тернер дають такі визначення культурним шарам: національна «культура є спосіб, за допомогою якого спільнота людей вирішує проблеми та залагоджує дилеми»; організаційна культура -

«сукупність ставлення працівників до престижу компанії, спільної справи тощо»; субкультура - «певні спільні професійні та етичні особливості поведінки». В серцевині організаційної культури за Тромпенаарсом та Хемпденом лежить спільне **знання** (базові припущення або переконання) – Рис. 3. Переконання визначають цінності та норми поведінки, які впливають на поведінку, в ідеалі – формують її.

Цінності - це те, що важливо для соціуму, організації (організаційні цінності) або особистості (персональні цінності). Визначаючи цінності, ми відповідаємо на такі запитання. Чому це важливо для нас? Яку цінність це для нас має? У чому вона полягає? Цінність як поняття корисна в управлінні, тому що дозволяє описувати взаємодії між людьми, групами та організаціями - розглядаючи те, що для них важливо.



Рис. 3. Модель організаційної культури Тромпенаарса та Хемпдена

Спостереженню на організаційному рівні доступна саме поведінка – артефакти, що спостерігаються. Пояснити мотиви (причини) такої поведінки допомагає розуміння норм і цінностей та базових припущень. Особистість може спостерігати не тільки власну поведінку, але й свої внутрішні стани – за допомогою рефлексивних практик. Здатність людини сприймати власні емоційні стани та впливати на них ще називають емоційними спроможностями.

Емоційні спроможності («емоційний інтелект») - здатність усвідомлювати власні почуття і почуття інших людей, виробляти для себе мотивацію і справлятися з емоціями в самому (самій) собі та у стосунках з іншими людьми. Це здатність контролювати та регулювати власні почуття і почуття інших людей і використовувати їх для того, щоб формувати мислення та дію. Саме емоційні та соціальні (не когнітивні) спроможності дуже часто

визначає успіх у суспільстві. До емоційних спроможностей зазвичай включають: самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію.

Самосвідомість – це знання своїх внутрішніх станів, можливостей, інтуїтивних уявлень; емоційна обізнаність як усвідомлення власних емоцій та їх наслідків; точна самооцінка, знання своїх сильних сторін та меж можливостей; впевненість в собі - тверде відчуття власної цінності та можливостей.

Саморегуляція – це вміння справлятися зі своїми внутрішніми станами і спонуканнями, розпоряджатись духовними ресурсами; самоконтроль як стримування руйнівних емоцій і спонукань; свідомість - прийняття на себе відповідальності за свої дії та роботу; пристосовність - гнучкий підхід до змін; залучення нововведень - спокійне ставлення до свіжих ідей та підходів до рішення задач.

Мотивація - емоційні схильності, що спрямовують або полегшують досягнення цілей; прагнення досягнення цілі (прагнення довершеності, майстерності або результативності); прихильність як прийняття цілей групи або організації; ініціативність - готовність діяти згідно можливостям; оптимізм як наполегливість в досягненні цілей.

Емпатія (співпереживання) – це вміння ставити себе на місце іншої людини і враховувати її почуття. Емпатія включає увагу (реальна зацікавленість у інших людях – слухати, помічати, сприймати серйозно; повагу (здатність і готовність сприймати людей такими, які вони є); прийняття (готовність прийняти іншу людину «як є» та коректно взаємодіяти з нею). Співпереживання – це позитивне відчуття, що виникає між двома людьми, яке зазвичай вважається необхідною умовою для взаєморозуміння та згоди.

Сприйняття людини характеризується певними закономірностями, які склались тому, що допомагали організму взаємодіяти зі світом, виживати і більш ефективно передавати власні гени. Здатність сприймати емоції інших людей є дуже важливою при виконанні ключових управлінських ролей. Біологічні закони сприйняття універсальні в тому сенсі, що характеризують наше сприйняття як фізичної реальності, так і естетичне сприйняття культурної реальності, незалежно від культурних епох та художніх стилів.

Закон групування характеризує поведінку нашого мозку по групуванню окремих плям – деталей, формуючи цілісний об'єкт. Таке групування може бути непростим завданням, коли плями «приховані» світлом, тінями або фоном. Вдале групування доставляє задоволення – так ми отримуємо винагороду від вирішення завдання розпізнавання знайомого об'єкту та виділення його з оточуючого шуму. В природі групування дозволяє розгледіти небезпечний (привабливий) об'єкт та прийняти наступне рішення – втікати (чи нападати).

Так ми бачимо лева, що ховається в траві, або потенційну здобич серед листя. Дослідження показують, що коли предмет бачиться фрагментарно, паралельно реагує багато клітин головного мозку. Як тільки предмет пізнається, сигнали різних частин мозку синхронізуються та передаються

емоційному центру, в якому відбувається зв'язка з ціннісною мапою власника мозку.

Закон максимального зміщення відомий з дресури – коли тварин чому-небудь вчать, їх максимальна реакція пов'язана з подразником, до якого їх привчили. Навіть більше, якщо тварини вчаться відрізняти прямокутник від квадрата, максимальна реакція буде спостерігатись при максимальній «прямокутності».

Схожим чином ми сприймаємо мистецтво. Імпресіоністи та абстракціоністи фактично створюють ультра нормальні подразники (граматику), які активують наші нейрони потужніше, ніж реальні зображення. Той, хто засвоює цю граматику сприйняття, розвиває свою спроможність сприймати колір і форму. Карикатура – це гіпертрофована сутність форми об'єкту, що зображується. Карикатурист обирає елемент, який відрізняє особистість, що зображується, від середньостатистичної, і підсилює цю відмінність.

Закон контрасту передбачає розпізнавання контрасту - порівняння кольору, освітлення, фактури ділянок, що знаходяться поруч в зоровому просторі. Чим більше різниця між двома ділянками, тим сильніше контраст. Замало контрасту робить зображення маловиразним, забагато контрасту часто спантеличує.

Розпізнавання контрасту дозволяє побачити зрілий плід, виділити дерево або тварин в темряві. Саме контраст дозволяє побачити фрагменти хижака, щоб потім за допомогою групування об'єднати різні плями схожого кольору в одне ціле. Саме розпізнавання контрасту (визначення меж плями у вузькому просторі) та групування (об'єднання плям на широкому просторі) разом дозволяє спрямувати увагу на предмет або об'єкт і приймати подальші рішення.

Закон ізоляції говорить про те, що зони мозку, відповідальні за візуальне сприйняття та емоції, пов'язані з візуальними образами активуються тоді, коли одне джерело інформації про предмет (колір, форма, рух) підкреслене, а інші – зменшені або відсутні.

Цей закон пов'язаний з модульністю мозку, - тим, що різні структури мозку спеціалізовані на різних функціях. Структури в первинній зоровій корі, що відповідальні за ранню стадію зорового процесу, реагують на контури предметів, розпізнаючи саме лінії.

Енергетичні можливості нашого мозку обмежені – ми не можемо одночасно та постійно використовувати всі 100 мільярдів нервових клітин. Навпаки, зберігаючи енергію, в конкретний момент часу ми «включаємо» невелику їх частину, приділяючи увагу певним властивостям об'єкту спостереження. Включення певних структур головного мозку визначається контекстом, в якому знаходиться людина.

Художники інколи інтуїтивно, інколи свідомо використовують закон ізоляції, полегшуючи завдання сприйняття, за рахунок звернення до певних нейронних структур, відповідальних за сприйняття, та надаючи сприймаючому мозку задоволення від сприйняття ізольованих об'єктів.

Закон тяги до вирішення проблем сприйняття полягає в тому, що нам цікаве та привабливе те, що є менш видимим. Наше сприйняття не є послідовно – ієрархічним, воно циклічне. Сприймаючи, наш мозок не рухається послідовно деталізуючи інформацію. Натомість одні структури нашого мозку формують гіпотези, які перевіряються іншими структурами. По мірі наближення до знайомого образу, ми отримуємо задоволення від розпізнавання. Задоволення мотивує нас на вирішення завдань і, з іншого боку, сигналізує про те, що завдання вирішено.

Сприймаючи, наш мозок постійно вирішує задачі: перевіряє гіпотези, шукає моделі або метафори, вирішує парадокси, порівнює поточний стан зі спогадами та очікуваннями. Механізм отримання задоволення від вирішення задач – дуже важливий в сенсі нашої само-мотивації. Саме задоволення від недовершеності, від наявності загадки спонукає нас до інтелектуальних зусиль та дії

Закон неприязні до співпадінь полягає в тому, що сприймаючи сцени та ситуації, наш мозок шукає найбільш правдоподібний варіант трактовки, найбільш типовий випадок. Коли те, що ми бачимо, здається нам найбільш вірогідним, ми отримуємо задоволення. Якщо «картинка» здається нам незнайомою, ми відчуваємо відразу, якої намагаємось позбутись.

Цей закон схожий з законом когнітивного дисонансу Леона Фестінгера, коли виникнення невідповідності (дисонансу) між когнітивними елементами веде до прагнення зменшити дисонанс і спробувати уникнути його подальшого збільшення за рахунок зміни поведінки або зміни ставлення, пошуку нової інформації або нових думок щодо судження, що породило дисонанс.

Ми отримуємо задоволення, коли знаходимо знайомі речі. Ми навіть готові обманюватись, шукаючи знайомі речі. Але саме цей механізм задоволення допомагає нам формувати мапу реальності, максимально близьку до самої реальності.

Закон порядку передбачає наше прагнення правильності, передбачуваності, виправдання очікувань. Це прагнення, швидше за все, пов'язане з потребою економії енергії процесу обробки візуальної інформації. Саме тому ми шукаємо повтору, ритму, паралельних ліній, відсутності зайвих елементів. Саме це прагнення спонукає нас умити маленьку дитину, що забруднилась, та вирівняти картину, що висить нерівно, порушуючи паралельність ліній.

Митці користуються законом порядку, слідуючи закону чи порушуючи його. Можна порушити порядок, змінюючи ритм, або додаючи елементи, що порушують симетрію. Художники часто балансують між порядком та хаосом, змагаючись за людське сприйняття.

