

ЄМЕЛЬЯНОВА Ганна,
спеціаліст Центру лідерства,
Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова,
Україна

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОАКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА

У статті представлений аналіз досліджень проблеми проактивності. Проаналізовано критерії та параметри проактивної поведінки. Сучасні тенденції в дослідженнях у сфері менеджменту свідчать про постійний інтерес до проблеми лідерства, проблеми підвищення мотивації співробітників. Лідерство є метаякістю, яка інтегрує суб'єктні, професійні та особистісні характеристики та ресурси керівника. Теоретичні дослідження в області менеджменту підкріплюються новими соціальними технологіями і практиками для більш ефективного прийняття рішень у бізнесі, підвищення чіткості управління та постановки завдань.

Проактивність розглядається як якість особистості та як стиль поведінки. Проактивність як патерн поведінки, який виражається у вигляді персональної відповідальності, допомагає долати перешкоди і труднощі, створювати нові можливості та здорові взаєностосунки між людьми. Креативність пов'язана також з життєвою позицією, це вміння та бажання людини брати на себе відповідальність за свою поведінку та реагувати на ситуацію, виробляючи власне ставлення до неї.

У результаті аналізу феномену «проактивне лідерство» виявлено, що джерелами мотивації проактивної поведінки індивіда, мотивуючими чинниками стають не зовнішні обставини та зовнішнє схвалення, а власні стандарти і цінності, які вироблені та інтерналізовані у процесі життєдіяльності.

Ключові слова: лідерство, проактивність, мотивація, управління потенціалом, лідерські компетенції.

Постановка проблеми та її актуальність. За умов змін соціальної та економічної ситуації, швидко оновлюваних соціальних технологій управління різко зросла потреба осмислення феномена лідерства та проактивного лідерства зокрема.

Спостерігається якісний дефіцит керівників, які відповідають сучасним вимогам, які здатні проявляти ініціативу, приймати рішення в швидко мінливих умовах, самостійних, відповідальних, які швидко навчаються, прагнуть до постійного розвитку та володіють певною спеціальністю. Перспективний керівник повинен володіти лідерськими якостями, ефективно працювати в команді, вміти мотивувати підлеглих та встановлювати оптимальні міжособистісні відносини. За деякими дослідженнями, насиченість ринку професійними управлінцями становить приблизно 3 % [9].

Різноманіття завдань, які необхідно вирішувати керівнику (іноді водночас), вимагає пошуку нових підходів до критеріїв відбору та виокремлення специфічних характеристик лідерів. У різних наукових галузях існує величезна кількість теорій лідерства, які розкривають різні аспекти цього феномену. Але при цьому різноманітті теоретичного матеріалу відчувається нестача практичних підходів щодо формування проактивного лідерства. Вирішенню цього завдання присвячена ця стаття.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі. У англійській, німецькій та ряді інших європейських мов керівництво та лідерство позначаються одним і тим же словом leadership (англ.) та Führung (нім.). У той же час, керівництво можна розглядати як соціальну характеристику відносин у групі, в першу чергу з точки зору розподілу ролей управління та підпорядкування, а лідерство – це психологічна характеристика поведінки окремих членів групи.

Теорії лідерства досить добре представлені у психології, соціології, менеджменті, комунікативні аспекти плідно розробляються в соціальній психології. У ході досліджень виділені різноманітні стилі лідерства, розроблений широкий ряд концепцій лідерства. Основна мета вивчення лідерства – виокремлення узагальнених типів лідерів та побудова прикладних типологій лідерства.

Коротко розглянемо теорії, які можуть служити підґрунтям для більш повного розуміння проактивності як специфічного феномену, та допомагають виділити риси та характеристики проактивного лідера, а також зрозуміти мотивацію даного типу поведінки.

У соціологічному аспекті феномен лідерства (англ. Leadership) розглядається, як набір функцій, які виконуються лідерами у групі (планування, координація та контроль) та як соціальні відносини домінування та підпорядкування у групі, організації, суспільстві, засновані на здатності лідерів приймати рішення та здійснювати вплив [11].

Лідерство у психології традиційно розглядається як групове явище. Лідером називають такого члена групи, який у результаті взаємодій висувається для організації групи при вирішенні конкретної задачі. Він зазвичай демонструє більш високий, ніж інші члени групи, рівень активності, участі та впливу у рішенні даного завдання.

Прихильники теорії рис лідерства вважають передумовою визнання людини лідером володіння особливими «лідерськими» рисами та здібностями. Дослідження у руслі цієї теорії концентрувалися на виявленні якостей, специфічних для лідерів. Варіант такого підходу – харизматична концепція лідерства, згідно з якою лідерство є вродженою якістю. Ця риса властива окремим видатним особам, яким послана якась благодать – харизма. «Теорія рис» акцентує увагу на природжених якостях лідера та пояснює лідерську або «нелідерську» поведінку наявністю або відсутністю у людини певного набору психологічних особливостей.

Теорія лідерських ролей (Р. Бейлс) розглядає ролі «професіонала» – лідера, який орієнтовано на рішення ділових проблем, та «соціально-емоційного фахівця», який вирішує проблеми людських відносин.

Прихильники інтерактивної теорії вважають, що лідером може стати будь-яка людина, що займає відповідне місце у системі міжособистісної взаємодії. Питання про те, хто саме візьме на себе лідерство, має вирішуватися з урахуванням індивідуальних особливостей кандидата у лідери, особистісних характеристик інших членів групи та її структури, ситуації, що склалася та виконуваного завдання.

