

Джон Тіздейл  
Джефрі Хьюз

# ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО ТА МЕНЕДЖМЕНТ

Практичний посібник



Одеса  
Фенікс  
2013

УДК 331.1  
ББК 65.290  
Е 90



Автори: **Джон Тіздейл** та **Джефрі Хьюз**  
Технічне та наукове редагування: **Дмитро Ягунов**

**Тіздейл Джон**

Е 90 Ефективне лідерство та менеджмент : практичн. посібн. /  
Джон Тіздейл, Джефрі Хьюз ; за техн. та наук. ред. Д. В. Ягунова ; з передм. Голови Держ. пенітенціарної служби України  
О. В. Лісіцкова. – Одеса : Фенікс, 2013. – 142 с.  
ISBN 978-966-438-689-7

Видання цього навчального посібника здійснено за підтримки  
Уряду Швеції як частина проекту Ради Європи  
«Підтримка в'язничної реформи в Україні».

**Рада Європи**  
**Генеральний Директорат з прав людини і верховенства права**  
**Департамент з питань у боротьбі із злочинністю**  
**Відділ Кримінального Права**  
**67075 Страсбург, Франція**

Думки, висловлені в даній публікації, належать авторам і не тягнуть за собою відповідальності Уряду Швеції та Ради Європи. Вони не мають сприйматися як такі, що офіційно тлумачать згадані тут юридичні інструменти з обов'язковим дотриманням цього тлумачення Державами-членами, органами, заснованими Статутом Ради Європи, або ж будь-яким органом, створеним на виконання Європейської конвенції про захист прав людини та основних свобод.

© Джон Тіздейл, Джефрі Хьюз,  
Дмитро Ягунов, 2013

© Рада Європи, 2013

© ПП «Фенікс», оформлення, 2013

ISBN 978-966-438-689-7

## ПЕРЕДМОВА



Державна пенітенціарна служба України, як одна зі складових державної системи, не залишається осторонь від сучасних інтеграційних процесів, характерних для глобалізованого світу.

Одним із пріоритетних завдань для неї є виконання зобов'язань, які взяла на себе Україна з моменту вступу до Ради Європи 9 листопада 1995 року щодо зміцнення демократії, утвердження права людини й верховенства права в країні, які зафіксовані у Висновках Парламент-

ської асамблеї Ради Європи № 190 (1995).

На сучасному етапі в тісній співпраці з українськими органами влади в рамках двосторонніх консультацій і координаційних нарад Секретаріат Ради Європи розробив План дій Ради Європи для України на 2011–2014 роки. Цей план спрямований на підтримку демократичних реформ, які започаткували Президент України та Уряд країни.

Одним із компонентів Плану є проект **«Підтримка реформи пенітенціарної системи в Україні»**, який передбачає посилення реформ у сфері виконання кримінальних покарань в Україні відповідно до стандартів Європейського комітету із запобігання катуванню, жорстокому, нелюдському або такому, що принижує гідність, поводженню чи покаранню та інших стандартів і рекомендацій Ради Європи, а також удосконалення менеджменту пенітенціарної системи України шляхом підвищення професійної кваліфікації, управлінських навичок її персоналу та керівництва.

Саме в рамках цього проекту й видається посібник **«Ефективне лідерство та менеджмент»**.

Державна пенітенціарна служба України підтримує загальноєвропейські стандарти й міжнародні угоди, які належать до управління пенітенціарними системами. Тому питання вдосконалення управління установами й органами виконання покарань та слідчими ізоляторами, яке в сучасній науці й практиці заведено називати «менеджмент», є концептуальним положенням розвитку та модернізації пенітенціарної системи України.

Запропонований посібник має за мету надати викладачам, персоналу та керівникам Державної пенітенціарної служби України практичний інструментарій для формування управлінських компетенцій на основі останніх досягнень країн Європи в пенітенціарній сфері, зокрема положень нового Європейського Кодексу етики працівників пенітенціарних установ, який ухвалив Комітет міністрів Ради Європи 12 квітня 2012 року.

Упевнений, що компетентності ефективного менеджменту й лідерські якості, сформовані за допомогою посібника в керівників та персоналу пенітенціарних установ, нададуть можливість підняти на вищий рівень управління органами й установами виконання покарань, слідчими ізоляторами, що, у свою чергу, дасть можливість вітчизняній пенітенціарній системі досягти європейського рівня функціонування.