Закон симетрії полягає в тому, що нам подобаються симетричні об'єкти, ми свідомо, а частіше – підсвідомо обираємо їх серед інших. Еволюційне пояснення закону полягає в тому, що протягом тисячоліть люди розвивали свою спроможність шукати важливі об'єкти – хижака, здобич або

партнера для спарювання. Всі ці важливі біологічні об'єкти симетричні в той чи інший спосіб.

Здатність розпізнавати симетрію дозволяє економити енергетичні витрати мозку при впізнаванні об'єктів, а задоволення від розпізнавання симетрії як такої робить цей механізм автономним і корисним при використанні внутрішньої ціннісної мапи: симетрично – отже важливо.

Закон метафори передбачає, що розкриття сутності одних об'єктів, явищ та ситуацій може відбуватись через інші через їх схожість чи відмінність. Метафоричність при сприйнятті допомагає нам пояснити те, що ми бачимо та відчуваємо зараз через те, що ми вже бачили або відчували. Це інтуїтивне, підсвідоме порівняння фрагментів нашої внутрішньої ціннісної мапи з тим, що ми сприймаємо «тут і зараз». Страх, задоволення і решта емоцій мають багато «облич». Наша підсвідомість економить наш час, підказуючи сенс і оцінюючи важливість об'єкту, явища чи ситуації за допомогою наявного досвіду. Саме тому, збагачуючи наш життєвий досвід і досвід естетичних переживань, ми розвиваємо наші спроможності сприйняття, а разом з ними розвиваємо і уяву, яка є основою творчості і дуже споріднена сприйняттю за нейронними механізмами функціонування. Дослідження свідчать, що для того, щоб побачити будь-яку сцену і уявити її, людина користується тими самими областями мозку.

Саме через те, що мистецтво активно використовує закони сприйняття, заняття мистецтвом та/або знайомство з витворами мистецтва допомагає розвинути сприйняття, вміння працювати з образами, краще та тонше розуміти людські емоції. Саме поєднання образного та понятійного мислення (мислення «всім мозком») дозволяє розвинути емоційну чутливість, краще розуміти інших та взаємодіяти з іншими людьми завдяки власним соціальним спроможностям.

Соціальні спроможності («соціальний інтелект») – спроможність до соціальної взаємодії. Тісно пов'язаний з емоційними спроможностями та включає в себе: ситуативну свідомість, присутність, автентичність, ясність.

Ситуативна свідомість – це розуміння контексту, в якому відбувається взаємодія з іншими людьми: проксемічний контекст (фізичний простір, його динаміка, структурування людьми, та вплив на їх поведінку); поведінковий контекст (дії, емоції, мотивація і наміри, що виявляються в ході спілкування); семантичний контекст (мови, що використовуються для демонстрації стосунків або статусу та комунікації). Поведінка учасників ситуації завжди залежить від контексту та від трактовки ситуації учасниками (трактовка ситуації також завжди залежить від контексту).

Присутність - це те, як ваш зовнішній вигляд, настрій, поведінка, мова тіла та положення в приміщенні впливають на окремих людей та групи людей. Це те, наскільки ви доступні - демонструєте впевненість, професіоналізм, доброту та доброзичливість, або ненадійність, ворожість, сором'язливість та байдужість.

Автентичність - це вірність самому (самій) собі. Автентичність віддзеркалює, наскільки ви чесні та відверті з іншими людьми і з самим

(самою) собою – в будь якій ситуації. Якщо ви поважаєте себе, вірите в свої особисті цінності і переконання, чесні з іншими людьми, ваша поведінка буде автентичною. Якщо ви свідомо чи підсвідомо відчуваєте, що люди не сприймуть вас, не будуть вас поважати і співпрацювати, скоріше за все, ваша поведінка буде не автентичною.

Ясність – це здатність ясно (зрозуміло) висловлювати думки, точки зору та наміри; спроможність до якісної вербальної взаємодії. Ви говорите те, що думаєте і думаєте те, що говорите? Чи уміло ви користуєтесь мовою: як говорите (занадто швидко, занадто багато, замало); чи вселяють впевненість тембр, гучність та інтонації; чи уважно ви слухаєте, щоб зрозуміти точку зору співрозмовника; чи формулюєте чітко та цікаво ви концепції та питання?

Модель зрілості особистості. Самосвідомість – наша спроможність осмислювати, усвідомлювати самих себе. Це здатність до рефлексії, здатність бачити себе «зі сторони», залишаючись цілісною та сталою особистістю, яка за словами П'єра Тейяра до Шардена «виділяє людей зі світу тварин».

Спроможність управляти іншими людьми часто пов'язують зі зрілістю – професійною то особистісною. Зрілість людини розглядається зазвичай як психологічна зрілість – спроможність до адекватних (соціально прийнятних) реакцій на вплив середовища, яка є результатом навчання та досвіду і проявляється в поведінці людини. Розвиток інтелектуальних спроможностей – таких як здатність до абстрактних суджень та узагальнення, - та їх інтеграція, формує комплекс здібностей, які відрізняють психологічно зрілу людину. Оскільки інтелектуальний і психологічний досвід накопичуються в часі, дуже часто зрілість тісно пов'язують з іншим поняттям – дорослості, яке є скоріше характеристикою віку, ніж зрілості.

Дослідники виділяють такі аспекти персональної зрілості: інтелектуальна зрілість, емоційна зрілість, соціальна зрілість та моральна зрілість.

Інтелектуальна зрілість - здатність формувати власну думку, враховуючи і поважаючи думки інших; приймати власні рішення з увагою до порад і думок інших; проявляти незалежність і твердість. Інтелектуально зріла людина аналізує виниклу перед нею проблему, розглядає можливі альтернативи, приймає рішення і діє відповідно до них, не уникає відповідальності.

Емоційна зрілість характеризується визнанням за емоціями «права на існування» з одночасною здатністю утримувати їх під розумним контролем. Емоційно зріла людина не втрачає голову в складній ситуації, здатна здійснювати об'єктивні вчинки; скоріше висловить свою образу або засмучення, ніж буде просто дутися; здатна прийняти критику без відчуття того, що її жорстоко поранили.

Соціальна зрілість характеризується здатністю йти назустріч іншим, легко встановлювати з ними відносини і здатністю до щирої дружби; ніколи не буде надмірно залежною від своєї родини або друзів; в змозі пристосуватися до законів і звичаїв суспільства, в якому живе, і підкоритися ідеалам і потребам групи.

Моральна зрілість характеризується наявністю усвідомлених та зважених моральних ідеалів, здатністю бути їм відданим та жити відповідно до них. Моральні ідеали зрілої людини визначені і продумані, вони реалістичні, послідовні та тверді. Морально зріла людина має швидше альтруїстичні, ніж егоцентричні ідеали.

Отже, більшість дослідників трактує особистісну зрілість як зрілість психологічну та емоційну або, ширше, як зрілість морально-етичну соціальну, чи онтологічну. При професійному розвитку та професійному самовизначенні дослідники відмічають тісну пов'язаність пошуку професійної ідентичності та професійної визначеності з пошуками автентичності – само-актуалізації, самореалізації, власної трансцендентності.

Чарльз Тейлор відмічає нерозривний зв'язок між автентичністю особистості та її ідентичністю. Оскільки самореалізація людини в наші дні відбувається переважно через професійну діяльність, осмислений пошук **професійної ідентичності** (як виконання певної професійної ролі, ідентифікація себе з певною спільнотою або організацією) веде до кращого усвідомлення особистої автентичності, розуміння та створення власного «Я», пошуку сенсу власного життя.

Професійна зрілість великою мірою визначається тим, в яких умовах протікає професійне життя людини. Переважна більшість людей формується як професіонал та досягає професійної зрілості в організаціях. Отже організації є тим контекстом, який впливає на професійну зрілість, прискорюючи чи уповільнюючи її формування. Особливо важливо це при формуванні професійної зрілості управлінця.

Зрілість людини проявляється через:	Незрілість людини проявляється через:
<ul style="list-style-type: none"> - здатність іти назустріч іншим; - спроможність уживатися з іншими; - прояв розумної самодостатності; - слідування реалістичним цілям; - уміння відрізнити важливе від другорядного; - прояв свідомої обачності, гнучкості, пристосовності та емоційної стабільності. <p>Зрілість передбачає рух людини від зверненості на себе (егоцентризму) до зверненості на інших та розбудови зв'язків з ними.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - схильність до невдоволення і забобонів; - вкрай емоційне мислення; перебільшене відчуття власної неповноцінності; - перебільшене занепокоєння з приводу думки про нас інших людей; - постійну заклопотаність та часті спалахи дратівливості; - перебільшене почуття залежності від батьків або сім'ї; - часті прояви невдоволення і гніву; хвастощі або задержуватись; - негативізм і деструктивний критицизм; - схильність до само-прощення.

Тема 6. Природа професії управлінця та ключові управлінські ролі

Концепція ролі. Ключові види управлінської діяльності. Організація. Управління. Керівництво. Управлінець в ролі стратегічного архітектора. Роль парадоксу в управлінні. Управлінець в ролі лідера. Управлінець в ролі менеджера. Розвиток спроможностей лідера.

Концепція ролі є потужним інструментом, що допомагає зрозуміти особистість в ситуаціях соціальної взаємодії. В системному розумінні роль являє собою місце, що елемент займає в системі і яке визначається зв'язками елемента з іншими елементами. Роль в соціально-економічних системах визначається різними типами зв'язків: поведінковими (трудовими та емоційними взаємодіями); інституційними (формальними та неформальними нормами - правилами гри); концептуальними (спільними знаннями, смислами, цілями та цінностями).

Протягом життя людина грає багато різних ролей: дитина, дорослий, батько/мати, спеціаліст, керівник, лідер, власник тощо. Усвідомлення ролей, які є важливими для певної особистості, допомагає зрозуміти – які здібності, таланти, навички, вміння та знання необхідні для успішного виконання ролей.

Ролі, які людина вже грала і полюбила грати в своєму житті допомагає усвідомити сенс життя. Визначений сенс дає можливість переглянути перелік ролей та відібрати головні. Само тоді ролі (і ідентичності) людини можуть стати результатом свідомого вибору. Кількість ролей, які людина може грати одночасно і грати їх добре, обмежена. Наші ролі формують наше життя, наповнюють його і дією і сенсом.

