

УДК 321.01

**Сторожев Роман Іванович,**

к. держ. упр.,

докторант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ, м. Київ

## ІНСТИТУТ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

*У статті здійснено змістовний аналіз інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності. Розкрито специфіку сучасних моделей лідерства, зокрема трансформаційного та емоційного лідерства на сучасному етапі, акцентовано увагу на етичній відповідальності лідера та обґрунтовано важливість розуміння цінностей державних службовців, створення умов для їхньої оптимальної реалізації.*

Ключові слова: лідерство, інститут лідерства, трансформаційне лідерство, емоційний інтелект, цінності, довіра, влада, публічне управління, управлінська діяльність.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови цивілізаційного розвитку змінюють підходи до розуміння феномену лідерства в публічно-управлінській діяльності, висувуючи на перший план уміння ефективно управляти людськими ресурсами, оперативно реагувати на зміни, що відбуваються у суспільстві, приймати адекватні рішення та брати на себе відповідальність за їх виконання. Зокрема, фахівці з державного управління зазначають, що у період системних змін у державі недостатньо бути лише керівником-управлінцем, важливо брати на себе більшу відповідальність, ніж записано у посадовій інструкції, вміти переконувати людей, ставити перед ними цілі та сприяти їхньому творчому досягненню, демонструвати такий стандарт поведінки, який може бути взятий за взірець [9, с. 4].

Актуалізується питання дієвого та ефективного інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності. На думку науковців, інститут лідерства – це визнання ієрархічного способу організації політичного життя суспільства, що характеризується існуванням певних установ, наділених владними повноваженнями та виконуючих специфічні функції [5, с. 8].

**Аналіз останніх досліджень із цієї проблеми.** Різним аспектам розвитку лідерства в організаціях, системі державного управління та публічній службі присвячено праці Б. Басса, Д. Бернса, Н. Гончарук, Р. Дафта, Т. Куна, А. Ліпенцева, Л. Пашко, П. Петровського, С. Серьогіна, І. Сурай, Ф. Тейлора та ін. Однак повноти викладу потребують питання формування інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності, розв'язанням яких і присвячена дана наукова розвідка.

**Метою статті** є дослідження інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності, що і визначило завдання статті, а саме: здійснити змістовний аналіз поняття «лідерство»; з'ясувати зв'язок між різними його складовими; уточнити відмінні риси сучасних моделей лідерства; визначити ціннісні засади лідерства.

**Виклад основного матеріалу.** Відомий соціолог Мануель Кастельс, досліджуючи процеси становлення і розвитку інформаційного суспільства, зазначав, що його характерною рисою є поява нової організаційної логіки. Остання зумовлена кризою корпоративної організаційної моделі, заснованої на вертикальній інтеграції та ієрархічності функціонального управління лінійно-апаратною системою, суворому технічному і соціальному поділу праці. На думку вченого, зазначені обставини призвели до появи нових методів управління, за яких розпорядження і накази поступаються місцем переконанню, а контроль – довірі [8, с. 161–162].

Суттєві зміни, що відбуваються у сфері людських ресурсів організації, як зазначає О. Нестуля, потребують нових принципів і методів управління ними, мотивації й стимулювання, запровадження нових алгоритмів стосунків між лідерами та їхніми послідовниками [13, с. 12].

Поява нової моделі управління актуалізувала потребу як у нових управлінських лідерах, так і в оволодінні лідерськими якостями державними службовцями, що дозволило б адаптуватися до швидких змін. Досліджуючи питання лідерства, американський учений Річард Дафт

стверджує, що умовах динамічних суспільних змін та зумовлених ними криз, лідери мають ініціювати адекватні зміни всередині організацій та відповідно до цього розвивати потенціал персоналу. Специфіка взаємодії лідера і підлеглих полягає у розумному делегуванні лідером владних повноважень підлеглим, залученні всіх співробітників до вирішення організаційних проблем, створенні сприятливого середовища для співробітників та взаємної підтримки [6, с. 23–25].

