

Гуманістичний підхід до прийняття управлінських рішень і управління організаціями.

1. Стандартні методи прийняття управлінських рішень.
2. Особливості розробки та прийняття рішень в колективі.
3. Методи прийняття управлінських рішень за гуманістичним підходом.

1. Стандартні методи прийняття управлінських рішень

Управлінське рішення — це розпорядження, що здатне впливати на роботу та стан бізнесу.

Але не кожне з рішень може вважатися управлінським. Наприклад, якщо рядовий менеджер вирішить змінити цілі та місію компанії, це не буде вважатися управлінським рішенням. По-перше, він не має повноважень для впровадження таких змін, оскільки зазвичай подібні документи затверджуються радою директорів. По-друге, намаганням змінити статут компанії він прямо порушує субординацію. Менеджер може лише надати ідею, а от прийняття управлінських рішень такого рівня лягає тільки на вище керівництво.

Існують різні види управлінських рішень, які розділені за сферою діяльності та іншими ознаками.

Згідно з наукою про керування, управлінське рішення повинне мати такі особливості:

- бути спрямовано від керівника до підлеглих;
- відповідати цілям та задачам компанії;
- бути прийняте в межах наявних повноважень;
- бути реальним для здійснення.

Прийняття рішення такого рівня може сильно вплинути на роботу компанії. Хибний крок здатен поставити під питання навіть саме існування бізнесу. Тому, щоб прийняти важливе рішення, застосовують різні методи та схеми. Саме вони підвищують шанси на правильне розв'язання питання.

Звісно, перш за все слід усвідомити проблему або ситуацію, що потребує змін. Надалі створити план розв'язання задачі. На перший погляд, все просто. Але, щоб досягти дійсно гарних результатів, перед тим, як прийняти рішення, слід опрацювати всі проміжні етапи. У науці про керування описано декілька алгоритмів для цього. Найкоротший складається з 4 кроків.

Етапи прийняття рішень:

- 1) **Діагностика.** На цьому кроці займаються пошуком проблеми, або встановлюють ціль, якої треба досягти. Також збирають всю можливу інформацію стосовно питання.
- 2) **Підбір варіантів.** Зазвичай виникає декілька способів розв'язання проблеми. На цьому етапі важливо зафіксувати їх усі.
- 3) **Оцінка.** Всі зібрані варіанти оцінюють з точки зору витратності та передбачуваної ефективності. Результатом має стати лише один найкращий.
- 4) **Реалізація.** Обраний варіант потрібно втілити в життя та оцінити його ефективність.

На проміжних етапах також створюється покроковий план дій, здійснюється контроль за виконанням та визначаються пріоритетні цілі.

Існують **різні методи**, що дозволяють прийняти найбільш ефективне управлінське рішення. Всі вони розділяються на **дві великі групи: кількісні та якісні**.

Кількісні ще називають «методами дослідження операцій». Вони ефективні, коли фактори, що впливають на вибір правильного рішення, можна визначити та оцінити за кількістю.

Якісні методи застосовують у випадках, коли неможливо оцінити кількість важливих для прийняття рішення факторів. Майже всі експертні методи належать до класу якісних.

Кількісні методи також відрізняються між собою залежно від характеру інформації, яка є на момент прийняття рішення. Їх розподіляють на:

Аналітичні. Методи, що застосовуються в умовах, коли інформація по ситуації повністю визначена та однозначна.

Статистичні. Методи, які підходять для прийняття рішення в умовах відносної визначеності щодо даних по ситуації.

Методи математичного програмування. Це розділ визначення розв'язання задач з декількома змінними.

Теоретико-ігрові. Застосовуються в умовах невизначеності інформації. До таких методів належать теорія статистичних рішень та теорія ігор.

Класична дилема ув'язненого така:

Двоє підозрюваних, А і Б, арештовані. У поліції немає достатніх доказів для звинувачення, і ізолювавши їх один від одного, вони пропонують їм одну і ту ж операцію: якщо один свідчить проти іншого, а той зберігає мовчання, то перший звільняється, а другий одержує 10 років в'язниці. Якщо обидва мовчать, у поліції мало доказів, і вони засуджуються до 6 місяців. Якщо обидва свідчать проти один одного, вони одержують по 2 роки. Кожен ув'язнений вибирає, мовчати або свідчити проти іншого. Проте жоден з них не знає точно, що зробить інший. Що відбудеться?

	В'язень Б зберігає мовчання	В'язень Б надає свідчення
В'язень А зберігає мовчання	Обидва одержують півроку. (0,5;0,5)	А одержує 10 років Б звільняється (10;0)
В'язень А надає свідчення	А звільняється Б одержує 10 років в'язниці (0;10)	Обидва одержують 2 роки в'язниці (2;2)

Якісні або експертні методи розділяють на:

метод простого ранжування;
метод вагових коефіцієнтів.

Кожна з категорій також розділяється на окремі методики прийняття рішень. Це стосується як якісних, так й кількісних груп. Загалом існують десятки методів оцінки ситуації та алгоритмів прийняття рішень. Але частіше за все використовують найбільш відомі.

Метод експертної оцінки. Має сенс, коли керівний склад компанії не здатний правильно оцінити проблему. У такому випадку процес прийняття рішень довіряють професіоналам. Їм надається повна інформація по ситуації, свобода дій та часто навіть анонімність. Під час роботи експерти можуть застосовувати:

SWOT-аналіз;
метод сценаріїв;
метод «Дельфі».

Мозковий штурм. Метод, який спирається на колективне обговорення. Вище керівництво та менеджери середнього рівня збираються для обговорення ситуації. Кожен з них надає власну пропозицію щодо розв'язання проблеми. Важливо не критикувати, навіть коли ідея здається зовсім невдалою. Коли всі висловились щодо рішень, спільно обговорюють кожну ідею. Таким чином можна оцінити всі пропозиції та знайти оптимальне рішення.

Теорія ігор. Зазвичай застосовується у складних випадках, де є конфлікт інтересів. Метод доволі непростий. В основі його лежить математичне дослідження операцій, яке дозволяє побудувати найбільш вірогідний сценарій розвитку подій з урахуванням дій опонента. Такий метод доречний при конкурентній боротьбі чи у політичному суперництві. Він має певні недоліки, адже математичний розрахунок передбачає логічність та раціональність у діях сторін. На цій основі й будується сценарій. На ділі, опоненти можуть поводитися нелогічно та піддаватися емоціям. Через це виконання сценарію значно ускладнюється.

Метод декомпозиції. Цей метод підходить для прийняття важливих управлінських рішень. Його часто застосовують при керуванні командами, процесами, проєктами. Він дозволяє максимально глибоко вивчити проблему та уявити всі можливі варіанти рішень. Суть методу — у розділенні великої задачі на менші блоки. Ті, своєю чергою, поділяють на ще менші й так декілька разів. У результаті стає можливим прийняти рішення з невеличкої проблеми та створити ймовірний сценарій дій з головної.