Для успішного виконання ролей ми повинні мати певні здібності виконувати ці ролі. Розуміння здібностей, які ми маємо, їх відповідності ролям, які ми хочемо грати в своєму житті, значною мірою визначає наш життєвий успіх. Мається на увазі перш за все внутрішній успіх – відповідність наших досягнень нашим прагненням. Звісно, є зовнішні (контекстні) умови, є родина (стартові умови життя), є везіння.

Є багато факторів, які знаходяться поза нашим контролем, впливом, або, навіть, розумінням. Але ми можемо досягти максимально можливої сталості в житті – саме балансуєчи сенс власного життя, ролі, які ми виконуємо та розвиваючи спроможності, важливі для управлінської діяльності. Г.П. Щедровицький виділяв три ключові види управлінської діяльності: організацію, управління та керівництво.

Організація (в сенсі «організовування») – вибір та об'єднання, «стикування» певних елементів (людей, машин) та встановлення між ними певних зв'язків та стосунків, скріплення їх певним чином. По завершенню такої роботи організоване ціле може жити власним життям – за власними законами, демонструючи власну поведінку.

Управління – вплив на суб'єкти, що мають саморух – вже рухаються самостійно. Такими суб'єктами можуть бути люди (що прагнуть досягати власні цілі) або організації...

Керівництво полягає в постановці цілей та завдань людям в організаціях, коли вже існують певні організаційні стосунки та зв'язки. Керівництво ускладняється та потребує управління саме тоді, коли люди починають рух до власних цілей.

Точніше визначити види управлінської діяльності допомагають управлінські ролі, серед яких головними є ролі стратегічного архітектора, лідера та менеджера. Ключові види діяльності в різних управлінських ролях наведені в таблиці нижче.

Стратегічний архітектор	<ul style="list-style-type: none"> - Розуміє контекстні умови (зовнішні та внутрішні) - Створює ділові концепції (стратегічну ідею, стратегію, бізнес-модель) - Створює концепцію організації
Лідер	<ul style="list-style-type: none"> - Має ясну візію та чітко комунікує її людям - Надихає людей на рух до кращого майбутнього - Формує сенси, об'єднує людей для спільних досягнень
Менеджер	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечує відповідність ролей та людей - Організовує, координує та спрямовує поточну діяльність - Розподіляє ресурси та приймає поточні рішення - Досягає власного успіху через успіх інших

Управлінець в ролі стратегічного архітектора займається концептуальною діяльністю, або когнітивною діяльністю на високо абстрактному рівні. Для успішного здійснення такої діяльності стратегічний архітектор повинен мати розвинуті спроможності системного мислення, концептуального мислення, стратегічного мислення; впевнено аналізувати, синтезувати, аргументувати, висувати гіпотези, абстрагуватись тощо.

Системне мислення – спроможність розуміти складні системи як ціле, пояснювати та прогнозувати їх поведінку в різних контекстах, працювати з поняттями стратегічної ідеї та концептуальної архітектури.

Стратегічне мислення – спроможність думати не ситуативно, а «над ситуацією», розширюючи межі розуміння контексту і обираючи для опрацювання різні типи контекстів.

Аналіз – здатність висловлювати аргументовані судження, що пояснюють предмети, явища, концепції та зв'язки між ними. Судження – твердження, що пояснюють логічні зв'язки між певними концепціями.

Синтез – здатність використовувати розуміння частин та зв'язків між ними для створення цілого.

Аргументування – встановлення логічних зв'язків. Дедуктивна аргументація – логічний процес, що робить висновок про конкретний приклад на підставі загальної посилки або підстави, про яку відомо, що вона істинна.

Індуктивна аргументація – логічний процес встановлення загального судження на підставі спостереження певних фактів.

Абстрагування (драбина абстракцій, підвищення рівня абстракції) – організація концепцій в послідовності від найбільш конкретних та індивідуальних до найбільш загальних. Рівень абстракції – рівень знання, що представляє концепція, яке існує тільки як ідея, або якість – окремо від об'єкта.

Створення гіпотез – створення формальних тверджень, що пояснюють певні наслідки щодо перемінних, які є важливими. Такі твердження мають включати а) перемінні - емпіричне віддзеркалення концепцій та гіпотези – емпіричне віддзеркалення суджень. Гіпотези є недоведеними судженнями, які мають бути емпірично перевірені. Перевірені гіпотези стають судженнями, що дозволяють створювати концептуальне знання.

Приклад гіпотези (емпіричний рівень): збільшення вихідної пенсійної допомоги на 5% веде до зменшення плинності кадрів за рік. Приклад судження (абстрактний рівень): покращення турботи про співробітників веде до більшої лояльності співробітників

Роль парадоксу в управлінні. Важливою характеристикою мислення стратегічного архітектора є парадоксальність. «Ознака істинного інтелекту – здатність одночасно утримувати в голові дві протилежні ідеї при цьому не втрачати здатності до дії», говорив Френсіс С. Фіцджеральд.

Парадокс (від грец. *παράδοξος* — незвичайний, неймовірний, дивний) – контр-інтуїтивне твердження, формально-логічна суперечність, коли в процесі доведення створюються умови для одночасного доказу істинності і хибності певного висловлювання. Це думка, що суперечить здоровому глуздові та усталеним поглядам, та при цьому не є хибною.

Чарльз Хенді в своїй роботі «Ера парадоксу» зазначав: «Зараз я бачу парадокс як щось неминуче... Ми можемо і маємо пом'якшувати гостроту деяких протиріч, Зводити до мінімуму розбіжності, розуміти загадки парадоксів, але ми не можемо примусити їх зникнути, або повністю вирішити їх, або уникнути їх. Парадокси – як погода, з ними потрібно просто жити... зменшувати їх гірші аспекти, отримувати задоволення від кращих і використовувати їх, щоб рухатись вперед»

Нижче наведено неповний перелік відомих управлінських парадоксів.

- Лабіринт фрагментації - як знайти синтез в світі, настільки розкладеному на складові аналізом?
- Синдром поверховості – чи можна заглибитись в деталі, коли на вас постійно тиснуть і вимагають результатів?
- Складності планування – чи можна планувати, розробляти стратегію, просто думати (не кажучи про те, щоб думати наперед) на такій божевільній роботі?
- Проблема зв'язку – як залишатись в курсі подій, якщо сама природа роботи менеджера відділяє його від того, чим він керує?
- Дилема делегування – як делегувати повноваження, якщо необхідна для цього інформація часто приватна?

- Таємниця вимірювань - як управляти, якщо не можна покластись на методи вимірювань?
- Парадокс адміністрування – одночасний пошук стабільності та гнучкості.
- Неоднозначність дії – діяти рішуче чи зменшувати невизначеність.
- Тиски впевненості – як залишатись рішучим і не стати зарозумілим?
- Парадокс порядку – як навести порядок в роботі інших, коли у власній роботі стільки безладу?
- Парадокс контролю – як підтримувати контрольований безлад, коли керівництво вимагає порядку?

Управлінець в ролі лідера забезпечує спільний рух людей в майбутнє. Головний «інструмент» об'єднання людей в цьому русі – об'єднуюча ідея, в яку сам лідер має вірити з тим, щоб комунікувати її співробітникам, користуватись нею як критерієм при прийнятті рішень, долати перешкоди на шляху досягнення. Для виконання цієї ролі управлінцю мають бути притаманні величезні самолюбство та оптимізм.

Талант оптимізму проявляється в тому, що ніщо – ні власний настрій, ні аргументовані твердження інших людей, ні безрадісне сьогодення не можуть підірвати їх віру в те, що у майбутньому все стане краще. Лідер має яскраво та чітко бачити це краще майбутнє, вірити в нього. Тоді лідер буде щиро ділитись з іншими своїм баченням, надихаючи та даючи надію у будь якій ситуації. Ефективні лідери реалістично оцінюють проблеми, демонструючи глибину і далекоглядність. Але це не заважає їм вірити в те, що вони спроможні подолати всі перепони та рухатись вперед.

Самолюбство лідерів полягає у вірі в те, що саме вони здатні перетворити мрії в реальність і саме вони мають взяти на себе відповідальність за перетворення існуючого стану речей в дещо краще. Справжні лідери мають потребу відстоювати своє право на цю роль, яка нерозривно пов'язана з виключною вірою в себе.

Самолюбство – це не самовпевненість і не егоїзм. Справжні лідери не думають, що знають відповіді на всі запитання. Вони стримані, вдумливі та відкриті до нових ідей, знань та досвіду. Справжні лідери використовують свою віру в себе та впевненість в собі на благо всієї компанії, не на власне благополуччя. Справжні лідери допитливі та зацікавлені в успіху організації, прагнуть довершеності у всьому, що роблять.

Лідер має знайти своє покликання і надихати інших на пошуки власного покликання. Лідерство у такому розумінні полягає в постійному донесенні до людей їхньої цінності та потенціалу так чітко, що «вони самі починають його бачити». Для реалізації такого лідерства лідер має розвивати в собі спроможності подавати приклад, визначати курс, узгоджувати та надавати повноваження.

Подавати приклад означає зароджувати в людях довіру (не вимагаючи її навзаєм). Довіра дає лідеру моральну владу. Власний приклад життя за принципами створює у людей відчуття надійності та дає лідеру право бути лідером.

Визначення курсу створює «порядок напрямку», хоча і не вимагає дотримання такого порядку. Надаючи людям чітке розуміння напрямку, цінностей та пріоритетних завдань, лідер грає роль провидця. Чіткі рішення при наявності довіри уможливають прийняття людьми цих рішень, емоційний зв'язок з ними.

Узгодження стосується структур, систем і процесів, які живлять і дух довіри і політику організації, та підтримують надання повноважень. Узгодження веде до створення моральної влади інституції.

Надання повноважень є результатом подання прикладу, визначення курсу та узгодження інфраструктури. Воно демонструє віру у людей до свідомої самореалізації та спільного досягнення єдиної мети.

Управлінець в ролі менеджера несе відповідальність за організацію в цілому або за певну її частину. Менеджери досягають результатів за допомогою інших людей: співробітників своїх підрозділів, а також людей, які менеджеру безпосередньо не підпорядковуються. Менеджер має багато знати про контекст роботи і користуватись цим знанням при прийнятті рішень. Менеджер має виявляти в своїх людях найкращі якості, допомагати їм розширювати свої знання, ефективно приймати рішення і ефективно діяти.