Така взаємозалученість лідера і підлеглих прямо впливає на ефективність управлінської діяльності, яка, на думку фахівців з державного управління, залежить не тільки від кількості витрачених зусиль, а й від того, чи правильно визначена мета, напрямок руху та пріоритети [5, с. 9]. Ваги набувають вміння поступитися власними, приватними інтересами і діяти виключно в інтересах держави та суспільства. За таких обставин лідер повинен виступати каталізатором змін, запрограмувати підлеглих на чітке виконання поставлених завдань, сприяючи оптимальному розкриттю їхнього творчого потенціалу та залученості до управлінської діяльності.

У науковій літературі такий тип лідера розглядають у контексті теорії трансформаційного лідерства (transformational leader), основоположником якої виступив Дж. Бернс [20, с. 4]. На його думку, ефективний лідер постійно знаходиться у процесі трансформації, детермінує прогресивну реорганізацію та розвиває у підлеглих впевненість у своїх силах і прагнення до саморозвитку.

Ідеї трансформаційного лідерства розвивав у своїх наукових доробках Б. Басс, використовуючи для його опису сукупність чотирьох «I», а саме:

1. *Індивідуальний підхід* (Individualized consideration) або лідерство орієнтоване на розкриття потенціалу. Характеризується турботливим ставленням до підлеглих, створенням умов для задоволення їхніх потреб, професійного та особистісного зростання. Працівники в цьому випадку прагнуть розвивати свої професійні навички і проявляти ініціативу.

2. *Інтелектуальна стимуляція* (Intellectual stimulation) або лідерство шляхом стимулювання мислення людей. Лідер заохочує співробітників розвивати свою уяву, шукати нові творчі шляхи рішення звичних задач. Такий підхід спонукає людей переглянути власні уявлення, стимулює до пошуку нових способів вирішення проблем. Лідер робить акцент на інтелекті, раціональності і найоптимальнішому способі вирішення поставлених завдань.

3. *Надихаюча мотивація* (Inspirational motivation) або лідерство шляхом мотивування. Лідер проектує картину майбутнього, яка одночасно оптимістична і досяжна, заохочує колег до високого рівня очікувань, зменшує складність завдань шляхом зведення проблеми до ключових питань, використовує просту мову, щоб донести місію організації. Підлеглі об'єднуються, мобілізуються задля реалізації цієї місії.

4. *Ідеалізований вплив* (Idealized influence) або лідерство, ґрунтоване на харизмі. Лідер прагне стати для своїх підлеглих зразком для наслідування, знаходиться в постійному процесі трансформації і саморозвитку. Створює бачення майбутнього та місію, ставить високі цілі, виявляє наполегливість і рішучість у їх досягненні, інтереси справи ставить понад усе [19, с. 19–31].

Відмінною рисою трансформаційного лідерства від класичних теорій лідерства є чітке уявлення про перспективу та комплекс заходів і дій необхідних для її досягнення. Така модель лідерства ґрунтується на передбаченні, плануванні, комунікації, творчості; згуртуванні групи навколо комплексу переконань і цінностей для досягнення чітких і вимірювальних цілей; одночасному розвитку особистості кожного члена групи і колективу в цілому. Трансформаційне лідерство змінює природу останнього, перетворюючи його на постійний процес навчання лідера тому, як лідирувати краще і ефективніше, причому трансформаційні процеси торкаються усіх складових феномена лідерства [2, с. 33–34].

Відповідно, трансформаційне лідерство характеризується такими ознаками:

- вміння лідера вести за собою послідовників;
- індивідуальний підхід;
- інтелектуальне стимулювання;
- залучення інших людей у взаємодію, за якої лідер та інші члени

групи сприяють взаємному зростанню.

Досліджуючи питання лідерства в органах публічної влади, А. Ліпенцев робить висновок, що лідерство – це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і послідовниками), заснований на найбільш ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей. Учений стверджує, що лідерство є функцією лідера, послідовників і ситуаційних змінних [11, с. 23].

Аналізуючи питання лідерства, розкриємо зміст двох важливих понять – «влада» та «функція». Довідкові видання визначають владу як здатність і можливість здійснювати свою волю, чинити вирішальний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою певних засобів, зокрема авторитету, права, насильства; організаційний аспект і функціонально-специфічне начало втілення вольових рішень [15, с. 87].