Метод спроб та помилок. Найпростіший метод прийняття рішень, який оптимально підійде керівникам з браком досвіду або з відсутністю експертних знань у потрібній галузі. Також його застосовують для пошуку розв'язання нової проблеми, з якою раніше не доводилося стикатися, або за

відсутності повноцінної інформації за ситуацією. Метод дозволяє прийняти рішення в максимально короткий термін. Суть його полягає у збиранні всіх можливих підходів до наявної проблеми без спроб упорядкувати їх.

Метод контрольних питань. Дозволяє максимально упорядкувати процедуру вибору правильного рішення. Суть метода полягає у знаходженні варіантів рішення, спираючись на ряд навідних питань. Вони створюються індивідуально залежно від особливостей мислення. У кожному з них сховане ключове слово, всі вони розташовані у логічній послідовності. Наприклад:

У чому полягає проблема?

Хто бере участь у її вирішенні?

Хто її створив?

Де вона виникла?

Як її можна вирішити?

2. Особливості розробки та прийняття рішень в колективі.

Головним визначеннями для гуманістичного підходу в прийнятті рішень є наступні «колективна робота».

Основним моментом у процесі колективної роботи над реалізацією управлінських рішень є визначення кола осіб, учасників даної процедури. Найчастіше – це тимчасовий колектив, до складу якого входять, як правило, і керівники, і виконавці. Головними критеріями формування такої групи є компетентність, здатність розв'язувати творчі задачі, конструктивність мислення і комунікабельність.

Більшість з існуючих визначень групи носить описовий характер, фактично перераховуючи її властивості, між якими існують логічні зв'язки «ТА» чи «АБО».

Виділяють такі властивості групи:

1. обмежене число членів, таке, щоб кожний з них був здатний виробити індивідуалізоване уявлення про всіх інших і аналогічним чином бути сприйнятим кожним із них;
2. сумісне активне досягнення щодо постійної загальної мети, яка оцінюється саме як мета групи і відповідає різним персональним інтересам;
3. емоційні взаємини між членами групи, можливість виникнення підгруп на основі вираженої симпатії або антипатії;
4. сильна взаємозалежність створюючих групу осіб пов'язаних відчуттям солідарності і моральної єдності навіть поза сумісними діями;
5. диференціація ролей між членами групи;
6. вироблення загальних культурних норм і специфічної групової культури.

При прийнятті рішень у групі можуть виникати наступні негативні ефекти.

Ефект «соціальної фасілітації» – присутність спостерігачів або їх можлива поява приводить до того, що прості дії починають виконуватися краще, а складні - гірше. Ефект соціальної фасілітації носить несиметричний характер: у присутності спостерігачів погіршення результатів складних дій більше, ніж поліпшення простих.

Висновки:

- введення спостерігачів або «наглядачів» повинне бути дуже обережним;
- доцільність такого кроку визначається складністю виконуваних завдань.

Ефекти «соціальних лінощів» і «розподілу відповідальності» – при ослабленні зв'язку між власними зусиллями і результатами, а також «розмиванні» відповідальності інтенсивність роботи членів групи і їх зусилля значно знижуються, а відповідальність перекладається на решту учасників.

Пропозиції:

- введення спостерігача;
- збільшення зворотного зв'язку, наприклад, інформаційною про результати колективної праці;
- при нагоді, визначення частки кожного в колективному результаті і, навпаки, введення санкцій у випадках, коли переклад відповідальності привів до негативних наслідків;
- розбиття трудового завдання на операції з призначенням персонально відповідальних.

Теорія соціального порівняння – основні ідеї теорії соціального порівняння (Фестінгер):

- люди мають природну тенденцію оцінювати свої думки і здібності;
- оцінка здійснюється шляхом порівняння з думками і оцінками інших людей;
- за наявності вибору порівняння здійснюється з тими, чії думки і можливості не сильно відрізняються.

Наслідком останньої ідеї є те, що у ряді виробничих ситуацій поведінка людей визначатиметься не стільки думками керівництва, скільки позицією колег.

Ефект «конформізму» – ще одним наслідком цієї теорії є вплив сприйняття, що оточують на сприйняття індивідуума.

Ефект «групового мислення» – у разі злагодженої і успішної роботи групи, а також достатньо ізольованості від зовнішнього впливу лояльність і конформізм можуть привести до групового мислення, тобто ухваленню невірних рішень, заснованих на відчутті переваги і невразливості групи. Найбільш поширені ознаки групового мислення:

- ілюзія невразливості, що розділяється практично всіма членами групи, призводить до зайве оптимістичних оцінок і невиправданого ризику;
- негативне відношення до раціональних або недовірливих висловів;
- беззастережна віра у властиву колективу мораль;
- стереотипне сприйняття рад як злобних, пораженьських або дурних;
- тиск на членів групи, що не підкоряються більшості;
- стійка ілюзія одностайності;
- самоцензура в ім'я непорушення консенсусу;
- мимовільна поява тих, що фільтрують інформацію, яка могла б похитнути самовдоволення.

Існують наступні методики розробки підсумкового групового рішення:

- «консенсус» – шляхом відкритого обговорення початкових індивідуальних варіантів виробляється єдине групове;
- «діалектичне» – обговорюються не варіанти, а чинники, що визначають їх;
- «диктатура» – обговорення закінчується вибором учасника, чия думка і стає думкою групи;

Диктатор у Стародавньому Римі - надзвичайно уповноважена посадова особа (магістрат) в період Республіки (V - 2-а половина I ст. до н. е.), що призначалося консулами за рішенням сенату максимум на 6 місяців при крайній небезпеці (внутрішніх негараздах, військової небезпеки і т. д.), коли визнавалося за необхідне передати владу в руки однієї особи.

- «колективна» методика – усереднювання результату, що виключає всі індивідуальні впливи.

Розглянемо існуючі колективні методи прийняття управлінських рішень, а саме: метод Дельфи, японську (кільцеву) систему прийняття рішень, метод дискусії, морфологічний метод і метод аналізу кола проблем, метод аналогій, синектику, морфологічний аналіз, випадковий імпульс, метод «635», метод модераций, метод «мозкового штурму» та його модифікації.

Метод Дельфи застосовується, коли членів групи зібрати в одному місці важко. На відміну від традиційного підходу до досягнення узгодженості думок експертів шляхом відкритої дискусії метод Дельфи припускає повну відмову від колективних обговорень. Це робиться з метою зменшити вплив таких психологічних чинників, як приєднання до думки найавторитетнішого фахівця, небажання відмовитися від публічно виказаної

думки, думка більшості. У методі Дельфи приймаються спеціальні заходи, щоб виключити вплив на кінцевий результат експертів, які володіють даром переконувати інших.