**Голова Державної  
пенітенціарної служби України  
генерал-лейтенант внутрішньої служби  
О. В. Лісіцков**

## З М І С Т

<b>ДЕНЬ 1: ПРИВІТАННЯ ТА ВСТУП .....</b>	<b>9</b>
• <i>Очікування від навчання</i>	
• <i>Цілі</i>	
• <i>Різноманітність</i>	
• <i>Оцінка</i>	
<b>Лідерство – обмін знаннями та досвідом</b>	
<b>Вступ до міжнародних стандартів</b>	
<b>Компетентності лідерства</b>	
<b>Емоційний інтелект</b>	
<b>Оцінка та огляд</b>	
<b>ДЕНЬ 2: ЩО МИ ДІЗНАЄМОСЯ З ДОСЛІДЖЕННЯ? .....</b>	<b>47</b>
<b>Стили лідерства</b>	
<b>Важливість поведінки</b>	
<b>Самокерування та контроль</b>	
<b>Оцінка та огляд</b>	
<b>ДЕНЬ 3: ЩО ДАЄ РЕЗУЛЬТАТИ? .....</b>	<b>69</b>
<b>Дебати</b>	
<b>Просоціальне моделювання</b>	
<b>Оцінка та огляд</b>	
<b>ДЕНЬ 4: ПЛАНУВАННЯ ТА ПІДГОТОВКА .....</b>	<b>88</b>
<b>Управління часом</b>	
<b>Делегування</b>	
<b>Управління зустрічами</b>	
<b>Планування дій у непередбачених обставинах</b>	
<b>Стратегічне планування</b>	
<b>ДЕНЬ 5: КОМУНІКАЦІЇ ТА ПОГЛЯД НА МАЙБУТНЄ.....</b>	<b>102</b>
<b>Рефлексивне слухання</b>	
<b>Зворотний зв'язок</b>	
<b>Важливість безпеки</b>	
<b>Управління змінами</b>	
<b>Відкрита дискусія та перспективи подальшої роботи</b>	
<b>Оцінка та огляд</b>	
<b>МАТЕРІАЛИ ТРЕНЕРА.....</b>	<b>126</b>

## ВСТУП

Цей навчальний посібник є результатом спільної ініціативи Ради Європи та Державної пенітенціарної служби України.

Даний документ призначений для підвищення спроможності в'язничних менеджерів втілювати належні практики управління в своїх пенітенціарних установах.

Ці практики стосуються як персоналу, так і осіб, які перебувають в ув'язненні (причому йдеться як про засуджених, так і про тих, хто чекає на вирок).

Передусім хотілося б зробити деякі зауваження.

По-перше, цей навчальний посібник не ставить за мету замінити існуючу цінну систему підготовки кадрів, на які покладається обов'язок здійснювати управління пенітенціарними установами. Він передусім має допоміжну функцію.

По-друге, цей документ у будь-якому разі не спрямований на те, щоб ставити під сумнів законодавчі положення або вказувати на недосконалість законодавчого регулювання. Посібник не є ані практичним коментарем, ані науковим дослідженням.

Це – навчальний посібник, мета якого полягає в покращенні практичної діяльності. Він має надати допомогу тим, хто обізнаний із законодавством та академічними теоріями, що регламентують поведінку з особами, які перебувають в ув'язненні. Він призначений для того, щоб допомогти втілити ці важливі елементи на практиці за допомогою методів, які базуються на міжнародних стандартах і визнають індивідуальність і гідність усіх осіб, котрі перебувають в ув'язненні.

Цей навчальний посібник діє як відправна точка, оскільки уявляється, що неможливо підготувати в'язничного менеджера лише шляхом його участі в п'ятиденній навчальній програмі.

Посібник містить деяку важливу інформацію та надає низку практик, які є важливими для в'язничних менеджерів, але він, звичайно, не охоплює всіх питань і практичних аспек-

тів, знання про які менеджери потребуватимуть при виконанні своїх завдань та обов'язків. В'язничне управління є складним завданням та вимагає широких знань, досвіду й навичок, які будь-який документ або навчальна програма включати не може.

Кожен із нас, хто брав участь у підготовці цього посібника, має надію, що деяка інформація, викладена на цих сторінках, надасть практичні поради щодо керівництва в'язницями та окреслить складність завдань, які виникають у процесі управління ними.

Посібник базується на низці вихідних джерел, і ми в боргу в тих, хто зробив ці матеріали доступними, бо ми могли їх уряхувати та використати. Як зазначає Ендрю Койл у своєму посібнику з питань в'язничного управління, «належна поведінка персоналу стосовно ув'язнених є ключовим уроком, який має бути вивчено з даного посібника».

Якщо персонал діє таким чином, що не поважає ув'язненого як особистість та не визнає гідності кожної людини, то будь-яке забезпечення прав людини стає неможливим. Поведінка персоналу та гуманне й гідне поводження з ув'язненими повинні лежати в основі будь-якої практичної діяльності у в'язниці. Це є не лише питанням принципів прав людини. У практичному плані це також означає найбільш результативний та ефективний метод управління в'язницею.

Окремо хотілося б висловити слова вдячності представникам Наукової ради Державної пенітенціарної служби України за слушні думки та рекомендації, висловлені при обговоренні цього посібника, особливо панові Сергію Богунову та пані Аллі Григоренко.

**Джон Тіздейл, Джефрі Хьюз  
травень 2012 року**