Менеджер і лідер – принципово різні ролі. Лідери – не просто досвідчені менеджери. Лідер вміє заглядати у майбутнє; спроможний давати організації ясність щодо такого майбутнього; надихає людей на досягнення цього майбутнього; має оптимізм та самолюбство, необхідні для того, щоб його віра рухала самого лідера та інших людей в майбутнє. Менеджери спрямовують свої зусилля на людей – кожного співробітника своєї команди, зважаючи на індивідуальні особливості кожної людини. Саме ця зосередженість всередину організації дозволяє менеджерам розкрити унікальні здібності кожної людини та спрямувати їх на досягнення комерційного успіху всієї організації. Для розкриття здібностей інших менеджер повинен мати довіряти людям та бажати успіху інших.

Гарний менеджер не обов'язково може бути гарним лідером і – навпаки. Для менеджера особистий успіх – це успіх його співробітників. Фокус менеджера – таланти, навички, знання та досвід людей. Для лідера головне – це візія, образ майбутнього цілого, яке існує в уяві лідера. Фокус лідера спрямований на покращення ясності та чіткості візії, яка має бути переконлива для самого лідера та для інших людей.

Безумовно, елементи лідерства присутні в менеджменті, а лідери мають дуже добре розуміти наповнення ролі менеджера. Важливо зауважити, що в обох ролях керівники працюють зі спільнотами людей (в командах, підрозділах та організаціях). Створення спільнот є вкрай важливим завданням для обох ролей, але на відміну від лідера менеджер створює організаційну культуру, являючись продуктом цієї культури.

Розвиток спроможностей лідера передбачає певні рівні персонального розвитку та особистісного буття лідера. Перший рівень – ситуативне лідерство на рівні фізичного/чуттєвого світу коли лідер створює та передає знання, уможливорює ефективність діяльності послідовників; другий рівень – візійне

та ціннісне лідерство на рівні соціально створеної реальності, що мотивує послідовників на вищі рівні залучення та діяльності; третій рівень - лідерство інших через усвідомлення лідером себе, коли автентичність та етичність стають головними драйверами лідерства, а емоції та душа інших – фокусом уваги лідера; четвертий рівень – це рівень духовного лідерства, коли лідер відчуває своє єднання зі всесвітом, а лідерство твориться через любов та служіння іншим; на вищому рівні лідерства (буття-центричне лідерство) будь-яка особа стає лідером в залежності від контексту, лідер відповідає на кожну ситуацію так, як того потребує унікальний контекст та момент буття.

Тема 7. Методологія створення власної програми персонального розвитку та навчання протягом життя

Персональний розвиток. Модель Аргіріса подвійного циклу навчання. Шлях розвитку через навчання. Засвоєння нових ролей. Конвенційні та тимчасові ролі. Чотири кроки роботи з роллю. Розуміння ролі. Наповнення нової ролі. Розуміння себе. Навчання та практика.

Персональний розвиток (особистості) тісно пов'язаний з навчанням. Отримуючи новий когнітивний або емоційний досвід, осмислюючи його, ми отримуємо нову картину світу та/або нові спроможності. Розвиток на відміну від (кількісного) зростання передбачає отримання нової якості – нових зв'язків, точок зору, способів поведінки тощо. Розвиток передбачає як ускладнення (знань, зв'язків, правил, поведінки) так і нове впорядкування. Нові складність та порядок зазвичай відкривають нові можливості для рішень та дій.

Навчання має циклічний характер, передбачаючи чергування отримання досвіду – осмислення досвіду (рефлексії) – узагальнення досвіду (інтерпретації) – планування застосування нового знання. Логіка навчання через отримання досвіду ілюструється циклом навчання Колба. Модель навчання Колба робить акцент на вирішенні проблем, ідентифікації та корекції відхилень. Навчання людей - індивідуально та в організаціях - здійснюється зазвичай по одинарному циклу. Норми і моделі діяльності при цьому в цілому не змінюються. Нове знання дозволяє підвищувати ефективність існуючих способів поведінки.

Принципова зміна способу дій потребує іншого підходу - більш широкого та інтегрованого, такого, що робить наголос на поясненні джерела проблем, та ставить під сумнів усталений спосіб мислення. Такий підхід описується **моделлю Аргіріса подвійного циклу навчання** (Рис. 4). Особистість або організація в даному випадку критично аналізує свою власну діяльність і після цього змінює свої норми і моделі діяльності. При цьому типі навчання змінюється не тільки стиль мислення співробітників та їх світогляд, але й те, як вони діють. Такий стиль навчання відіграє важливу роль в учнів організаціях.

Навчання подвійного циклу передбачає:

- розкриття уявлення про проблему чи питання;
- пере-формулювання хибних уявлень;
- роз'яснення протиріччя в мотивації учасників;
- визначення непослідовності у процесах прийняття рішень;
- демонстрація прихованої інформації;
- збір і впорядкування розрізнених даних про проблему.



Рис. 4. Модель Аргіріса подвійного циклу навчання

Теорія подвійного циклу навчання передбачає осмислення не тільки досвіду, але й того, як людина цей досвід пояснює (аргументує). Засвоєння нового способу аргументації (пояснення) зазвичай набагато складніше ніж засвоєння нового знання чи практики дії згідно з одинарним циклом навчання.

Люди зазвичай включають захисні механізми, утримуючись за звичний та перевірений спосіб пояснювати світ і себе в цьому світі. Дослідники називають такий спротив змінам, притаманний людям «запрограмованістю на парадоксальні дії». Цей спротив є закономірний, захисні механізми включаються практично завжди, утримуючи перехід людей, що навчаються від рефлексивного міркування до свідомої дії. Згідно з теорією Аргіріса краща тактика боротьби з захисними механізмами - рухатися повільно і повертатися до предмету навчання неодноразово.

Шлях розвитку через навчання Знизити гостроту особистісних змін може допомогти чітке формулювання нових бажаних ролей. Віддільність ролі від особистості дає можливість «абстрагуватись» в процесі болісних змін, сформулювати не тільки мету, але й шлях до неї (Рис. 5).

Дослідження показали, що на початку шляху до персонального розвитку зазвичай стоїть дезорієнтуюча дилема – подія, або стан, що викликають певну, зазвичай, негативну, емоційну реакцію, яка і дає поштовх до особистісних змін. Такий поштовх стає причиною переосмислення свого ідеального Я (Я-концепції) і формування уявлення про нове Я. Це розуміння стосується того,

чого я хочу від власного життя, якою людиною я хочу стати і передбачає рефлексію смислу, цінностей та цілей. Така рефлексія веде до артикуляції власної автентичності і зазвичай відбувається через артикуляцію ідентичностей. Персональні зміни часто саме тому такі болючі, передбачають зміну ідентичностей, до яких ми звикли, але які нас більше не задовольняють.



Рис. 5. Цикл змін через навчання та засвоєння нових ролей

Формуючи майбутні бажані стани важливо бути чесним з собою щодо своєї «реальної сутності». Допомогти розібратись з собою крім власної рефлексії може точка зору оточуючих людей. Розуміння власних сильних і слабких сторін, зважаючи на бажане нове Я дозволяє зрозуміти – де знаходяться зони розвитку.

Розуміння зон розвитку дозволяє створити програму самовдосконалення та спланувати власні дії. Навчання, що спирається на сильні сторони та бажані в майбутньому ролі, наближує нас до бажаного майбутнього стану. Після навчання приходить черга практики в нових ролях. Перевірка отриманих знань, їх узагальнення та осмислення, засвоєння нових способів пояснювати те, що ми робимо, як ми робимо, та – навіщо ми робимо, дозволяє нам змінюватись. Сталість та впевненість поступу великою мірою залежить як від енергетики, яку ми готові вкласти в особистісні зміни, так і від того – чи вдасться нам сформулювати нові звички, позбувшись небажаних старих. Саме тоді, коли важливі речі через повторення та осмислення стають автоматизмом, керованим вже підсвідомістю, а не свідомістю, можна говорити про те, що особистісна трансформація сталась.

Засвоєння нових ролей. Дуже допомогти в роботі по персональному розвитку може формулювання бажаних станів в термінах ролей. Важливо пам'ятати, що соціальні ролі не є жорстко заданими і дуже часто ми можемо впливати не тільки на те, які ролі ми обираємо, але й на те, яким буде їх

наповнення. При роботі з ролями треба пам'ятати, що ролі можуть бути конвенційні та тимчасові.

Конвенційні ролі (лат. *Conventio* – угода) – уявлення про передбачений зразок поведінки, яке очікується і потребується від людини в певній ситуації), їх ще називають постійні або реляційні ролі. Це загальноприйняті ролі, які люди грають в межах організації або спільноти і які передбачають «убудованість» людини в певні, зазвичай тривалі, стосунки. Приклади постійних ролей: агент (торговий...), аналітик, батько (мати), брат (сестра), вчений, вчитель, далекобійник, дитина, дизайнер, клієнт, лікар, медсестра, менеджер, керівник, психолог, непрацююча мати...

Тимчасові ролі – це ролі, що змінюються в залежності від того, як ви дієте в певний момент. Приклади тимчасових ролей: учасник переговорів, організатор, той, хто говорить (слухає), адвокат диявола, конкурент, пристосуванець, жартівник, учень, учасник (наради, мозкового штурму...), захисник...

Чотири кроки в роботі з роллю

(1) Зрозумійте управлінську роль, яку Ви граєте на роботі.