Метод Дельфи досить тривалий та має такі етапи:

- 1) кожен учасник подає свої пропозиції анонімно у формі відповіді на запитання;
- 2) таблицю зведених відповідей передають всім учасникам процесу;
- 3) учасники подають згоду з обраним рішенням, або пропонують нові ідеї чи шукають шляхи до компромісу;
- 4) ці етапи повторюються аж доки учасники не дійдуть до загального рішення.

Прямі дебати в даному методі замінені ретельно розробленою програмою послідовних індивідуальних опитувань, що проводяться зазвичай у формі анкетування. Відповіді експертів узагальнюються і разом з новою додатковою інформацією надходять у розпорядження експертів, після чого вони уточнюють свої первинні відповіді. Така процедура повторюється кілька разів до досягнення прийнятної збіжності сукупності вказаних думок.

Зрозуміло, що метод Дельфи громіздкий та надто повільний для широкого застосування.

В основі традиційної японської методології прийняття рішень лежить система «ринги». Термін «ринги» не має адекватного перекладу на українську мову. Він складається з двох ієрогліфів – «рин» (питати з підлеглого) і «ги» (радитися, обговорювати, обдумувати). Буквально перевести цей термін можна як «отримання згоди на рішення шляхом опитування (без скликання наради або засідання)».

В японській організації можна виділити три основні рівні управління:

1) «Кейей» (керівництво) – вищий стратегічний рівень управління.

До його відносяться посади голови і членів ради директорів, президента, віце-президентів і керівників центральних служб. На цьому рівні визначаються стратегічні цілі і політика компанії.

2) «Канрі» (адміністрація) – середній тактичний рівень. До нього відносяться посади керівників відділень фірми і начальників відділів.

3) «Іппан» (рядовий склад) – оперативний рівень управління. До цього рівню відносяться посади лінійних керівників: керівники груп, начальники змін, ділянок, а також майстри і бригадири.

Процес прийняття рішення за системою «ринги» розвивається таким чином. Керівництво фірми у загальних рисах визначає проблему і передає її на детальний аналіз у сектор або в секцію. Спеціально виділена тут людина готує документ («рингисе») з пропозиціями і висновками. Підготовлений «рингисе» розсилається зацікавленим особам, які ознайомлюються з ним, візують його (ставлять особисту візу) і повертають виконавцю. Останній передає відпрацьований і візований документ керівництву, після чого документ набуває чинності.

На перший погляд у всій цій процедурі немає нічого незвичайного порівняно з тим, що має місце в американських і європейських фірмах.

Проте насправді процедура «ринги» відображає специфічний стиль японського менеджменту, який полягає у тому, що вища адміністрація тільки намічає проблему, а **конкретна її розробка і висунення пропозицій з її вирішення делегуються «низам»**. У процедурі «ринги» чітко простежуються принципи «управління знизу», «консенсусу».

Після того, як кожен розглянув пропоноване рішення і дав свої зауваження письмово, проводиться нарада, де єдина думка виробляється за допомогою одного з наступних принципів:

1. принцип більшості голосів;

2. принцип диктатора характерний для ухвалення рішень у надзвичайних обставинах;

3. принцип Курно – використовується у тому випадку, коли коаліцій немає, тобто пропонується число рішень, яке дорівнює числу експертів. У цьому випадку необхідно знайти таке рішення, яке б відповідало вимозі індивідуальної раціональності без утиску інтересів кожного окремо;

4. принцип Парето – використовується у разі, коли всі експерти утворюють єдине ціле, одну коаліцію;

5. принцип Еджворта – використовується у випадку, якщо група складається з декількох коаліцій, кожній з яких не вигідно змінювати своє рішення. Знаючи перевагу коаліцій, можна ухвалити оптимальне рішення, не завдаючи збитку один одному;

Метод дискусії. Це метод підготовки рішень за участю широкого кола учасників, ознайомлення їх з поглядами один одного, виявлення різних точок зору, інтересів, їхні узгодження й інтеграції. Це спільний пошук оптимальних шляхів вирішення проблем, що спирається на результати практики і на її наукове осмислення.

Дискусія припускає вільний виклад учасниками своїх позицій, зіставлення різних підходів, публічне обговорення переваг і недоліків спірної проблеми. Досягається це відповідною організацією спільної роботи учасників, застосуванням необхідних методичних прийомів і способів.

Метод аналогій. Ідея методу полягає у вичлененні виниклої проблеми і спробі її вирішення за допомогою ідей з інших сфер життя і науки. У свій час метод застосовувався настільки успішно, що на його основі з'явилася ціла наука - синектика. Її сфера, що займається запозиченням технічних ідей в біології, називається біонікою.

Для використання методу аналогій необхідно:

- 1) вичленувати причину утруднень;
- 2) гранично формалізувати її до рівня, що сприймається фахівцями з інших галузей;
- 3) описати цілі майбутнього рішення і об'єктивні обмеження;
- 4) виділити сферу життя або науки, в якій можуть бути близькі по своєму сенсу рішення;
- 5) підібрати команду фахівців з вибраної галузі;
- 6) організувати і провести мозковий штурм;
- 7) інтерпретувати для початкової галузі отримані варіанти рішень;
- 8) вибрати з них, що реалізуються, і найбільш ефективні.

Морфологічний метод і метод аналізу кола проблем. Методи полягають у розкладанні початкової проблеми на компоненти або виникаючі проблеми, а потім в їх подальшому розбиттю на альтернативні способи реалізації. Потім складаються всі можливі варіанти поєднань. Для кожного з них або лише для найбільш перспективних варіантів складається відповідний проект.

Синектика. У цьому методі передбачається генерування альтернатив шляхом асоціативного мислення. При цьому на противагу методу мозкового штурму залучаються навчені спеціалісти-синектори, і їхнє завдання полягає в генерації невеликої кількості альтернатив, що вирішують поставлену проблему.

Приклади постановки проблем: розробити новий вид продукції з річним потенціалом продажів 30 млн грн; сформулювати програму розподілу державних засобів у галузі містобудування й ін.

Для роботи формується група з 5-7 чоловік із гнучким мисленням, практичним досвідом роботи, психологічно сумісних, товариських і рухливих. Працюючи щодня, група послідовно аналізує найнесподіваніші

рішення. До основних принципів роботи відноситься неприпустимість обговорення переваг і недоліків членів групи, можливість несподіваного припинення роботи будь-яким членом групи, черговість ролі ведучого. За рік група здатна вирішити біля чотирьох невеликих і двох великих проблем.

Іноді доводиться вирішувати завдання по визначенню відносної важливості цілей на рівнях цільової структури дерева компанії чи якої небудь проблеми.

Метод «635». Шість спеціалістів висловлюють по три ідеї із заданого питання за п'ять хвилин.

