

РОЗДІЛ 3 ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.12>

Лебеденко Олеся Василівна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Дніпровського державного аграрно-економічного університету

ORCID ID: 0000-0003-3421-2004

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

DEVELOPMENT OF LEADERSHIP QUALITIES AS A GUARANTEE OF EFFECTIVE ACTIVITY OF PUBLIC OFFICIALS

В статті досліджено теоретичні засади лідерства. Проаналізовано тотожність понять «лідерство» та «керівництво», охарактеризовано їхні особливості, виявлено спільні та відмінні риси. Встановлено, що для успішної діяльності колективу необхідні і керівництво, і лідерство. Керівництво потрібне для того, щоб здійснювати процес управління на офіційних засадах. Лідерство виступає рушійною силою, яка згуртовує співробітників, надихає їх на нові звершення. Наведено погляди дослідників стосовно якостей, які мають бути притаманні лідерам. Виявлено, що серед якостей, які найчастіше згадувалися як лідерські, виділяються наступні: енергійність; розум, інтелектуальні здібності; знання справи; потреба в досягненнях; мотивація лідерства, потреба у владі; домінантність, прагнення вищого становища над іншими; ініціативність; наявність цілі, визначеність планів; відповідальність; наполегливість, завзятість; екстраверсія, товарицькість; здатність до співпраці; здатність до співчуття; пристосованість, гнучкість. Важливою ознакою лідерства є здатність здійснювати вплив на поведінку інших людей. Обґрунтовано, що вказані особливості є лише передумовою для виникнення лідерства. Для реалізації лідерського потенціалу необхідне поєднання природних нахилів з освітою та практичною діяльністю, в результаті якої розвиваються лідерські здібності. З'ясовано, що лідерство залежить від відносин, що виникають у процесі групової діяльності і значною мірою обумовлюється індивідуальними особливостями членів групи: їхніми потребами, їхнім баченням особистості, в якій вони готові визнати лідера та якостей, якими має володіти ця особистість. Наголошено, що розвиток лідерських якостей має стати одним з пріоритетних напрямків кадрової політики в публічній службі, оскільки лідерство виступає запорукою забезпечення сучасного ефективного публічного управління.

Ключові слова: керівництво, лідерство, лідер, лідерські якості, публічна служба.

The article examines the theoretical principles of leadership. The identity of the concepts of "leadership" and "management" was analyzed, their features were characterized, common and distinctive features were identified. It was established that both management and leadership are necessary for the successful operation of the team. Leadership is needed in order to carry out the management process on a formal basis. Leadership acts as a driving force that unites employees and inspires them to new achievements. The views of researchers regarding the qualities that should be inherent in leaders are given. It was found that among the qualities that were most often mentioned as leadership, the following stand out: vigor; mind, intellectual abilities; knowledge of the matter; the need for achievement; leadership motivation, need for power; dominance, striving for a higher position over others; initiative; existence of a goal, determination of plans; responsibility; perseverance, tenacity; extroversion, sociability; ability to cooperate; the ability to empathize; adaptability, flexibility. An important feature of leadership is the ability to influence the behavior of other people. It is substantiated that the specified features are only a prerequisite for the emergence of leadership. To realize the leadership potential, a combination of natural inclinations with education and practical activities is necessary, as a result of which leadership skills are developed. It was found that leadership depends on the relationships that arise in the process of group activity and is largely determined by the individual characteristics of group members: their needs, their vision of the personality in which they are ready to recognize the leader and qualities that this personality should possess. It was emphasized that the development of leadership qualities should become one of the priority areas of personnel policy in the public service, since leadership is the key to ensuring modern effective public administration.

Key words: management, leadership, leader, leadership qualities, public service.

В сучасному суспільстві пред'являються високі вимоги до фахівців сфери публічної служби. Результативність управлінської діяльності значною мірою визначається належним рівнем знань, професійним досвідом фахівців, а також особистісними якостями. Специфіка діяльності публічного службовця передбачає управління людськими ресурсами, а лідерство є вагомим інструментом цього процесу. Відтак ефективна діяльність фахівців публічної сфери вимагає сформованості в них лідерських якостей. Знаючи, які якості визначають лідера, можна в подальшому впливати на їх формування та розвиток.