П. Петровський зазначає, що на сьогодні влада – це соціальний інститут, що ґрунтується на легітимному праві окремих представників суспільства (невіддільної його частини) виконувати функцію загального керівництва [14, с. 200–201].

Досліджуючи феномен публічної влади, В. Чиркін стверджує, що її основою є колектив, тобто більш або менш організоване, об'єднане товариство людей, що володіють свідомістю та волею. Для того, щоб таке товариство перетворилося на колектив повинні виникнути загальні, спільні для колективу інтереси різного характеру (політичного, соціально-економічного тощо). Для реалізації цих інтересів виникає необхідність

визначеної єдності дій, що, в свою чергу, зумовлює потребу в управлінні колективом, що породжує владу в колективі [18, с. 170]. За визначенням В. Лісничого, влада має здатність і можливість нав'язати волю одного суб'єкта іншим суб'єктам за допомогою доступних способів як морального та ідейного впливу, так і прямого фізичного примусу [12, с. 11].

У науці поняття «функція» є міжгалузеву та міждисциплінарною категорією, яка вживається в різних значеннях і використовується для характеристики будь-яких динамічних структур. Зокрема, філософський словник визначає функцію як спосіб реалізації можливостей речі або елемента системи, спрямований на досягнення певного ефекту [17, с. 682].

Н. Гончарук зазначає, що до управлінських функцій лідера належать: 1. Визначення чіткої цілі і наряду її досягнення. 2. Налаштування людей на реалізацію поставленої мети. 3. Мотивація діяльності, задоволення індивідуальних і групових потреб, вселення впевненості [5, с. 8].

Таким чином, основою ефективного лідерства є наявність таких факторів як:

- сутність лідера (переконавання, характер);
- знання лідера (робота, завдання, знання людської природи);
- дії лідера (впровадження, мотивація, визначення цілей і напрямків руху).

За даними дослідження, проведеного консалтинговою компанією Нау Group, існує 75 основних компонентів, які свідчать про задоволення підлеглих своїм керівником [24]. Їх узагальнення дозволило дійти таких висновків:

Довіра і впевненість у лідерів є ключовим показником задоволеності співробітників організації.

Ефективні комунікації реалізуються у трьох ключових напрямках:

- допомога співробітникам у розумінні загальної бізнес-стратегії компанії;

– сприяння усвідомленню співробітниками шляхів досягнення ключових цілей організації;

– взаємообмін інформацією щодо двох рівнів діяльності, а саме: а) що робить організація в цілому задля досягнення стратегічної мети, б) що робить для досягнення мети конкретно той підрозділ, де працює та чи інша людина.

Сучасні наукові дослідження лідерства акцентують особливу увагу на моральній, соціальній та етичній відповідальності лідерів, що сприяє формуванню ціннісного напрямку у лідерознавстві. Американський філософ Томас Кун зазначає, що це пов'язано з потребою переходу до етичного керівництва [10, с. 119].

Активно дискутуються питання управлінської етики, етики доброчинності, суб'єктивної етики совісті і міжсуб'єктивної етики діалогу. Етика доброчинності змушує лідера дотримуватися наступних трьох принципів: тримати свої думки під контролем; прагнути тільки до того, що знаходиться у твоїй владі; чинити по справедливості. Суб'єктивна етика совісті полягає у наступному імперативі: дій тільки за таким правилом, відносно якого ти можеш бажати, щоб воно стало всезагальним законом. З точки зору міжсуб'єктивної етики діалогу управління є етичним, якщо керівник може виправдати свої дії перед підлеглими [10, с. 123–125]. Така етика походить від відносин взаємності, партнерства та рівноправ'я між керівником і підлеглим.

Основним мотиваційним джерелом публічно-управлінської діяльності виступають цінності, що визначають як поведінку, так і результати роботи. Цінності, які сповідує та чи інша людина, в значній мірі визначають цінності організації, впливають на формування організаційної культури. Саме тому розуміння цінностей державних службовців, створення умов для їхньої оптимальної реалізації є важливим завданням лідера.