Потім за годинниковою стрілкою листки з їх думками передаються, наприклад, за годинниковою стрілкою. За наступні п'ять хвилин кожен учасник повинен ознайомитися зі всіма пропозиціями свого сусіда і деталізувати їх. Так роблять до тих пір, поки кожен не попрацював над всіма ідеями групи.

Через півгодини, як максимум, готові 18 розроблених пропозицій.

Наступні півгодини даються на їх обговорення, доповнення і вибір якнайкращих варіантів.

Метод модерацій. Учасники заповнюють по три картки з коротким описом наявних проблем (анонімно).

Модератор тасує отримані картки і по черзі оповіщає їх зміст, пропонуючи віднести їх до певних груп. Якщо думки учасників розходяться, остаточне рішення належить авторові даної картки. У результаті всі проблеми виявляються розбиті на групи (кластери).

Обговорюється кожний з кластерів. Пропонуються наступні можливості: виключення (включення) з нього яких-небудь проблем, розбиття на декілька дрібніших груп або, навпаки, їх укрупнення.

Розробляється загальне найменування кластерів. Визначається їх відносна важливість.

Метод «мозкового штурму» та його модифікації. Принципи методу «мозкового штурму»:

- 1 Чітке формулювання мети і/або завдань і обмежень.
- 2 Забезпечення максимальної свободи учасникам:
 - надання слова кожному (заохочення соромливих, «стримання» найбільш активних і авторитетних);
 - повна свобода думок, заохочення «божевільних» ідей, аналогій (літературних, музичних, біологічних і т.д.);
- 3 Ретельне формування складу учасників:
 - визначення чисельності;
 - за спеціалізацією, призначене для повного покриття необхідної галузі, а в деяких випадках, що виходить за її межі, а також можливості часткової взаємної заміни);
 - психологічна (відсутність злостісних конфліктів, явних лідерів);
 - за кваліфікацією (високий і приблизно однаковий рівень)
 - іноді введення «рудого»;
- 4 Ієрархічне ведення обговорень: спочатку - максимально вшир, потім оцінка перспективності варіантів і відбір якнайкращих, потім знову "вшир";
- 5 Величезна роль «ведучого» та демократичний стиль керівництва:
 - створення творчої, цілеспрямованої і безконфліктної атмосфери;
 - уміння «виявляти» пропозиції і направляти хід дискусії (грецький метод).

Висновки: метод мало формалізований; метод тяжкий та конфліктний;
Результати залежать від підготовки і проведення.

Модифікації процедури проведення «мозкового штурму» **Метод індивідуального мозкового штурму.**

Всі ролі (фасилітатора, фіксатора, генератора і оцінювача ідей) виконує одна людина. Тривалість сеансу 3-10 хвилин. Фіксація за допомогою ручки, ПК або (найефективніше) - диктофон. Оцінка ідей повинна бути відкладена. Допомагає проведення розминки. Недолік - відсутність синергічного ефекту. Перевага - оперативність і економія на людях.

Письмовий мозковий штурм.

Використовується, перш за все, при географічній роз'єднаності учасників, отже, можливість набрати фахівців екстра-класу. Недоліки - відсутність синергічного ефекту, тривалість процесу.

Метод прямого мозкового штурму.

На відміну від класичного методу мозкового штурму процес формулювання проблеми (цілей, обмежень і т.д.) проходить також за допомогою методу мозкового штурму, причому з тим же самим складом учасників.

Метод масового мозкового штурму. Використовується для вирішення глобальних проблем.

Створюється компетентна група, яка розбиває початкове завдання на частини. Потім окремо по кожному блоку проводиться метод мозкового штурму. Наступний етап - збір керівників груп і обговорення всіх ідей.

Метод подвійного (парного) мозкового штурму.

Введення критики ідей. Етапи: прямий мозковий штурм, обговорення, продовження висунення ідей.

Метод мозкового штурму з оцінкою ідей.

Це об'єднання подвійного, індивідуального і зворотного методу.

Використовується для вирішення надстрокових проблем. Високі вимоги до учасників: кваліфікація, зібраність, уміння брати участь у методі

мозкового штурму. Етапи: генерація ідей, ознайомлення всіх учасників із варіантами ідей і коментарями і самостійна оцінка варіантів, вибір декількох (3-5) кращих варіантів із вказівкою їх переваг і недоліків, обговорення з міні-штурмами, звуження списку кращих варіантів з уточненням переваг і недоліків, індивідуальні презентації кращих варіантів і їх колективне ранжирування. Недоліки: метод тяжкий, конфліктний. Переваги: зняття ефекту «єдиного мозку», можливість організувати конструктивну критику.

Зворотний мозковий штурм.

Використовується при реалізації проектів, що складаються з багатьох етапів (елементів). У разі невдачі одного етапу - зрив всього процесу. Отже, найважливіше - переконатися у вірності кожного елемента. Мета мозкового штурму - максимальне виявлення всіх недоліків. Етапи: складання списку існуючих, потенційних і можливих у майбутньому недоліків за допомогою мозкового штурму; їх ранжирування.

Метод корабельної ради.

Вислови проводяться відповідно до ієрархії. Недоліки: при виникненні ідеї після своєї черги її не можна висловити.

Метод конференції ідей.

Це метод мозкового штурму, але більш невимушена обстановка, наприклад, круглий стіл.

Відносна точність групових рішень порівнянно з індивідуальними для творчих завдань значно залежить від рівня складності останніх. Для простих завдань практично не відбуваються взаємодії між членами групи. Знаходження правильного рішення є чисто індивідуальним.

Розмір групи фактично визначає вірогідність того, чи знайдеться в ній людина, здатна вирішити поставлену проблему.

При вирішенні складних питань члени групи діляться своєю думкою і виправляють помилки один одного, що, зрозуміло, робить роботу більш ефективною та гуманістичною.

3. Методи прийняття управлінських рішень за гуманістичним підходом.

Серед методів прийняття управлінських рішень, що включають гуманістичний підхід, виділяють:

- 1) методи міжособистісного спілкування:
 - 1.1) техніки розвитку емоційного інтелекту;
 - 1.2) техніки конструктивної взаємодії;
 - 1.3) техніка Маєрс-Бріггс (МВТІ).
- 2) Тімбілдінг:
 - 2.2) Agile-коучінг;
 - 2.3) Scrum-техніки;
 - 2.4) активні форми навчання;
 - 2.5) психотехніка;
 - 2.6) психогімнастика.
- 3) Створення організаційного середовища підприємств:
 - 3.3) моделювання корпоративного соціального бізнесу;
 - 3.4) технології організаційної рефлексії;
 - 3.5) техніка культурного асимілятора.
- 4) Протидія дискримінації:
 - 4.1) Lean-технології в HR;
 - 4.2) техніки протидії харасменту і булінгу;
 - 4.3) підхід проти упередженості (anti bias).

Методи міжособистісного спілкування.