Приклад: роль «менеджер» може бути принципово різною в різних культурах. Щоб Ваша роль була вдалою, потрібно:

- Назвіть свою поточну роль
- Сформулювати мету діяльності в ролі, яка задає вектор нашої поведінці
- Визначити, що роль значить персонально для Вас. Значущість об'єднує: навички, інтереси, цінності, переконання для виконання задачі; значущість визначає сприйняття ситуації
- Бути щирим в обраній ролі – знайти таку роль, що розкриває особистість

(2) Опишіть бажану діяльність в рамках нової ролі – перевірте, чи немає конфлікту з іншими ролями. Визначте:

- які види діяльності треба **додати, змінити або видалити**, щоб ваша роль вас більше влаштовувала
- як **позбутись діяльності**, яка вас не влаштовує – щоб її ніхто не виконував, або виконував хтось інший.
- якості, важливі для Ваших головних ролей

Приклад: ролі «лідер» та «менеджер». Лідерство потребує (таланту) **оптимізму** – віри в те, що все може стати краще, яскраве бачення цього майбутнього і **самолюбства** як прагнення довершеності та віри в себе. Менеджмент потребує (таланту) **бажати успіху іншим**, шукати можливість допомагати іншим досягати успіху і **довіри** – віри в те, що коли ви очікуєте від людей добра, майже напевно, що вони підведуть

(3) Зрозумійте себе. Розберіться – в чому полягають ваші сильні та слабкі сторони з точки зору обраної ролі. Зрозумійте власний стиль навчання (дія, спостереження, аналіз, планування) та тип пам'яті (зорова, слухова,

кінестетична...). Оцініть – чи має робота в обраній ролі для вас смисл – чи не нав'язані роль яку ви прагнете вашим оточенням чи суспільством; чи співпадають ваші цінності та цілі з тим, що пропонує вам обрана вами роль...

- (4) Приділіть час розвитку: навчанню та практиці. Отримайте необхідні знання. Осмисліть (відрефлексуйте) нові знання, досвід, нового себе. Відточуйте нові навички та спроможності (когнітивні, рефлексивні, соціальні). Формуйте нові звички через дію та вольове зусилля.

Якщо ви граєте роль менеджера і прагнете розвивати своїх співробітників, реалізуючи їх таланти, правильно підберіть роль для людини і людину для ролі. Ставтесь до людини так, як вона хоче, щоб до неї ставились. Приділяйте більше часу кращим співробітникам: підкреслюйте те удосконалюйте їх власний стиль, створюйте умови для їх самореалізації. Вкладаючи в кращих, ви навчаєтесь, дієте справедливо, йдете єдиним шляхом досягнення довершеності на роботі. Компенсуйте слабкі сторони ваших співробітників - відрізняйте слабкість та відсутність таланту в ролі; створіть систему підтримки, знайдіть доповнюючого партнера, або знайдіть нову комбінацію ролі та людини.

4.3. Методичні рекомендації до виконання домашніх завдань

№	Назва теми	Кількість годин
1	Підготовка до практичних занять Повернення до конспектів лекцій Читання наданих матеріалів.	8
2	Виконання домашнього завдання № 1 Дослідження понять згідно з розподілом тем між учасниками Підготовка презентації результатів дослідження теми	16
3	Виконання домашнього завдання № 2 Рефлексивне есе по осмисленню власних переконань, смислів, цінностей, цілей	12
	ВСЬОГО	36

Домашнє завдання № 1. Дослідження понять згідно з розподілом тем між учасниками

Завдання полягає в тому, щоб

- А) в результаті самостійної роботи розібратись з певними поняттями, концепціями та теоріями, створити власне розуміння
Б) самостійно (або разом з партнером в парі) створити презентацію та домовитись про порядок спільного виступу перед аудиторією

В) самостійно (або разом з партнером) донести отримане власне розуміння до аудиторії – своєї групи за допомогою презентації, відповіді на запитання, заключного слова (підсумкового виступу)

Порядок самостійної роботи

- 1) Отримати завдання – питання для дослідження
- 2) Уважно прочитати завдання, зрозуміти його; при необхідності – задати уточнюючі запитання
- 3) Уважно прочитати методичні рекомендації до курсу, надане читання до курсу і особливо уважно – читання, надане для проробки питань для дослідження
- 4) При необхідності – зробити власний пошук джерел інформації
- 5) Підготувати структуровану презентацію результатів дослідження у форматі Power Point або іншому зручному презентаційному форматі; завантажити презентацію до (Learning Management System, LMS) в термін, визначений школою

Порядок роботи в аудиторії

Всі учасники програми презентують результат свого дослідження самостійно (або в складі робочих пар) в наступному форматі (час буде уточнено під час заняття в аудиторії)

- | | |
|---|--------------|
| 1) Презентація | (3-5 хвилин) |
| 2) Запитання та відповіді | (3-5 хвилин) |
| 3) Дискусія групи | (3-5 хвилин) |
| 4) Відповідь, доповнення, коментарі особи, що презентує | (3-5 хвилин) |

Розподіл понять та питань для проробки наведено нижче. Власно читання (файли pdf) розміщене в LMS

1. Організація. Управління. Керівництво. Поясніть поняття. Що таке організація, управління та керівництво як види управлінської діяльності?
2. Служіння. Поясніть поняття. Що таке служіння як спосіб ставитись до життя?
3. Парадокс. Поясніть поняття. В чому полягає важливість парадоксу в управлінській діяльності?
4. Автентичність. Поясніть поняття. Що таке автентичність особистості?
5. Ідентичність. Поясніть поняття. Що таке ідентичність та якими є джерела ідентичності людини?
6. Особистісна зрілість. Поясніть поняття. Поясніть – що таке зрілість та якими є ознаки зрілості особистості?
7. Реальність. Поясніть поняття. Якими є ключові проблеми сприйняття реальності та як можна розвивати сприйняття?

8. Операції мислення. Поясніть поняття. Якими є ключові операції мислення та як можна розвивати спроможність мислити?
9. Емоції. Поясніть поняття. Що є джерелом емоцій, якими є ключові емоції та як управляти емоціями?
10. Знання. Поясніть поняття. Якою є природа знання та як люди формують поняття за допомогою абстрагування?
11. Меми та переконання. Поясніть поняття. Що таке меми та як формуються переконання?
12. Концепція цінностей. Поясніть поняття. Що таке концепції та якими вони бувають? Як «працює» концепція цінностей?
13. Рефлексія. Поясніть поняття. В чому полягає важливість рефлексії та якими можуть бути способи рефлексії?
14. Сенс життя. Поясніть поняття. Сенс життя – що це та як можна його «збудувати»?
15. Раціональність. Поясніть поняття. Що таке раціональність мислення та як людині забезпечити раціональність?
16. Вірогідність при прийнятті рішень. Поясніть - як розуміти вірогідність та коректно використовувати її при прийнятті рішень?
17. Творче мислення. Поясніть поняття. Які ключові інструменти системного творчого мислення?
18. Інтуїція. Поясніть поняття. Як добитись «включення» інтуїції, інтуїтивних інсайтів?
19. Емоційні спроможності. Поясніть поняття. Якими є ключові емоційні спроможності («емоційний інтелект»)?
20. Соціальні спроможності. Поясніть поняття. Які компетенції є важливими для ефективної соціальної взаємодії?

Методичні рекомендації по створенню презентації:

на слайдах висловлюйтесь ясно, коротко та просто; використовуйте малюнки задля наочності; структуруйте презентацію; репетируйте Ваш виступ.

На слайдах висловлюйтесь ясно, коротко та просто

- Один слайд – одна ідея
- Пишіть закінчені твердження, НЕ заголовки думок
- Пишіть на слайді менше тексту
- Використовуйте короткі слова, фрази та цифри
- Розмір шрифту має давати можливість прочитати текст

Використовуйте малюнки задля наочності

- Відображайте малюнками зв'язки, які важко пояснити
- Ілюструйте хід Ваших думок малюнками, схемами, діаграмами
- Малюнки мають бути зрозумілими та допомагати тримати увагу
- Ретельно обирайте заголовок до малюнку
- Схеми та діаграми зазвичай допомагають відповісти на одне з таких питань: З яких елементів складається структура, який між ними зв'язок? Як

співвідносяться елементи та структура, як вони пов'язані? Що та як змінюється в часі?

Структуруйте презентацію

- Поясніть структуру презентації на слайді «зміст»
- Варіанти структури презентації
 - Логіка Вашої аргументації (від головної до підтримуючих ідей)
 - Послідовність причинно-наслідкових зв'язків
 - Послідовність опису структури
 - Пріоритетність значущості при порівнянні категорій
- Ви маєте: привернути увагу аудиторії; продемонструвати важливість теми; представити рішення; візуалізувати результати, якщо рішення впроваджене, або спланувати дії по реалізації рішення.

Репетируйте Ваш виступ

- Майте розуміння аудиторії та контексту Вашого виступу
- Ви маєте бути цікаві аудиторії більше, ніж Ваша презентація
- Вирішіть, - що говорите Ви, а що показують слайди
- Вчіться тримати контакт з аудиторією (очами, голосом, жестами)
- Вчіться вписуватись у відведений час
- Будьте готові до неочікуваного, зокрема – до застережень та зауважень
- Роботі з зауваженнями можуть допомогти такі кроки:
 - Повторіть зауваження – це дасть Вам час подумати та покаже Вашу зацікавленість
 - Проголосіть Вашу позицію – у формі чіткого та прямого твердження
 - Аргументуйте Вашу позицію – надайте докази на її підтримку – це критичний момент при відповіді
 - Покажіть, що Ваша точка зору має значення та поясніть – чому
- Репетируйте!..
- Практикуйте та розвивайте навичку презентації

Домашнє завдання № 2. Рефлексивне есе по осмисленню власних переконань, смислів, цінностей, цілей

Зробіть рефлексію сенсу Вашого життя. Дайте відповідь на запитання: «Для чого я живу?»

Порада: після того, як ви сформулювали те, що для Вас може бути сенсом, скористайтесь методом 5 Why. Спитайте „для чого?“ (п'ять разів), щоб вийти на дійсно „остаточний“ сенс.

Порада: Вам можуть допомогти наступні виміри для рефлексії:

- Служіння (вищому, країні, близьким, справі ...)
- Досягнення (спасіння (або реінкарнація) душі, знання, статус, благополуччя, незалежність, гармонія ...)
- Втілення (ідеалів, здібностей, планів, ідей ...)
- Продовження себе (в дітях, спорудах, творах, організаціях ...)

У Вашої рефлексії можуть бути і інші виміри. Обирайте те, що викликає внутрішній резонанс, те, заради чого Ви готові напружуватись, жертвувати іншими речами.

Зробіть рефлексію власних цінностей. Дайте відповідь на запитання: «Що для мене важливо?»

Порада: оберіть одну (максимум – дві) цінності, наприклад «дисципліна» та «чесність». Поясніть – як Ви розумієте певну цінність, проаналізуйте – чому саме вони є для Вас важливими, аргументуйте Ваш вибір.