Метою даного дослідження є аналіз теоретичних засад лідерства для виділення якостей, притаманних успішним лідерам та сприяння розвитку лідерських якостей серед посадових осіб органів публічної влади.

Поняття «лідерство» часто ототожнюють з поняттям «керівництво», вважаючи їх синонімами. Однак, призначення на певну посаду працівника публічної сфери ще не означає автоматичного набуття ним лідерських якостей. Для того, щоб з'ясувати тотожність понять «керівництво» і «лідерство», а також розібратися в їхніх спільних та відмінних рисах, необхідно розглянути особливості керівництва та лідерства.

Керівництво передбачає можливість впливати на поведінку інших людей, які надаються керівнику згідно з офіційними повноваженнями відповідно до займаної посади.

Термін «керівництво» широко використовується в сфері управління персоналом. Успішне керівництво ґрунтується на вмінні керівника ставити мету, планувати, організовувати, забезпечувати контроль і координацію діяльності, встановлювати зворотний зв'язок зі своїми підлеглими.

Лідерство передбачає здатність впливати на поведінку інших людей, які добровільно і неофіційно висувають зі свого оточення на роль лідера особистість, яка є рівною (або майже рівною) їм за соціальним становищем, визнаючи за нею таке право.

Лідерство ґрунтується не на формальних владних повноваженнях, а на певних характеристиках особи, її якостях, здібностях, харизмі, на соціально-психологічній взаємодії в колективі. Процес лідерства є більш складним, ніж процес керівництва і передбачає наявність в організації не підлеглих, а послідовників.

Таким чином, керівництво є соціально-адміністративною характеристикою, визначається соціальним статусом в суспільстві відповідно до займаної посади. А лідерство є психологічною

характеристикою, і визначається неформальними психологічно-емоційними відносинами [3].

Спільним для керівництва і лідерства є те, що ці суспільні явища передбачають цілеспрямований вплив на людей, виступаючи засобами організації та координації діяльності членів соціальної групи. Керівник і лідер часто вирішують спільні проблеми. І керівництво, і лідерство покликані стимулювати колектив, спрямовувати його на вирішення певних завдань. І керівнику, і лідеру притаманні функції організаторів та координаторів в групі.

Проте, між керівництвом і лідерством є суттєві відмінності. Головними відмінностями між керівником і лідером є наступні:

- керівника призначають офіційно, а лідер визначається стихійно;

- керівник має права та обов'язки відповідно до законодавства, у лідера відсутні формальні права та обов'язки;

- керівник, на відміну від лідера, наділений офіційно встановленими засобами впливу на підлеглих, що передбачає застосування певних санкцій;

- керівник представляє свій колектив у сфері зовнішніх відносин, а лідер опікується, головним чином, відносинами в групі;

- керівник несе офіційну відповідальність за стан справ у колективі, лідер такої відповідальності не несе;

- керівник створює певні правила, наказує підлеглим, лідер меншою мірою спирається на прийняті управлінські методи, може нехтувати встановленими правилами, не наказує, а переконує своїх послідовників;

- вплив керівника базується на владних повноваженнях, спирається на субординацію, санкції, контроль, вплив лідера базується на харизмі, спирається на довірливі відносини, дискусію;

- керівник займається регулюванням офіційних відносин групи, як соціального об'єкта, а лідер здійснює регулювання міжособистісних стосунків у групі;

- лідерство виникає за наявності мікросередовища, керівництво пов'язане з системою суспільних відносин, оскільки є елементом макросередовища [1].

Відмінність між лідером і керівником проявляється в природі мотивації як самого себе, так і свого колективу, в особливостях їх ролей і функцій, які вони виконують. Керівництво є більш стабільним явищем. Лідерство – явище менш стабільне, його поява та існування, в значній мірі, залежить від настрою групи, особистісних відносин.

Для успішної діяльності колективу необхідні і керівництво, і лідерство. Керівництво потрібне для того, щоб здійснювати процес управління на офіційних засадах. Лідерство виступає рушійною силою, яка згуртовує співробітників, надихає їх на нові звершення.