Міжособистісне спілкування – це взаємодія між декількома людьми, здійснювана за допомогою засобів мовленнєвого і немовленнєвого впливу, в результаті якої виникає психологічний контакт і певні відносини між учасниками спілкування.

Взаємодія між людьми може бути визначена як міжособистісна, якщо вона задовольняє наступним критеріям:

- в ній бере участь невелика кількість осіб (найчастіше — група з 2-3 людей);

- це безпосередня взаємодія, тобто її учасники знаходяться в просторовій близькості, мають можливість бачити, чути, торкатись один одного, легко здійснюють зворотний зв'язок;

- це особисте спілкування, учасники якого визнають незамінність, унікальність партнера, зважають на особливості його емоційного стану, самооцінки, особистісних характеристик.

Види МС: (Леонтьев, 1997)

Модальне спілкування: коли метою спілкування є психологічний контакт, психологічні взаємовідносини співрозмовників; мотиви спілкування - в межах самого спілкування.

Диктальне спілкування: коли метою є передача інформації, бажання переконати, схилити партнера зі спілкування до певної діяльності, прагнення змінити його/її погляди, виявити емоційну підтримку; мотиви спілкування - за його межами.

Техніка розвитку емоційного інтелекту. Доцільними способами розвитку емоційного інтелекту (ЕІ) менеджера(колектива) є:

- тренінги (особистісного росту, ефективної комунікації, ефективності лідера тощо) у середовищі компанії.

- саморозвиток навичок сприйняття та контролю власних емоцій. Він досягається шляхом постійного самоконтролю та аналізу власних почуттів, особливо під час стресових ситуацій. Саморозвиток є ключовим методом розвитку ЕІ менеджера. Він має внутрішній і зовнішній напрям.

- ефективний зворотній зв'язок. Вміння отримувати та надавати зворотній зв'язок – це важливіші комунікативні навички менеджера.

Іншим аспектом є досвід та практика взаємовідносин з оточуючи середовищем, в даному випадку з підлеглими, управлінським складом одного рівня, та вищого рівня.

Важливо розвивати емоційний інтелект лідерам, керівникам і тим, хто прагне досягти успіху в кар'єрі.

Зразок Корпоративної програми розвитку емоційного інтелекту персоналу:

1) *підготовка* – діагностика, мотивування учасників брати участь в тренінгу, з'ясування цілей керівництва, встановлення зв'язку між цілями компанії і особовими цінностями кожного учасника. Цей етап є особливо важливим, оскільки ступінь готовності і вмотивованості кожного учасника визначає успіх всієї Програми. На даному етапі використовуються інтерв'ю, тести, опитувальники, коуч-сесії.

2) *тренінг*, в ході якого учасники, взаємодіючи один з одним, а також із тренером, працюватимуть над ключовими компетенціями, необхідним лідерам:

- разом формулюють бачення своєї компанії;
- розвивають нові якості і компетенції, необхідні для досягнення цього бачення;
- підвищують свою самооцінку як лідерів;
- будують згуртовану команду для здійснення прориву в діяльності організації;
- аналізують процеси, важливі для довгострокового економічного успіху своєї компанії;
- підвищують розуміння своєї ролі і цінності в системі, а також ролі і цінності своїх колег;
- встановлюють чіткий зв'язок між своєю роботою і успіхом компанії в цілому;
- набувають низку практичних бізнес-навичок, що необхідні їм для підвищення ефективності роботи (переговори, продаж, планування часу, публічні виступи та ін.).

В ході корпоративної програми розвитку емоційного лідерства команда розвиває вищеописані навички, а також ті навички, які необхідні для роботи саме в компанії.

3) *підтримка* – після закінчення тренінгу передбачаються коуч-сесії зі співробітниками, мета яких – підтримати учасників для успішної інтеграції нових навичок і світогляду в їх щоденну робочу діяльність.

Також для успіху програми необхідно створити такий клімат в компанії, який сприятиме подальшому розвитку і впровадженню компетенцій емоційного лідерства в процес індивідуальної роботи і командної взаємодії.

4) *оцінка прогресу* – упродовж всієї програми робиться декілька «контрольних зрізів» для того, щоб керівництво компанії і самі учасники могли оцінити свої результати. Крім того, діагностика проводиться через певний часовий інтервал після закінчення програми.

Прийоми конструктивної взаємодії.

Одне з найбільш відомих описів прийомів взаємодії - це правила ведення конструктивного спору по С. Кратохвиль (табл. 1 і 2), що включають описи позитивних і деструктивних прийомів вербальної комунікації в конфліктній ситуації.

Таблиця 1. Конструктивний суперечка по Кратохвиль: стиль спору

	+	-
1. Конкретність	У суперечці є предмет, напад або захист зводиться до конкретного поведінці.	Узагальнення: поведінка називається «типовим», посилення на події минулі або не мають відношення до справи.
2. Залучення	Обидва захоплені, наносять і отримують сильні «удари».	Один з учасників не задіяний, знаходиться в стороні від спору, ображається, припиняє спір передчасно і т. Д.
3. Комунікація	Ясна, відкрита, кожен говорить за себе, думає те, що говорить. Його можна зрозуміти і відповісти йому.	Занадто часте повторення своїх доводів і неувага до доводів іншого. Приховані ознаки нерозуміння,

	Гарна «зворотний зв'язок».	натяки, неясності «шум».
4. «Чесна гра»	Не допускаються «удари нижче пояса» і береться до уваги, скільки може винести партнер.	Аргументи не належать до предмета спору, але націлені в чутливе місце.

Таблиця 2. Конструктивний суперечка по Кратохвиль: результат спору

	+	-
1. Інформативність	Щось дізнався (а) або отримав (а), навчився чомусь новому.	Не впізнав (а) нічого нового.
2. Отреагирование	Зникла напруженість, зменшилася озлобленість, з'ясовані претензії.	Напруга не зникло, а залишилося або посилюється.
3. Зближення	Суперечка привів до взаєморозуміння і зближення партнерів. Є відчуття, що це їх стосується, що так і повинно бути. Зберігають свою гідність.	Партнери більш віддалені, ніж раніше. Відчуття, що вони не зрозуміли або дуже ображені.
4. Поліпшення	Усунення проблеми, вирішення ситуації, виправдання, вибачення, плани на майбутнє.	Нічого не вирішено, користувач не намагається нічого виправити або залишає це іншому і не хоче його пробачити.

Найбільш поширеними прийомами ведення обговорення та пред'явлення своєї позиції є прийоми аргументації і контраргументації. До технікам аргументації зазвичай відносять пред'явлення аргументів, розгортання аргументів і метод позитивних відповідей, а до технікам контраргументації - «перелицювання» аргументів партнера, їх розчленування і зустрічне розгортання аргументації. Наприклад, метод позитивних відповідей передбачає постановку конкретних питань, за допомогою яких за кожним окремим пунктом досягається згода опонента і тим самим обидва партнери поступово приходять до одного висновку; метод перелицювання спрямований на підведення партнера до протилежних висновків за допомогою поступового простежування вирішення проблеми разом з ним; метод розчленування припускає конкретизацію і поділ аргументів партнера з їх подальшим опрацюванням і т. д.