Порада: у Вашій рефлексії Вам можуть допомогти такі ціннісні виміри:

- Цінності порядку (дисципліна, пунктуальність, керованість, стабільність, безпека, відповідальність...)
- Цінності розвитку (конкурентність, інноваційність, професійність, якість, ефективність, стратегічність...)
- Цінності стосунків (довіра, повага, доброзичливість, відкритість, чесність, гідність, обов'язковість ...)
- Цінності благополуччя (добробут, дохідність, освіта, здоров'я, комфорт, лояльність, безконфліктність ...)
- Соціальні цінності (соціальна відповідальність, користь для суспільства, позитивний слід в житті ...)

У Вашої рефлексії можуть бути і інші виміри. Головне, щоб це були речі, важливі саме для Вас.

Зробіть рефлексію Ваших цілей. Цілі мають бути SMART, оберіть дві або три.

Порада: зверніть увагу на ключові області результатів: особисті стосунки, розумова діяльність, освіта, кар'єра і професійний розвиток, фінансовий стан, Ваше фізичне оточення – особистий простір

Ви можете обрати інші важливі для вас ключові області результатів.

Подумайте про кожну категорію області результатів окремо: які цілі стоять, які переваги отримуєте, що треба робити? Може те що Ви робите і те що хочете робити – не співпадає? Аргументуйте, чому саме ці цілі обрані Вами. Обираючи цілі, йдіть від сенсу Вашого життя, від особистих цінностей. Перевірте узгодженість цілей із Вашими цінностями. Перевірте узгодженість цілей між собою.

Подивіться на результати трьох рефлексій. Проаналізуйте – чи є у результаті речі, яких Ви не очікували, або про які ви не замислювались. Оцініть - наскільки вони гармонізують між собою. Опишіть результати Ваших рефлексій в формі есе.

Есей

Есе́, есе́й (фр. *essai* — «спроба», «начерк») — походить від пізнелатинського *exagium* — «ваги», «зважування», який у свою чергу йде до латинського дієслова *exigo* — «оцінювати», «вимірювати», «обмірковувати».

Есе – це невеликий прозовий твір з довільною композицією, що присвячений певній темі, проблемі чи питанню. Есе відрізняє підкреслена індивідуальність думки автора та авторського світогляду. Есе характеризує метафоричність, рефлексивність та певна незавершеність. Це не всебічне дослідження – це суто індивідуальний погляд, який характеризує інтелектуальна свобода, парадоксальність погляду, заглиблення в аспекти теми, що цікаві саме автору есею.

Отже головними для есе є новизна, індивідуальність, творча та композиційна свобода, рефлексивний характер та парадоксальність. Жанр відомий з часів античності, відродження цього жанру пов'язують з ім'ям Мішеля Монтеня, найбільший літературний твір якого має назву «Essai».

Письмова робота має відповідати наступним вимогам:

відповідати завданню; бути ясно висловленою; ідеї роботи мають бути зрозумілими; бути структурованою; демонструвати критичність Вашого мислення та доказовість суджень.

- (1) Відповідність завданню.** Відповідайте на запитання! Перечитайте завдання (запитання, або інструкції), надані викладачем. Переконайтесь, що Ви зрозуміли завдання. Відповідайте на запитання. Якщо питання залишилось, краще спитайте у викладача – що завдання має на увазі. Готуючи роботу, періодично повертайтеся до завдання та перевіряйте себе – чи просуваєтесь Ви у написанні роботи згідно із завданням.
- (2) Ясність висловлювання** Ясність передбачає ясну ідею, ясно висловлену словами, фразами та реченнями. Ваша мова має бути вільна від неясності, неточності, перекрученості. Не використовуйте зайві слова, оскільки на практиці забагато слів в роботі означає менше ідей, що комунікуються. Економічне використання слів має допомогти дати відповіді на всі поставлені в роботі запитання в межах відведеного для роботи об'єму. Неясність висловлювання веде до збою у комунікації – неповної та нечіткої передачі інформації. Збій у комунікації викликає конфлікт між тим, хто пише і тим, хто читає. Перевірка на ясність
 - Чи зрозумілий сенс висловлювання?
 - Чи зрозуміло у чому полягає важливість висловлювань?
 - Чи зрозумілі значення слів, фраз та речень у поточному контексті?
 - Чи бачиться зв'язок між наведеними причинами та наслідками?
 - Чи не рветься ланцюг причин та наслідків на протязі роботи?
- (3) Зрозумілість ідей.** Переконайтесь, що Ваш текст можна зрозуміти. Комунікуючи абстрактні ідеї переконайтесь, що Ви використовуєте технічні (спеціальні) терміни у їх точному значенні. Будьте впевнені, що абстрактні ідеї підкріплені конкретними прикладами. Така практика покаже, що Ви розумієте сенс слів, що використовуєте і допоможе читачеві розуміти абстрактні ідеї таким же чином, як розумієте їх Ви. Якщо завдання вимагає від Вас прикладів – обов'язково наведіть їх.

(4) Чіткість структури. Ясно висловлені та зрозумілі ідеї можуть бути перекручені та неправильно сприйняті, якщо їх розташувати у невірному порядку. Щоб цього не траплялось, послідовність викладання матеріалу має бути бездоганною. Зазвичай чіткість передбачає таку структуру:

- Вступ
 - i. Вводить до теми та завдання роботи
 - ii. Дає враження про висновки роботи
 - iii. Демонструє як саме (яким шляхом) автор приходить від завдання до висновків
- Головна частина
 - i. Ясне висловлювання ключових фактів та теорій (моделей), впорядкованих у логічній послідовності.
 - ii. Має бути скомпонована так, щоб читач міг прослідити аргументацію автора та зрозуміти надані інформацію та ідеї
- Висновки
 - i. Представляють ключові висновки роботи, зібрані разом.
 - ii. У висновках не має бути нової інформації
 - iii. Висновки роботи мають органічно витікати із наданої у роботі аргументації

Чітка структура дозволяє автору безпечно пройти шлях від першої фрази до висновків. Відсутність структури призводить до того, що читач «губиться» у тексті, втрачаючи логіку повідомлення та аргументації.

(5) Критичність мислення та доказовість. При написанні роботи Ви маєте демонструвати знання прослуханого (прочитаного) матеріалу та критичне ставлення до матеріалу. Але цього замало. Ваші аргументи мають бути збалансовані з контраргументами для забезпечення повноти та критичності Вашого аналізу по обговорюваних питаннях. Якщо така збалансованість буде відсутня, Ваш аналіз може бути визнаний за суб'єктивний та неповний, а висновки – за сумнівні.

Рекомендація по написанню письмової роботи

Прочитайте і зрозумійте завдання! Прочитайте надані аудиторні матеріали та матеріали для самостійного читання. Почніть написання зі структурування документу, розбудовуючи логіку Вашого повідомлення та аргументації. Не пишіть текст, працюйте з тезами. Перевіряйте цілісність ланцюгу аргументів: від формулювання завдання до висновків. Згодом Ваші тези можуть стати заголовками та підзаголовками, та нададуть читачеві можливість швидкої орієнтації у тексті Вашої роботи. Кожний параграф має представляти одну єдину ключову ідею, та нараховувати мінімум два речення. Намагайтесь використовувати короткі речення.

Чітко розділяйте у тексті викладання фактів (опис) і аналіз; аналіз та оцінку. Вступ до роботи зазвичай рекомендується писати після закінчення головної частини роботи. Перевіряйте узгодженість вступу та висновків.

Прочитайте роботу після написання. Бажано перечитати роботу після певної перерви для того, щоб отримати ефект «свіжого враження». Свіжість сприйняття дозволить Вам перевірити власну аргументацію та логіку. Дуже часто автори «записуються», непомітно втрачаючи переконливість аргументів, чіткість структури та ясність висловлювання. Перечитування через певний час та редагування допомагає самостійно виправити логічні та стилістичні помилки, що робить Вашу роботу більш зрозумілою та дружньою до читача. Перечитуючи, перевіряйте свою роботу на відповідність завданню; ясність висловлювання; зрозумілість ідей; чіткість структури; критичність мислення та доказовість.

4.4. Методичні рекомендації до групової роботи в аудиторії – інтерактивних лекцій та практичних занять

Правила поведінки для забезпечення ефективної дискусії:

- Учасникам дискусії вступають в дискусію тоді, коли це дозволяє її природній хід.
- Учасники навчаються – як слухати один одного, задавати уточнюючі запитання, коли це потрібно, та відповідним чином давати відповіді на запитання.
- Учасники мають поважати один одного та говорити по черзі – кожен момент часу говорить одна людина.
- Учасники дискусії, включаючи фасилітатора, обмінюються ідеями та навчаються слухати один одного і відповідати коментарями.
- Учасники поважають точки зору один одного та залишаються ввічливими, розбудовуючи аргументи.
- Учасники сперечаються з ідеями, не з людьми та не переходять на особистості.
- Якщо учасники незгодні, вони мають розібратись – чому вони незгодні та спробувати відновити спільний ґрунт для продовження дискусії.
- Будь-яке висловлене судження має бути підкріплено аргументацією

При роботі в малих групах учасники мають самоорганізуватись, забезпечуючи контроль часу; управління дискусією; вирішення конфліктів; формулювання результатів роботи; відповідність результатів наданому завданню.

5. Форми та методи контролю, критерії оцінювання

5.1. Запитання для проміжного та підсумкового контролю знань учасників програм

1. Якими бувають види управлінської діяльності?
2. Що таке служіння як спосіб ставитись до життя?
3. В чому полягає важливість парадоксу в управлінській діяльності?