Виходячи з відмінностей між керівником та лідером, в групі можуть виникнути наступні ситуації:

– лідер і керівник є різними особами, які не знаходять порозуміння. Ця ситуація негативно позначатиметься на діяльності групи і міжособистісних відносинах в колективі;

– лідер і керівник є різні особи, які знаходять компроміс у спільній діяльності. Така група може досить успішно здійснювати свою діяльність, не зважаючи на атмосферу змагання і суперництва;

– лідер і керівник є однією особою. Управління, коли властивості керівника і лідера втілюються в одній особі, є найбільш ефективним. У цьому випадку колектив досягає високих показників діяльності, йому притаманні гармонійні людські стосунки, сприятливий морально-психологічний клімат.

Отже, керівництво і лідерство не є тотожними поняттями. Вони мають свої особливості, які обумовлюють як їхні спільні риси, так і відмінності між ними. Для того, щоб забезпечити результативний вплив на підлеглих, мотивувати їх на виконання певних завдань, координувати зусилля колективу в напрямку досягнення цілей організації, керівництво має здійснюватися у формі лідерства, тобто сучасний керівник в сфері публічної служби повинен бути лідером.

Науковців як минулого, так і сучасності цікавлять питання про те, як люди стають лідерами. Що є визначальним в цьому процесі: сприятливий збіг обставин чи особливості особистості лідера? Якщо вірним є останнє, то чи обов'язково потрібні вроджені якості, чи певних характеристик лідера можна набути з освітою та досвідом?

Дослідниками минулого робилися спроби виділити набір рис, які визначають лідера. Так, Наполеон Хілл в книзі «Думай і багатій» (Hill, 1937) приділив увагу і питанням лідерства. Він визначив 11 якостей, якими має володіти керівник-лідер: 1. Незворушна сміливість, яка ґрунтується на знанні себе та своєї справи. 2. Самоконтроль. 3. Гостре відчуття справедливості. 4. Чіткість і визначеність рішень. 5. Визначеність планів. 6. Звичка робити більше, ніж зобов'язаний. 7. Ввічливість та особистісна привабливість. 8. Співчуття і розуміння. 9. Знання дрібниць. 10. Здатність прийняти на себе усю відповідальність. 11. Співпраця [7].

Дослідження особливостей характеру і поведінки, які визначають лідера, проводилися і надалі. Виникла теорія лідерських якостей (теорія великих людей), прихильники якої вірили в те, що лідери мали якийсь унікальний набір якостей, що відрізняв їх від інших людей.

Представником цієї теорії був Ральф Стогділ, з точки зору якого для лідера характерні наступні якості (Stogdill, 1948): розум та інтелектуальні здібності; впевненість у собі; активність та енергійність; знання справи; прагнення до вищого становища над іншими [11].

Але цих якостей було недостатньо, щоб пояснити появу лідерів, тому вивчення даного питання було продовжено. Однак, попри численні дослідження, проведені до 1950 рр., не вдалося отримати однозначне уявлення про риси особистості лідера. Успіху теорія лідерських якостей не мала через велику кількість виявлених якостей, якими повинен володіти лідер, та через відмінність їхнього набору для кожної окремої ситуації та організації. Не було отримано доказів того, що лідери відрізняються від послідовників якимись рисами особистості. Це пояснювали тим, що в сучасному суспільстві одні і ті ж особи можуть бути одночасно і лідерами, і послідовниками в залежності від ситуації. А оскільки не вдалося отримати однозначних даних щодо набору якостей, якими має володіти лідер, і було виявлено, що ефективність лідерства є ситуаційною, не було сенсу шукати якихось відмінностей в рисах особистості. В результаті кількість досліджень у цій сфері значно скоротилася.

Однак, наприкінці 1970-х рр. інтерес до теорії лідерських якостей відродився. Так, Хаус і Бейц (House, Baetz, 1979) висловили думку про те, що особисті якості керівника все ж таки мають значення в управлінні людьми. Для лідера, на думку дослідників, важливими якостями є товарицькість, потреба у владі, потреба в досягненні [6].

Науковці під керівництвом Лорда (Lord, 1986) дійшли висновку, що лідерів від нелідерів відрізняють шість рис: інтелект, консерватизм, екстраверсія, домінантність, маскуліність, пристосованість [9].