Техніка Маєрс-Бріггс (МВТІ).

Типологія Майерс - Бріггс - типологія особистості, що виникла на базі типології Юнга в 40-х роках ХХ століття і набула широкого поширення в США та Європі. На основі цієї типології було створено систему психологічного тестування - Myers-Briggs Type Indicator (МВТІ).

Діагностична система Майерс-Бріггс у минулому знайшла широке застосування в бізнесі, найбільших західних компаніях. У США до 70% випускників середніх шкіл проходили визначення типу особистості за допомогою МВТІ, щоб обрати майбутню професію. Щороку понад 2 млн людей заповнюють опитувальник МВТІ. Опитувач МВТІ перекладено 30 мовами (у тому числі і російською мовою) і використовується по всьому світу.

У США для вибору професії достатньо часто використовують **тест для визначення типу особистості Маєрс-Бріггс** (Myers–Briggs Type Indicator, МВТІ) з метою встановити власні сильні та слабкі сторони для обрання майбутньої професії. Якщо говорити узагальнено, то за його допомогою визначають, як людина розуміє світ і приймає рішення. Більшість закордонних компаній вимагають проходження тесту Майерс-Бріггс під час працевлаштування.

Цей опитувальник перекладений 30 мовами (зокрема й українською).
Посилання: <https://www.16personalities.com/uk>

Психотехніка та психогімнастика.

Всі безліч форми соціально-психологічного тренінгу можна розділити на три великі класи.

1. Тренінги, орієнтовані на розвиток спеціальних умінь і навичок у сфері спілкування (вміння вести дискусію, вміння вирішувати конфлікти, навички самопрезентації та ін.).

2. Тренінги, націлені на поглиблення досвіду аналізу ситуації спілкування. Мається на увазі підвищення адекватності аналізу себе, партнера по спілкуванню, групової ситуації в цілому.

3. Тренінги, спрямовані на зміну особистісних мотивів поведінки учасників.

Моделювання корпоративного соціального бізнесу.

Згідно зі Стандартом ISO-26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство і довкілля через прозору і етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, здоров'ю і добробуту суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству і узгоджується з міжнародними нормами поведінки; інтегрована у діяльність всієї організації і реалізується нею на практиці взаємовідносин.

Аналіз світової літератури, що вивчає проблеми соціальної відповідальності бізнесу (корпоративної соціальної відповідальності) і суспільства дає можливість виділити такі основні концепції соціальної відповідальності, які історично формувалися в період з 50-х років минулого століття:

1. Корпоративна соціальна відповідальність (Corporate social responsibility).
2. Корпоративна соціальна стійкість (Corporate social responsiveness).
3. Корпоративна соціальна діяльність (Corporate social performance).
4. Менеджмент зацікавлених сторін (Stakeholder management).
5. Корпоративне громадянство (Corporate citizenship).
6. Корпоративний сталий розвиток (Corporate sustainability).
7. Універсальна концепція соціальної корпоративної відповідальності.

На основі базових теоретичних засад основних концепцій корпоративної соціальної відповідальності, зважаючи на культурні, історичні, політичні та соціальні особливості розвитку різних країн, в сучасному світовому бізнес-середовищі склалось декілька основних моделей корпоративної соціальної відповідальності, що дозволяють практично реалізовувати принципи КСВ бізнесу. Найбільш поширеними у світі є такі форми моделей КСВ: американська, континентальна (європейська), азійська. Кожна з цих моделей має свої характерні особливості. Характеристики основних моделей КСВ наведено у таблиці.

Характеристика моделей КСВ

№	Модель	Характеристика	Країна	Основні представники
1	Американська	Добровільні ініціативи корпоративної соціальної відповідальності. Фінансування різних проєктів, благодійність, меценатство, спонсорство, мінімальне втручання держави, звільнення від податків учасників програм КСВ	США	Microsoft Corporation, Google, BMW
2	Загальноєвропейська	Програми КСВ компаній тісно пов'язані з досягненням їх бізнес-цілей, всі ініціативи КСВ направлені на підвищення прибутку; розвиток науки, освіти і технологій, розвиток персоналу, природоохоронна діяльність, приведення до світових галузевих стандартів	Великобританія	Centrica, Nestle, UniCredit
2.1	Скандинавська	Соціальний захист – законодавчо-закріплена норма. Держава бере на себе функції перерозподілу соціальних благ від найбільш забезпечених до найбільш нужденних і незахищених	Данія, Швеція, Фінляндія	H and M, Ikea, Lego
2.2	Континентальна	Жорсткий зв'язок між рівнями соціального захисту і тривалістю професійної діяльності. Принципи актуарної справедливості – величина соціальної виплати залежить від величини страхового внеску. Основа моделі – соціальне страхування за рахунок внесків роботодавців	Німеччина	Bosh, Adidas
2.3	Південноєвропейська	Перехідна модель. Низький рівень соціального захисту, що зводиться до піклування рідних та сім'ї. Соціальна політика носить пасивний характер.	Італія, Іспанія, Греція, Португалія	Chupa Chups
2.4	Британська (англосаксонська, модель Беверіджа)	Активна участь держави в ініціативах і програмах КСВ. Створення державно-приватних партнерів в освітньому просторі, спільне фінансування проєктів, надання податкових пільг. Універсальна система соціального захисту – розповсюдження її на всіх, хто потребує допомоги.	Великобританія, Ірландія	
3	Японська (азійська)	Орієнтована на внутрішнє середовище, підтримку і розвиток персоналу, систему «довічного найму», ініціативи корпоративної соціальної відповідальності не закріплено законодавчо, керуються суспільними інтересами	Японія Південна Корея Китай	Sony, Canon

Протидія дискримінації: Lean-технології в HR.

В основі Лін-менеджменту закладено потреби й цінності споживача. Для компанії, бережливе виробництво — це говорити мовою клієнта, давати йому саме те, на що він очікує.

Непорозуміння зі споживачем часто призводять до втрат грошей, часу та емоцій. «Швидко» для покупця може означати через годину, а для продавця — завтра або через тиждень.

Основи концепції LEAN були закладені Тайічі Оно. Саме він створив філософію, яка вкорінилася в бережливе виробництво на підприємстві заводу Toyota. Ось деякі з положень концепції:

- Головним завданням керівника є створення таких умов, щоб людям нічого не заважало працювати.

В компанії «Тойота» керівники більшу частину часу проводили в цехах, щоб бути в курсі всіх виробничих процесів та «виявити» малоцінні операції (втрати). Цей принцип отримав назву Генті генбуцу, або Гемба (в перекладі «Іди та дивися»).