Цінності формуються на основі суспільної практики, індивідуальної діяльності людини в межах певних конкретно-історичних відносин, форм комунікації і мають соціальний характер. У даному контексті особисті цінності виступають своєрідною конкретизацією цінностей суспільства, причому вид та ступінь цієї конкретизації залежать як від рівня розвитку особистості, так і позиції особистості в соціальній системі.

Особистісні цінності є тією ланкою, що пов'язує її суспільне та індивідуальне життя. На думку дослідників, саме особистісні цінності, у разі їх усвідомлення, є основними одиницями свідомості, що конституують, визначають головне і відносно постійне ставлення людини до основних сфер життя – до світу, до інших людей, до самої себе [4, с. 89].

М. Боришевський стверджує, що система цінностей людини є достатньо складною і у своїй структурі містить такі підсистеми як: 1) моральні цінності; 2) громадянські цінності; 3) світоглядні цінності; 4) екологічні цінності; 5) естетичні цінності; 6) інтелектуальні цінності; 7) валеологічні цінності [3, с. 24–25]. Таким чином, система цінностей визначає сутність як людини, так і певної спільноти, направленість їх дій і вчинків.

На думку І. Беґа, особистісні цінності утворюють внутрішній стрижень особистості й здатні виконувати функцію вищого критерію для орієнтації індивіда у світі й для особистісного самовизначення [1]. Система ціннісних і соціальних орієнтацій, ставлень особистості до суспільства, держави, нації, до себе як до громадянина проявляється у її активній громадянській позиції.

Американські дослідники зазначають, що особистісні цінності відображаються у свідомості у формі ціннісних орієнтацій – складних, певним чином згрупованих принципів, які надають злагодженості і спрямованості різноманітним мотивам людського мислення й діяльності в процесі розв'язання спільних людських проблем [23].



Серед досліджень лідерських якостей актуальності набуває теорія «емоційного інтелекту», автором якої є Д. Гоулман. Учений доходить висновку, що лідерство завжди має емоційну першооснову. Найбільш ефективними є лідери, які у своїй діяльності вміють поєднувати розум та емоції. Люди з високим емоційним інтелектом краще приймають рішення, ефективніше діють у кризових ситуаціях і краще управляють своїми підлеглими. Д. Гоулман стверджує, що емоційний інтелект включає в себе п'ять основних компонентів: самосвідомість, саморегуляцію (самоконтроль), мотивацію, емпатію (соціальну чуйність) і соціальні навички (управління відносинами) [21, с. 99–101].

Переваги емоційного лідерства полягають у тому, що з одного боку, поєднується раціональне та афективне в управлінні. Ефективними лідерами не народжуються, як зазначає А. Яго, лідери розвиваються через безперервний процес самоосвіти, освіти, професійної підготовки та досвіду [22, с. 325].

Важливою складовою лідерства в публічно-управлінській діяльності є формування довірливих стосунків між лідером та співробітниками. У довідковому виданні поняття довіри визначається як ставлення до органів державної влади та посадових осіб, їхньої діяльності, яке базується на вірі, переконаності та впевненості громадян у надійності, компетентності, сумлінності, щирості, чесності цієї влади [16, с. 173].

На думку фахівців з державного управління, довіра є умовою цілісної взаємодії людини зі світом і їй притаманні такі функції: 1) упорядкування. Довіра фіксує певне ставлення людини до навколишнього світу, його орієнтацію в ньому в координатах добра і зла, істини і неправди, справедливого і несправедливого тощо. Вона в ціннісних категоріях виражає граничні орієнтації знань, інтересів, переваг різних співтовариств, груп і осіб; 2) редукція (спрощення). Довіра виступає механізмом спрощення, виділення загального значення із безлічі різномірних, неоднозначних явищ; 3) організація. Довіра закріплює в

суспільній свідомості й культурі певні установки й оцінки, мету, заборони та ін., виражені у формі нормативних уявлень; 4) оптимізація відносин і діяльності. За відсутності довіри знижується потенціал соціальних систем, стає неможливою взаємодія акторів; 5) репродукція – взаємопроникнення і взаємний вплив економіки, моральності та політики [7, с. 174].