Згідно з дослідженнями Кірпатріка та Локка (Kirpatrick, Locke, 1991), лідерам притаманні наступні якості: спонукання (досягнення, честолюбство, енергія, завзятість, ініціатива); мотивація лідерства (персоніфікована чи соціалізована); чесність та прямота; впевненість в собі (включаючи емоціональну стабільність); когнітивні здібності (здатність впорядковувати та інтерпретувати велику кількість різноманітної інформації); знання справи.

Однак, на їхню думку, для того, щоб бути ефективним лідером, необхідно не просто володіти набором певних характеристик. Риси особистості можуть забезпечувати певний потенціал для лідерства, а от реалізувати його допомагає так зване стратегічне бачення [8].

Є поширеною думка, що з характеристик, виділених Кірпатріком та Локком, більш важливими є спонукання та мотивація лідерства. В тому, що сильна мотивація лідерства є необхідною рисою лідера, Кірпатрік та Локк солідарні з іншими дослідниками. Зокрема, з Мак-Клелландом (McClelland, 1985), який наводить відмінність між двома типами мотивації влади. Персоніфікована мотивація відображає мотивацію лідерів, яким потрібна влада заради неї самої, яким подобається домінувати над іншими, мати статус та атрибути влади. Соціалізована мотивація виникає у випадках, коли лідери прагнуть до співпраці з іншими для досягнення спільних цілей. Вони співробітничать з людьми, а не намагаються домінувати чи керувати ними. Лідер, якому притаманна соціалізована мотивація є більш привабливим для підлеглих і більш ефективним для організації [10].

Що стосується когнітивних здібностей, то вони, на думку дослідників, також важливі, але для ефективного лідера може бути достатнім інтелект вище середнього рівня. Головне, щоб лідер вмів акумулювати та вірно інтерпретувати великі обсяги інформації.

Американські вчені Канджемі, Ковальські та Кан (Cangemi J., Kowalski C., Khan H, 1998) також цікавилися характеристиками лідерів. Дослідивши особливості успішних керівників-лідерів вищого рівня компанії «Фортуна 100», вони виділили певні їхні риси, які об'єднали в чотири групи.

1. Особливий тип мислення:

- здатність до екстраполяції. Володіючи глибокими знаннями, інтуїцією, спираючись на досвід, лідери розуміють, як може розвиватися ситуація;

- вміння вирішувати декілька проблем одночасно;

- стійкість в умовах невизначеності. Лідера не лякає невідомість чи відсутність негайного зворотного зв'язку;

- розуміння.

2. Вміння справлятися з агресією:

- здатність брати управління на себе;

- наполегливість;

- здатність до співпраці;

- ініціативність. Це передбачає і здатність до ризику;

- енергійність.

3. Управління емоціями:

- здатність робити ставку на інших. Успішний лідер готовий допомогти професійному росту і розвитку підлеглих, просуванню їх по службі;

- сенситивність;

- ідентифікація себе зі справою. Лідерів не приваблює влада сама по собі, вони зацікавлені, насамперед, в досягненні цілі;

- здатність до співчуття. При цьому лідери вміють бути вимогливими;

- зацікавленість в рості організації, а не у власній кар'єрі;

- незалежність.

4. Особистісний ідеал:

- гнучкість;

- стійкість до стресу;

- наявність цілі;

- керівництво спільнотою. Лідер використовує свої владу і вплив на благо суспільства. Наприклад, опікується охороною навколишнього середовища;

- почуття гумору [4].

Попри численні дослідження лідерських якостей, дане питання залишається відкритим. Однак, незаперечним фактом є те, що лідерам притаманні певні риси, які відрізняють їх від інших. Тобто особистісні якості дійсно мають значення. Проведений аналіз свідчить про те, що серед якостей, які найчастіше згадувалися дослідниками як лідерські, виділяються наступні: енергійність [4, 8, 11]; розум, інтелектуальні здібності [8, 9, 11]; знання справи [7, 8, 11]; потреба в досягненнях [6, 8]; мотивація лідерства, потреба у владі [6, 8]; домінантність, прагнення вищого становища над іншими [9, 11]; ініціативність [4, 8]; наявність цілі, визначеність планів [4, 7]; відповідальність [4, 7]; наполегливість, завзятість [4, 8]; екстраверсія, товариськість [6, 9]; здатність до співпраці [4, 7]; здатність до співчуття [4, 7]; пристосовність, гнучкість [4, 7]. Отже саме ці якості мають в першу чергу бути притаманні лідерам.