4. Що таке автентичність особистості?
5. Що таке ідентичність людини? Якими бувають джерела ідентичності людини?
6. Що таке зрілість та якими бувають види зрілості? Які ознаки зрілої особистості?
7. Якими є ключові проблеми сприйняття реальності? Як можна розвивати сприйняття?
8. Якими є ключові операції мислення? Як можна розвивати спроможності мислити?
9. Що є джерелом емоцій, якими є ключові емоції? Як управляти емоціями?
10. Що таке меми? Розкрийте зміст поняття та надайте приклади мемів. Як формуються переконання?
11. Що таке рефлексія, в чому полягає важливість рефлексії? Якими можуть бути способи персональної рефлексії?
12. Що таке «смысл» як поняття? Що таке «смысл життя»? Як можна «збудувати» смысл власного життя?
13. Що таке раціональність мислення та як людині забезпечити раціональність?
14. Які ключові інструменти системного творчого мислення?
15. Якими є ключові емоційні спроможності (що таке «емоційний інтелект»)?
16. Які соціальні спроможності є важливими для ефективної соціальної взаємодії?
17. Що таке «роль»? Якими бувають управлінські ролі?
18. Яким видами діяльності наповнена роль «Менеджер»? Які компетенції потрібні управлінцю для успішного виконання ролі «Менеджер»?
19. Яким видами діяльності наповнена роль «Лідер»? Які компетенції потрібні управлінцю для успішного виконання ролі «Лідер»?
20. Яким видами діяльності наповнена роль «Стратегічний архітектор»? Які компетенції потрібні управлінцю для успішного виконання ролі «Стратегічний архітектор»?
21. Яким видами діяльності наповнена роль «Підприємець»? Які компетенції потрібні управлінцю для успішного виконання ролі «Підприємець»?
22. Яким видами діяльності наповнена роль «Інвестор»? Які компетенції потрібні управлінцю для успішного виконання ролі «Інвестор»?
23. Що таке персональні цінності? Наведіть приклад та поясніть значення певних цінностей.
24. Що таке ціль? Якими є характеристики цілі?
25. Як відбувається засвоєння нових ролей? Якою є роль навчання в персональному розвитку?
26. Парадокс. Поясніть поняття. В чому полягає важливість парадоксу в управлінській діяльності?
27. Особистісна зрілість. Поясніть поняття. Поясніть – що таке зрілість та якими є ознаки зрілості особистості?
28. Реальність. Поясніть поняття. Якими є ключові проблеми сприйняття реальності та як можна розвивати сприйняття?

29. Знання. Поясніть поняття. Якою є природа знання та як люди формують поняття за допомогою абстрагування?

5.2. Тести для контролю знань учасників програм

1. Який внесок Карла Поппера в теорію пізнання?
 - Аксіоматика пізнання
 - Концепція ієрархії потреб
 - Концепція трьох світів
 - Концепція ментальних моделей
2. Хто є творцем об'єктивістської епістемології?
 - Айн Ренд
 - Карл Поппер
 - Леонард Пейкофф
 - Девід Юм
3. Що таке теорія?
 - Спосіб підтвердити наші парадигми
 - Абстрактне знання
 - Систематизований погляд на феномен
 - Всі три визначення вірні
4. В чому полягає сила теоретичного знання?
 - В прогностичній спроможності
 - В зборі фактів
 - В розвитку світу ідей
 - В абстрагуванні
5. Оберіть правильне визначення. Концепція – це
 - Усталений спосіб розуміти та пояснювати світ
 - Розумова інтеграція двох або більше одиниць, що мають схожі характеристики відмінності, з конкретними пропущеними вимірюваннями
 - Комплекс ідей, пов'язаних смисловими зв'язками
 - Спосіб досягнення конкретної цілі, рішення завдання
6. Яка аксіома лежить в основі об'єктивістської епістемології?
 - Аксіома існування
 - Аксіома самоідентичності
 - Аксіома усвідомлення
 - Всі три аксіоми
7. Що не є джерелом фактів, необхідних для розуміння реальності?
 - Моделювання
 - Спостереження або досвід
 - Вимірювання
 - Рефлексія
8. При спостереженні дані:
 - Інтерпретуються та комунікуються
 - Збираються, фіксуються, кодуються, коментуються

- Передаються, спотворюються, приймаються
 - Моделюються
9. При роботі з даними потрібно пам'ятати, що всі дані
- Об'єктивні
 - Правдиві
 - Суб'єктивні
 - Неправдиві
10. Експеримент – це
- Перевірка гіпотез
 - Спостереження в спеціально створених умовах
 - Контрольоване дослідження
 - Всі три попередні відповіді - вірні
11. Обмежити кількість гіпотез, що розглядається, можливо за рахунок
- Повторення експерименту
 - Введення більшої кількості змінних
 - Формулюванні гіпотез в нульовій формі
 - Вивчення контекстних умов існування феномену, що вивчається
12. Індуктивний умовивід передбачає
- Оціночне судження
 - Рух від конкретного до абстрактного
 - Рух від абстрактного до конкретного
 - Висновки на підставі спостереження
13. Коректне формулювання теорії передбачає
- Поєднання індукції та дедукції
 - Визначення меж застосування теорії
 - Зазначення контекстних умов, в яких теорія працює
 - Всі три попередні відповіді - вірні
14. Цикл Колба визначає
- Цикл розробки теорії
 - Цикл експериментального навчання
 - Цикл покращення теорії
 - Цикл теоретичного навчання
15. Цикл Колба включає такі етапи
- Спостереження – висування гіпотез – експеримент - висновки
 - Отримання досвіду – осмислення досвіду – узагальнення розуміння – планування застосування
 - Отримання знання – усвідомлення знання – перевірка знання – засвоєння знання
 - Планування – дія – перевірка – корекція (Plan – Do – Check - Act)
16. Ментальні моделі – це
- Математичні моделі
 - Наукові теорії
 - Персональні теорії
 - Спотворене знання
17. Ментальна мапа – це

- Картина світу, сформована свідомістю
- Картина світу, сформована підсвідомістю
- Мапа людського мозку
- Реальність

18.Сприйняття:

- Перетворює зовнішню інформацію на внутрішню
- Перетворює внутрішню інформацію на зовнішню
- Передає цінності та смисли
- Відтворює минулий досвід

19.Увага:

- Створює умови для запам'ятовування
- Є засобом аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища
- Характеризується перемикальністю, концентрацією, розподіленням, продуктивністю
- Всі три попередні відповіді вірні

20.Пам'ять - це

- Знання про минуле
- Знання про майбутнє
- Результат осмислення
- Результат спостереження

21.Мислення – це

- Думка
- Ментальна подія
- Рішення задачі
- Всі три попередні відповіді – невірні

22.Емоційні стани включають

- Рефлексія, осмислення, розмірковування
- Спостереження, сприйняття
- Афект, почуття, стрес
- Пригадування, уявлення

23.Модель особистості Рамачандрана включає

- Сталість, цілісність, вільну волю, соціальність
- Уяву, пам'ять, мислення, сприйняття
- Когнітивні спроможності, емоційні спроможності
- Спроможності до аналізу, синтезу, оцінювання

24.Смисл – це

- Те, що шукають всі живі істоти.
- Те, що допомагає відповісти на питання «навіщо?»
- Те саме, що цінності.
- Правильної відповіді серед запропонованих варіантів немає.

25.Що може бути джерелом сенсу життя?

- Розвиток та становлення власного «Я»
- Служіння іншим людям
- Створення нового
- Кожний з запропонованих варіантів

26. Компетенції це

- Навички, знання та таланти
- Особистісний та професійний досвід
- Інтелектуальні спроможності
- Когнітивні спроможності

27. Знання існує в наступних формах

- Поняття
- Метод
- Контекст
- Всі три відповіді правильні

28. Оберіть правильний порядок цілей навчання

- Розумію, аналізую, застосовую, знаю
- Оцінюю, знаю, аналізую, синтезую
- Знаю, розумію, застосовую, аналізую
- Аналізую, застосовую, розумію, знаю

29. Оберіть перелік, де є тільки базові операції мислення

- Аналіз, синтез, абстрагування
- Аналіз, абстрагування, планування
- Організація, оцінювання, спостереження
- Запам'ятовування, сприйняття, осмислення

30. Абстрагування – це

- Відкидання мірності
- Осмислювання
- Об'єднання в групи
- Те саме, що синтез

31. В основі мови як системи лежать закони

- Контрасту, порядку, симетрії
- Бідності, граматики, повторення, постійності
- Неприязні до співпадінь, метафори, економії енергії
- Групування, зміщення, повторення

32. Схематичне символічне мислення - це

- Понятійне мислення
- Образне мислення
- Системне мислення
- Рефлексивне мислення

33. Критичне мислення передбачає:

- Раціональність суджень
- Швидкість мислення
- Образність мислення
- Новизну оцінок

34. Що таке раціональність?

- Те саме, що інтелект, спроможність чітко мислити та приймати рішення
- Спроможність приймати рішення на підставі досвіду
- Спроможність приймати рішення на підставі критеріїв
- Немає прийнятної відповіді

35.Творчість – це

- Створення ідей, що мають цінність
- Практичне застосування уяви
- Прикладна уява
- Всі три відповіді вірні

36.Створення передбачає

- З'явлення в уяві чогось принципово нового
- виправлення помилок
- Нове поєднання існуючих ідей
- Передбачення на підставі інсайтів

37.Рефлексія – це

- Неконтрольована реакція
- Практика осмислення власних дій, самопізнання
- Хворобливий емоційний стан
- Пригадування минулого

38.Рефлексія може стосуватись

- Професійної діяльності
- Цінностей
- Чужого досвіду
- Всіх трьох перерахованих аспектів

39.Рефлексія в процесі навчання передбачає

- Осмислення нового знання
- Осмислення зв'язків між новим та старим знанням
- Осмислення навчального процесу
- Всіх трьох перерахованих аспектів

40.Я-концепція – це

- Прояв поведінки людини
- Правила та принципи особистості
- Узагальнений образ індивіда
- Сприйняття поведінки людини іншими людьми

41.Оберіть правильне твердження про персональні цінності:

- Розуміння краси
- Уявлення про належне та найважливіше
- Доступні безпосередньому спостереженню
- Можуть легко бути змінені

42.Що може вважатись рефлексивною практикою?