- Люди повинні відкрито говорити про проблеми та пропонувати ідеї щодо поліпшення роботи.

Принцип «Кай Зен» складається з двох ієрогліфів, які означають «зміна» та «добре». Суть «Кай Зен» — постійне вдосконалення невеликими кроками кожен день. Мета — розкрити та реалізувати потенціал, закладений в кожному співробітнику, незалежно від його місця в ієрархії компанії.

Надалі цю філософію підхопили й доповнили європейці, створивши таким чином класичну модель концепції, яка сьогодні добре відома у світі.

Лін-менеджмент серед джерел неефективного робочого процесу виділяє:

1. Втрати — будь-яке використання ресурсів понад ті, які потрібні, щоб задовольнити потреби клієнта.
2. Варіативність — відхилення від встановленого стандарту.
3. Відсутність гнучкості — нездатність швидко реагувати на зміну потреби клієнта.

Головна мета керівника та команди під час впровадження основних принципів бережливого виробництва — виявити втрати.

Навіть якщо ви ніколи не чули, що таке бережливе виробництво, приклади неефективної безглуздої роботи вам, напевно, добре знайомі. Це може бути втрата часу через недосконалість організації робочого процесу, помилки в документах або виробничий брак. Працівник витратив час і та сили на роботу, але їх цінність в результаті — нульова. Саме такі втрати слід вишукувати, щоб оптимізувати процеси або взагалі виключити їх з робочого потоку задач.

Компанії, які застосовують методи бережливого виробництва, без інвестицій, без покупки устаткування та без додаткового найму здатні:

- підвищити продуктивність праці;
- скоротити тривалість циклу виготовлення;
- зменшити кількість браку;
- прискорити виведення на ринок нових товарів та послуг;
- мінімізувати складські запаси;
- знизити простої.

Виділяють типові види втрат, які необхідно ретельно виокремлювати й знешкоджувати на виробництві та в офісі:

1. Перевиробництво.
2. Очікування, простої.
3. Невиправдані, зайві переміщення або маніпуляції.
4. Транспортування.
5. Брак, помилки та час на їх виправлення.
6. Запаси.
7. Зайва обробка.
8. Втрата творчого потенціалу.

Лін-принципи найбільш ефективні в процесах, що мають багато стандартних операцій. Філософія Lean враховує специфіку бізнес-функцій або галузі, завдяки чому дозволяє адаптувати методи до будь-якої компанії.

Lean технології — це комплекс заходів, метою яких є скорочення часу процесів.

Система бережливого виробництва оцінює трудовий процес кожного робітника лише двома позиціями:

- наявність цінності для споживача;
- її відсутність.

Концепція Lean класифікує все, що не є цінним для споживача, як втрати, що повинні бути усунені.

За методом Lean, бережливе виробництво починається з відповідей на питання:

- Чи є конкретна дія необхідною для досягнення результату?
- Чи потрібна ця дія клієнтові/чи готовий він платити за неї?

● Наскільки дія обумовлена вимогами конкретного бізнесу або законодавства?

Наприклад, оформлення закордонного паспорта займає 20 робочих днів. З них — більша частина часу йде на перевірку документів. Але клієнту важливий результат: йому потрібно, щоб в документ внесли його дані та фотографію. Тому людина готова платити за термінове оформлення, щоб заощадити час. Аналіз документів та їх перевірку виключити з процесу неможливо. Тому в цьому випадку скорочення втрат можливе лише шляхом оптимізації процесів передачі документів між відділами та скорочення затримки заявок в черзі.

Прискорення процесів в системі бережливого виробництва називається потоком створення споживчої цінності. Воно відбувається не шляхом впровадження нових технологій або автоматизації, а завдяки виявленню та скороченню кількості часу, відведеного на операції, що не створюють цінності для продукту, клієнта або компанії.

Коли компанія виявляє втрати, вона може усунути їх та заощадити час, в результаті чого процес скорочується.

Швидкість процесу — це головний результат в ощадливому виробництві.

Щоб усунути втрати, використовують інструменти Lean. Вони універсальні, тому будуть ефективні на підприємствах з абсолютно різних економічних галузей: банках, будівельних компаніях, державних установах, школах, організаціях охорони здоров'я, стартапах, розробці програмного забезпечення, підприємствах громадського харчування.

Також багато комерційних компаній впроваджують бережливе виробництво, інструменти якого дозволяють організувати роботу в цехах та офісах.

Лін-модель розглядає комплексні, взаємопов'язані технології й управлінські блоки:

1. Бачення й роль керівництва.
2. Інформаційні центри.
3. Візуальний менеджмент та його найбільш популярний інструмент — 5С.
4. Планування та контроль.
5. Розв'язання проблем.
6. Стандарти створюваного продукту.
7. Підтвердження процесу.
8. Методи та норми.
9. Коучинг та потенційні можливості робітників.
10. Інструменти нематеріальної мотивації.

Техніки протидії харасменту і булінгу.

Основною метою діяльності підприємства у сфері запобігання та протидії усім проявам насильства є створення у колективі безпечного робочого середовища, вільного від насильства та булінгу (цькування).

Головними завданнями протидії харасменту і булінгу є:

1) формування в працівників нетерпимого ставлення до насильницьких моделей поведінки, усвідомлення булінгу (цькування) як порушення прав людини;

2) підвищення рівня поінформованості працівників про булінг (цькування);

3) заохочення всіх працівників до активного сприяння запобіганню булінгу (цькуванню);

4) формування комунікативної компетентності, оволодіння прийомами медіації;

5) недопущення проявів асоціальної поведінки;

6) підвищення правової культури підприємства;

7) формування навичок саморегуляції, внутрішніх афективних процесів та емоційної стабільності у контактах працівників в колективі;

8) розвиток достатнього рівня самооцінки й самоконтролю.

Діяльність щодо запобігання та протидії булінгу (цькуванню) у підприємствах ґрунтується на принципах:

1) першості права;

2) терпимості;

3) недискримінації за будь-якими ознаками;

4) ненасильницької поведінки в міжособистісних стосунках;

5) розвитку соціального та емоційного інтелекту працівників;

6) гендерної рівності.

Основними функціями діяльності із запобігання та протидії булінгу є:

1) діагностична – складання соціальних характеристик працівників, моніторинг соціальних процесів та психічного розвитку особистості, визначення причин, що ускладнюють особистісний розвиток, навчання та взаємини в колективі;

2) корекційна – здійснення психолого-педагогічних заходів з метою усунення відхилень у психічному та особистісному розвитку та поведінці, подолання різних форм девіантної поведінки (у разі недостатності психопрофілактичної роботи та за умови необхідності, своєчасності та ефективності застосування методів психокорекції та загальної психотерапії);

3) реабілітаційна – надання психолого-педагогічної та соціальної допомоги працівників, які перебувають у кризовій життєвій ситуації, з метою адаптації їх до умов навчання та соціального середовища;

4) профілактична – своєчасне попередження відхилень у психічному та особистісному розвитку, міжособистісних стосунках, запобігання виникненню конфліктних ситуацій на підприємстві;

5) просвітницька – підвищення психологічної культури працівників засобами тренінгів, які присвячені здоров'ю, здоровому способу життя та фізичній культурі, вивченню правових норм та правозастосуванню.