Особливістю лідерства є те, що воно здійснюється в результаті групової діяльності і передбачає вплив на поведінку інших людей. Л. Холлон (Hollon, 2006) вважає, що здатність здійснювати вплив і є ознакою справжнього лідерства. Це проявляється в наступному: вмінні спонукати групу зосередитися на загальній цілі; вмінні створити в групі консенсус; вмінні розвивати у членів групи відданість загальній справі та мотивацію до досягнень; вмінні залучити людей до спільної праці і спонукати робити те, що потрібно організації, таким чином, щоб вони самі дійшли висновку, що хочуть це робити [5].

Проаналізувавши наведені переліки лідерських якостей, можна дійти висновку, що вони є результатом поєднання природних схильностей та досвіду, в процесі якого ці схильності розвиваються. Не можна не погодитися з італійським дослідником А. Менегетті, який в книзі «Психологія лідера» стверджує, що людина від народження може мати певні лідерські нахили, але це не є гарантією того, що в майбутньому ця людина стане лідером. Щоб реалізувати свій лідерський потенціал, необхідне поєднання певного рівня культури та освіти з життєвим досвідом та професіоналізмом. Крім того, важливою є здатність долати стереотипи [2]. Тобто природні дані є лише передумовою для становлення лідера. Риси успішного керівника-лідера розвиваються шляхом накопичення досвіду, завдяки ситуаціям, у яких лідери себе проявляють.

Таким чином можна дійти висновку, що в процесі становлення лідерства особисті якості відіграють важливу роль. Можна виділити набір якостей, який найчастіше зустрічається в лідерів, і над яким потрібно працювати особам, які прагнуть до лідерства. Але було б невірним

пов'язувати лідерство тільки з індивідуальними особливостями лідера. Виникнення лідерства залежить від багатьох чинників. Оскільки лідерство є явищем групової діяльності, воно залежить від відносин, що виникають у процесі такої діяльності. Лідерство значною мірою обумовлюється й індивідуальними особливостями членів групи: їхніми потребами, їхнім баченням особистості, в якій вони готові визнати лідера та якостей, якими має володіти ця особистість. Крім того, навіть людям, які мають від народження завдатки лідера, необхідно працювати над собою, щоб реалізувати свій лідерський потенціал, поєднуючи природні нахили з освітою і розвиваючи лідерські здібності в процесі практичної діяльності.

Наявність лідерських якостей можна розглядати як інструмент активізації та підвищення ефективності професійної діяльності й в органах публічної влади. Лідерство сприяє забезпеченню сучасного ефективного публічного управління, тому розвиток лідерських якостей має стати одним з пріоритетних напрямків кадрової політики в публічній службі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Конфліктологія: підручник / [за ред. Г. В. Гребенькова]. Львів: Магнолія 2006, 2011. 229 с.
2. Менегетті А. Психологія лідера. К., 2019. 342 с.
3. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навч. посібник. Вінниця, 2016. 150 с.
4. Cangemi J., Kowalski C., Khan H. (1998). *Leadership behavior*. Lanham, MD: University Press of America.
5. Hollon, L. (2006), «What do leadership and lasagna have in common? Psychology of Contemporary Leadership: American researches», *University Bowling Green*, p. 99.
6. House, R.J. and Baetz, M.L. (1979) *Leadership: Some empirical generalizations and new research directions*, in B.M. Straw (ed.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1., Greenwich, Conn.: JAI Press.
7. Hill, N. (1937) *Think and Grow Rich*. The Ralston Society, 238 p.
8. Kirkpatrick, S.A. and Locke, E.A. (1991) *Leadership: do traits matter?* *The Executive*, 5(2), 48–60.
9. Lord, R.G., DeVader, C.L. and Alliger, G.M. (1986) *A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures*, *Journal of Applied Psychology*, 71, 402–410
10. McClelland, D.C. (1985) *Human Motivation*, Glenview Ill.: Scott, Foresman.
11. Stogdill, R. (1948). *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature*. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.