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Таким чином, сучасні умови розвитку продукують нові вимоги до інституту лідерства, що призводить до впровадження та адаптації в публічно-управлінській діяльності моделей лідерства, адекватним вимогам часу. Їхніми засадничими положеннями виступають індивідуальний підхід, інтелектуальне та творче стимулювання, об'єднання навколо спільних цінностей для досягнення чітких і вимірювальних цілей, довіра тощо. Змістовне розкриття окреслених категорій, їхня специфіка в публічно-управлінській діяльності, взаємообумовленість та взаємовплив є предметом для подальших наукових розвідок.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бех І. Д. Виховання особистості: у 2 кн. Кн. 1: Особистісно орієнтований підхід: теоретико-технологічні засади. Київ: Либідь, 2003. 280 с.
2. Бойко О. В. Трансформаційне лідерство як концептуальна основа формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Збройних Сил України. *Військова освіта*. 2015. № 2. С. 32–40.
3. Боришевський М. Духовні цінності як детермінанта громадянського виховання особистості. *Цінності освіти і виховання: наук.-метод. зб.* / за ред. О. В. Сухомлинської. Київ: АПН України, 1997. С. 21–25.
4. Братусь Б. Аномалии личности. Москва: Мысль, 1988. 301 с.
5. Гончарук Н., Сурай І, Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. № 1. С. 5–13.
6. Дафт Р. Л. Уроки лідерства. Москва: Эксмо, 2006. 480 с.
7. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 1: Теорія державного управління. 2011. 748 с.
8. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. Москва: ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.
9. Ковбасюк Ю. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. *Дайджест Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. Вип. 7 (13), липень. С. 3–13.

10. Кун Т., Вайблер Ю. Необходимость, подходы и предпосылки этически осознанного руководства подчиненными. *Проблемы теории и практики управления*. 2004. № 5. С. 119–127.

11. Ліпенцев А. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 38. С. 21–42.

12. Лісничий В. В. Концептуальні засади політичних наук: теорія та історія. Харків: УАДУ ХФ, 2001. 36 с.

13. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Карманенко В. В. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок лідера. Уроки видатних підприємців. Київ: Знання, 2013. 358 с.

14. Петровський П. Актуальність гуманітарного розуміння держави в українській суспільно-політичній думці початку ХХ століття. *Публічне управління: теорія і практика*: зб. наук. праць. Харків: Вид-во «ДокНаукДержУпр», 2011. Вип. 2 (6). С. 198–205.

15. Політологічний енциклопедичний словник / уряд. В. П. Горбатенко; за ред. Ю. С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. 2-е вид. Київ: Генеза, 2004. 736 с.

16. Сичова В. В. Довіра до влади. *Енциклопедичний словник з державного управління* / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

17. Філософський енциклопедичний словник / редкол.: В. І. Шинкарук (голова) та ін.; НАН України. Ін-т філос. ім. Г. С. Сковороди. Київ: Абрис, 2002. 742 с.

18. Чиркин В. Е. Публичная власть. Москва: Юрист, 2005. 175 с.

19. Bass B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 1990. P. 19–31.

20. Burns J. M. Leadership. New-York: Harpen Row, 1978. 544 p.

21. Goltman D. What Makes a Leader? *Harvard Business Review*. 1998. November-December. P. 93–102.

22. Jago A. G. Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*. 1982. № 28(3). P. 315–336.

23. Kluckhohn C., Strodtbeck F. L. Variations in value orientation. Evanston, IL: Row Peterson, 1961.

24. Lamb L. F., McKee K. B. Applied Public Relations: Cases in Stakeholder Management. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004. 275 p.

**Storozhev R. I. Institute of Leadership in Public-Administrative Activity.**

*The article deals with the content analysis of the Institute of Leadership in Public Management. The specificity of modern leadership models, in particular transformational and emotional leadership at the present stage, is highlighted, the emphasis is on ethical responsibility of the leader and the importance of understanding the values of civil servants and creating conditions for their optimal implementation is substantiated.*

**Key words:** leadership, institute of leadership, transformational leadership, emotional intelligence, values, trust, power, public administration, management activity.

*Надійшла до редколегії 25.06.2018 р.*