Профілактика булінгу передбачає роботу за наступними напрямками:

1) ознайомлення менеджерів із особливостями поширення масових негативних явищ у колективі та загальноприйнятими у світі поняттями «булінг» (цькування) з огляду на розуміння проблеми насильства;

2) інформаційно-просвітницька діяльність менеджерів щодо попередження усіх проявів насильства у колективі з використанням основних

форм превентивної роботи, а саме: проведення тренінгів, засідань у форматі круглого столу, диспутів, годин відкритих думок, усних журналів, кінолекторіїв, організації конкурсів, **фестивалів**, акцій, створення клубів із правових знань; **організації зустрічей** з практичним психологом, **працівниками правоохоронних органів** тощо;

3) формування правосвідомості та правової поведінки, відповідальності за своє життя, розвиток активності, самостійності, творчих здібностей працівників шляхом створення умов для всебічної самореалізації потреб особистості;

4) формування в працівників навичок ідентифікації насильства з метою формування умінь відокремлювати існуючу проблему;

5) створення в підприємстві безпечного робочого середовища;

6) використання здоров'язберігаючих технологій;

7) проведення заходів з метою профілактики булінгу (виступи провідних спеціалістів у системі профілактичної роботи щодо подолання різноманітних форм агресивної поведінки серед працівників).

Підхід проти упередженості (anti bias).

Проект «Зміна перспективи плюс» (Perspektivwechsel Plus) використовує цей підхід із 2005 року і навчає вихователів, учителів, соціальних працівників, державних службовців, поліцейських для профілактики дискримінації, расизму та антисемітизму.

Підхід проти упередженості допомагає усвідомити проблему наявності дискримінації в суспільстві та навчає методам запобігання дискримінаційних практик **за допомогою тренінгів, медіації та підвищення кваліфікації.**

Мета при цьому двояка: і усвідомлення проблеми, і активна робота щодо запобігання. «Цей підхід стимулює усвідомлене ставлення до дискримінації та підвищує сприйнятливість до неї, борючись таким чином із упередженнями та соціальним дисбалансом».

Визначення дискримінації при цьому ґрунтується не стільки на юридичних аспектах, скільки на особистому досвіді.

В рамках даного підходу можуть рівноправно розглядатися всі форми стигматизації/дискримінації. Фахівці (мультиплікатори) можуть розвинути в собі більш високу чутливість до несправедливості, навчитися розпізнавати і по можливості переривати практики, що дискримінують.

Основні принципи підходу

1. Підхід проти упередженості (anti-bias) – це швидше позиція, ніж каталог дидактичних прийомів проти упереджень і дискримінації. Вчитися реалізовувати його основні принципи можна як у своєму оточенні, так і в роботі. Але такий процес означає в першу чергу усвідомлення звичної «системи установок», багажу, який впливає на уявлення про «своїх» і «чужих» та регулює соціальну поведінку. Процес пізнання ніколи не закінчується, оскільки передбачає постійне зростання чутливості до соціальної нерівності та розвиток критичного мислення щодо несправедливості. Навчання такому підходу допомагає відстежити, виявити і обдумати власну залученість до дискримінації. Воно змушує постійно замислюватися над тим, як уникнути дискримінації в своїй роботі.

2. Упередження і дискримінація розглядаються не як проблема окремої людини, а як проблема системи, що впроваджує установки поведінки і впливає на суспільство. Рівнів впливу при цьому щонайменше три: індивідуальний (міжособистісний), інституційний (міжструктурний – наприклад, закони і правила) і глобально-громадський (норми, дискурси). «Цей підхід разюче відрізняється від інших підходів, які часто працюють тільки на індивідуальному рівні та розглядають дискримінацію як помилкову поведінку індивідуумів».

3. Підхід проти упередженості визнає потребу індивідуума в культурному самовизначенні. Разом із тим він критично ставиться до популярного уявлення про незмінність і «даності» культурних знаків відмінності. Замість цього за точку відліку береться право людини на

самовизначення в рамках індивідуальних уявлень про культурну, релігійну та етнічну приналежність. Підхід прагне до усвідомлення і деконструкції домінуючих уявлень про «інших» за лініями культурного/ національного поділу. Мета – припинити ділити людей на групи і приписувати їм якості, обумовлені їхніми «культурою» чи національністю.

Не існує універсального визначення всіх іудеїв, християн або мусульман. Існують люди, які мають право самі визначати зміст цих понять щодо себе. Підхід проти упередженості заснований на відкритому, динамічному, не прив'язаному до національності понятті культури і групової приналежності.

4. Розуміння дискримінації визначається в рамках цього підходу не так юридично, як на основі особистого досвіду меншин, які їй піддаються. Таким чином можна вплинути на «сліпоту» більшості, яка не бачить дискримінації, оскільки не є мішенню для нападів. Суб'єктивний досвід дискримінації визначає точку відліку для аналізу суспільних силових нерівноваг між титульною нацією і меншинами. У роботі з цим підходом приділяється увага «постраждалим», їхній досвід не піддається сумніву чи оціночному порівнянню. Підхід проти упередженості виходить із того, що кожна людина може бути залучена до практики дискримінації і як суб'єкт, і як об'єкт. Це називається подвійною перспективою (тобто перспективою того, кого дискримінують, і того, хто дискримінує). Мета такого підходу – це не тиражування поняття дискримінації, а спроба побачити і почути суб'єктивний досвід дискримінованих і критично поглянути на порядки і структури, що дискримінують.

5. На відміну від більшості інших методів, підхід проти упередженості задіює всі види дискримінації (наприклад, пряму і непряму), всі форми дискримінації (наприклад, расизм, антисемітизм, гомофобію тощо). Він звертає увагу на перетин (інтерсекціональність) різних дискримінаційних практик і дослідів. «У рамках підходу різні форми

дискримінації розглядаються як категорії, що впливають на побут і життя всіх людей, а також на громадські структури» .

б. Деякі з вищеописаних практик, що дискримінують, очевидні й заборонені. Інші настільки глибоко засвоєні (інтерналізовані), що практично не сприймаються як такі, що дискримінують. Саме тому тема інтерналізації грає центральну роль в рамках підходу проти упередженості. Аналіз залученості структури, що дискримінують, включає в себе розгляд механізмів інтерналізації. Це допомагає зрозуміти, як передаються норми, упередження і співвідношення влади з покоління в покоління, а також чому деякі установки дуже складно змінити.

Дякую за увагу!