- Мріяння (розмірковування)
- Розповідь історій
- Ведення щоденника
- Всі три перераховані практики

43.Оберіть характеристику, яка не є складовою лідерського капіталу

- Мудрість
- Сміливість
- Здатність викликати довіру
- Влада

44. Культура являє собою

- Правила гри
- Ментальні програми
- Поведінкові стереотипи
- Всі три перераховані вище сутності

45. В серцевині організаційної культури лежить

- Спільне знання
- Ритуали
- Практики діяльності
- Жоден з перерахованих вище аспектів

46. Емоційні спроможності включають

- Самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію
- Сприйняття, уявлення, пригадування, осмислення
- Переживання, усвідомлення, оцінювання
- Жоден з переліків не є прийнятним

47. Оберіть закономірності, що характеризують сприйняття людини

- Закон групування
- Закон контрасту
- Закон ізоляції
- Всі перераховані вище закони

48. Метафоричність при сприйнятті допомагає

- Зекономити час на оцінку важливості об'єкту або ситуації
- Розкрити сутність одних об'єктів через інші
- Включити підсвідомість в оцінку ситуації
- Всі перераховані вище аспекти

49. Соціальні спроможності – це

- Те саме, що і емоційні спроможності
- Спроможність комунікувати
- Спроможності до соціально прийнятної поведінки
- Немає прийнятного варіанту відповіді

50. Соціальні спроможності включають

- Самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію
- Сприйняття, уявлення, пригадування, осмислення
- Ситуативну свідомість, присутність, автентичність, ясність
- Жоден з переліків не є прийнятним

51. Що таке автентичність?

- Чесність та відвертість з самим (самою) собою – в будь якій ситуації
- Відчуття своєї належності до організації або спільноти
- Знання своїх внутрішніх станів, можливостей, інтуїтивних уявлень
- Спроможність впливати на інших людей

52. Що є ознакою зрілої особистості?

- Спроможність робити оптимальний вибір
- Зверненість на інших, а не на себе, самодостатність
- Здатність керувати іншими
- Моральність

53. Які типи зрілості ви знаєте?

- Інтелектуальна зрілість
- Соціальна зрілість
- Моральна зрілість
- Всі перераховані вище

54. Оберіть прояви зрілої людини

- Занепокоєння з приводу думки про нас інших людей
- Вкрай емоційне мислення
- Схильність до невдоволення та гніву
- Немає прийнятних відповідей

55. Що таке ідентичність?

- Відчуття своєї належності до організації або спільноти
- Знання своїх внутрішніх станів
- Те саме, що автентичність
- Немає прийнятної відповіді

56. Роль – це

- Місце елемента в системі, що визначається зв'язками
- Театральне поняття
- Те, що не має стосунку до управлінської діяльності
- Немає прийнятної відповіді

57. Управлінець в ролі стратегічного архітектора

- Надихає співробітників
- Створює концепції
- Розподіляє ресурси
- Немає прийнятної відповіді

58. Управлінець в ролі лідера

- Розробляє стратегію
- Має та комунікує ясну візію
- Організовує, координує та спрямовує поточну діяльність
- Немає прийнятної відповіді

59. Управлінець в ролі менеджера

- Створює ділові концепції
- Формує смисли та об'єднує співробітників
- Досягає власного успіху через успіх інших людей
- Немає прийнятної відповіді

60. Спроможності, важливі для ролі стратегічного архітектора

- Системне мислення
- Концептуальне мислення
- Стратегічне мислення
- Всі наведені вище спроможності

61. Спроможності, важливі для ролі лідера

- Оптимізм та самолюбство
- Доброта та турботливість
- Чесність та порядність
- Немає прийнятної відповіді

62.Спроможності, важливі для ролі менеджера

- Концептуальність та системність
- Довіра та бажання успіху іншим
- Оптимізм та самолюбство
- Немає прийнятної відповіді

63.Подвійний цикл навчання передбачає

- Осмислення досвіду
- Зміну способу аргументації
- Отримання досвіду
- Застосування нової поведінки

64.Конвенційні ролі це

- Постійні ролі
- Тимчасові ролі
- Театральні ролі
- Немає прийнятної відповіді

65.Засвоєння нових ролей передбачає

- Розуміння наявної або бажаної ролі
- Розуміння бажаної діяльності в термінах нової ролі
- Розуміння себе, виділення часу розвитку
- Всі три попередніх кроки

66.Що таке парадокс?

- Логічна помилка, неправильний умовивід
- Думка, що суперечить усталеним поглядам, але не є хибною
- Хибне твердження, результат незнання
- Немає прийнятної відповіді

5.3. Критерії оцінювання

Рівень поточних знань учасників програм оцінюється відповідно до методики рейтингової оцінки, розраховується як сума балів за всіма видами практичних завдань та результатами самостійної роботи і нараховується протягом семестру.

Вид роботи	Обсяг за курс	Максимальна кількість балів за виконану роботу
Проміжне тестування	1	10
Презентація за результатами домашнього завдання № 1	1	30
Есе за результатами домашнього завдання № 2	1	30
Фінальне тестування	1	30
РАЗОМ		100

6. Список рекомендованої літератури

1. Ричард Докинз Эгоистичный ген, М.: АСТ, 2013, - 512 с.
2. Грановская Р. М. Элементы практической психологии М.: Речь, 2007. – 655 с.
3. Леон Фестингер Теория когнитивного диссонанса: СПб.: «Речь», 2000. – 320 с.
4. Нуэль Белнап, Томас Стил Логика вопросов и ответов: М. – Прогресс, 1981. – 288 с.
5. Робинсон Кен Образование против таланта. М.: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013. – 336 с.
6. Майкл Полани Личностное знание М.: Прогресс, - 344 с.
7. Выготский Л.С. Мышление и речь. – М.: Лабиринт, 1996. – 415 с.
8. Поль Рикер Конфликт интерпретаций. Очерки о герменевтике. – М.: Медиум, 1995. – 416 с.
9. Дэн Роэм Визуальное мышление: Как «продавать» свои идеи при помощи визуальных образов. – М.: Эксмо, 2012. – 352 с.
10. Джин Желязны Говори на языке диаграмм: пособие по визуальным коммуникациям. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 304 с.
11. Джона Лерер Вообрази. Как работает креативность. – М.: АСТ: CORPUS, 2013. – 304 с.
12. Эрик Кандель В поисках памяти: Возникновение новой науки о человеческой психике. – М.: Астрель: CORPUS, 2012. – 736 с.
13. Ник Лейн Лестница жизни: десять величайших изобретений эволюции. – Москва: АСТ: CORPUS, 2013. – 528 с.
14. Карл Поппер Логика и рост научного знания. Избранные труды. Москва: Прогресс, 1983. – 605 с.
15. Клейтон М. Кристенсен, Майкл Е. Рейнор Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост Москва: Альпина Паблишер, 2014. – 290 с.
16. Ричард Нисбетт Что такое интеллект и как его развивать: Роль образования и традиций. – Москва: Альпина нон-фикшн, 2013. – 344 с.
17. Говард Гарднер Структура разума. Теория множественного интеллекта. – Москва: Вильямс, 2007. – 512 с.
18. Дэниел Гоулман Эмоциональный интеллект. – Москва: АСТ: Астрель, 2011. – 478 с.
19. Джамшид Гараедаги Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. – Минск: Гревцов Букс, 2010. – 480 с.
20. Штепа О.С. Особистісна зрілість: Модель. Опитувальник. Тренінг. Монографія. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. – 210 с.
21. Чарльз Тейлор Етика автентичності. Київ: Дух і літера. 2002. - 128 с.
22. Маркус Бакингом К черту недостатки! Как использовать свои сильные стороны. – Москва: Альпина Паблишерз, 2010. – 232 с.

23. Генри Минцберг Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 544 с.
24. Щедровицкий Г.П. Организация, руководство, управление. Москва: Путь, 2003. – 288 с.
25. Боб Дойч, Лу Ароника Найти себя. Как выйти за рамки стереотипов и обрести свой путь. Москва.: Манн, Иванов и Фербер", 2014. – 272 с.
26. Брайан Трейси Мотивация. Москва.: Манн, Иванов и Фербер", 2014. – 144 с.
27. Михай Чиксентмихайи Поток. Москва: Смысл, Альпина нон-фикшн, 2013. – 460 с.
28. Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Москва: Альпина Паблишер, 2015. – 301 с.
29. Михай Чиксентмихайи Эволюция личности Москва: Альпина нон-фикшн, 2013. – 419 с.
30. Клейтон Кристенсен Стратегия жизни . Москва: Альпина Паблишер, 2013. – 242 с.
31. Манфред Кетс де Врис Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. Москва: Альпина Паблишер, 2013. – 277 с.
32. Дэвид Рок Мозг. Как использовать свои возможности по максимуму и без перегрузок. Москва: Альпина Паблишер, 2014. – 376 с.
33. Мэрилин Аткинсон, Рае Т. Чойс Мастерство жизни. Внутренняя динамика развития. Москва: Альпина Паблишер, 2013. – 214 с.
34. Henry Mintzberg The Manager's Job: Folklore and Facts. Harvard Business Review, March/April 1990, pp. 163-176 James MacGregor Burns Leadership. New York: Harper and Row, 1978. - Pp. ix, 530.
35. V. S. Ramachandran The Tell-Tale Brain: A Neuroscientist's Quest for What Makes Us Human W. W. Norton & Company, Inc., NY. 2011, 357 pages
36. Chris D. Frith Making up the Mind How the Brain Creates our Mental World. Maiden, MA.: Blackwell Publishing Limited, 2007 – 234 p.
37. Antonova N. (2014) Economic Identity and Professional Self-Determination, Athens Journal of Social Sciences Jan 2014, pp 71 – 81
38. Marjolein Lips-Wiersma, Lani Morris Discriminating Between 'Meaningful Work' and the 'Management of Meaning' Journal of Business Ethics (2009) 88: 491-511
39. David Wechsler Intellectual Development and Psychological Maturity. Child Development, Vol. 21, No. 1 (Mar., 1950), pp. 45-50
40. Bass, B. (1985) Leadership: good, better, best. Organizational Dynamics, 13(3), 26-40
41. Larry Stout (2006) Time for a Change. Shippensburg, PA: Destiny Image Publishers 222 p.
42. Malcolm S. Knowles The Modern Practice of Adult Education Association Press, New York, 1970, 77 p.

43. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081
44. Гордон Олпорт Становление личности. Избранные труды. – Москва: Смысл, 2002. – 462 с.
45. John Joseph Powell Why am I afraid to love? Niles, IL : Argus Communications, 1972. - 120 p.
46. Keith E. Stanovich What Intelligence Tests Miss. *The Psychology of Rational Thought*. (2009) Yale University Press New Haven and London, 328 p.
47. David Kolb *Experiential Learning. Experience as The Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1984. – 256 p.