Ситуаційна теорія лідерства, або груподинамічний підхід, стверджує, що лідерство – це, перш за все, продукт ситуації. яка склалася у групі, у ситуаціях, дуже сприятливих або несприятливих для групи. Лідер, який орієнтований на вирішення завдання, домагається більших результатів, ніж лідер, орієнтований на людей. При помірно сприятливої ситуації успішніше виявляється лідер, який орієнтований на людей. Ф.Е. Фідлер вважав, що «лідерська поведінка» залежить від потреб конкретної ситуації.

При реальній взаємодії, з'явившись в одній ситуації як лідер, людина частіше стає лідером й при інших обставинах. Отримавши досвід лідерства, людина набуває впевненості у собі й авторитет, який працює на нього в подальшому.

Ситуаційне лідерство дозволяє декільком лідерам розвиватися в одній групі. При цьому кожен лідер може займати лідируючу позицію на різних етапах виконання завдання групою, виконуючи при цьому різні ролі (організатор, натхненник, генератор ідей та ін.). Група теорій, які отримали назву «гуманістичних», на чільне місце ставила розвиток ефективної організації. На думку представників цієї теорії, людина за своєю природою – «істота мотивована», а організація за своєю природою завжди структурована та контрольована. Головною функцією лідерства є модифікація організації з метою забезпечення свободи індивідів для реалізації їх мотиваційного потенціалу та задоволення своїх потреб – проте, при одночасному досягненні цілей організації.

С. Аргіріс вказував на наявність конфлікту між організацією та індивідом. Природа організації передбачає структурування ролей, функцій своїх членів, а також контроль за

виконанням ними своїх зобов'язань. Однак, у природі людини закладено прагнення до самореалізації через прояв ініціативи та відповідальності. Ефективне лідерство повинно брати це до уваги і спиратися на ці якості.

Р. Лайкерт вважав, що лідерство – процес відносний, і лідер повинен брати до уваги очікування, цінності, міжособистісні навички підлеглих. Лідер повинен дати підлеглим зрозуміти, що організаційний процес спрямований на їх користь, так як забезпечує їм свободу для відповідального й ініціативного прийняття рішень.

Головне, що відрізняє сучасні підходи – це прагнення до максимальної інтеграції уявлень й узагальнення численних накопичених наукою розрізнених фактів та окремих характеристик лідерства.

Д.М. Бернс як критерій своєї типології лідерства взяв взаємовідносини лідерів та відомих, тобто, людей з різним владним потенціалом та різною мотивацією. Він розрізняв два типу такої взаємодії та, відповідно, два типу лідерства: «трансформаційне» та «трансдійове».

«Трансформаційне лідерство» має місце у разі, коли індивіди у процесі взаємодії як би піднімають один одного на більш високий мотиваційний рівень, що відбивається як у поведінці, так й в етичних очікуваннях і лідера, і відомих. Це – динамічне лідерство, у ході якого лідер формує мотиви, цінності та цілі відомих. Вони, у свою чергу, починають діяти активніше та ефективніше. Лідери виконують освітню функцію, формуючи і змінюючи мотиви, цінності, цілі підлеглих. Процес такого «трансформаційного лідерства» передбачає, що, незалежно від можливої первинної відмінності інтересів, індивіди реально або потенційно об'єднуються для досягнення якоїсь вищої мети, реалізація якої вимагає серйозної зміни інтересів та поведінки як лідера, так і відомих.

«Трансдійове» лідерство виникає у разі, коли одна людина проявляє ініціативу у контактах з іншими з метою обміну цінностями (економічними, політичними, психологічними і т. д.). Такі відносини нагадують угоду та припиняються після досягнення сторонами необхідних цілей, так як лідера та відомих у таких випадках не об'єднують ніякі вищі ідеали.

Розуміння феномену лідерства неможливе без аналізу взаємодії лідера і групи. Першими це зрозуміли К. Левін, Р. Ліппі та Р.Уайт, коли провели ряд досліджень психологічного клімату, який створюється при різних стилях лідерства, та виділили наступні характеристики трьох основних моделей взаємовідносин лідера з групою: авторитарний, демократичний та попустітельській (*laissez-faire*) стилі.

Практичними наслідками теорій лідерства є визначення оптимальних засобів взаємодії лідера і відомих з урахуванням ситуації, ролевих позицій, можливостей винагород та ін.

Мета статті: на основі теоретико-методологічного аналізу феномену лідерства та проактивності як невід'ємної риси сучасного керівника, виявити особливості формування проактивного лідерства.

Виклад основного матеріалу. Лідерство є метаякістю, яка інтегрує суб'єктні, професійні та особистісні якості та ресурси керівника. Для управлінця наявність таких якостей як схильність до інновацій, вміння організувати роботу команди, творчі здібності, суб'єктна активність, лідерський потенціал є підставою для ефективної роботи.

Щоб бути успішним у роботі, людина повинна володіти компетентністю (мати професійні і технічні знання і навички) та компетенціями (особистісними характеристиками і якостями, які пов'язані з управлінням собою, відносинами з іншими людьми та управлінням завданнями).

Проактивність (*proactivity*) – це початкове положення про те, що причини поведінки людини укладені у ньому самому.

Слово «проактивний» було вперше введено автором логотерапії Віктором Франклом в його книзі «Людина у пошуках сенсу» (написаною за матеріалами перебування в нацистському концтаборі) для позначення особи, що приймає відповідальність за себе і

своє життя, а не що шукає причин для подій, що відбуваються з ним, в навколишніх людях і обставинах [13]. Це поняття в розумінні В. Франкла близько до поняття інтернальності.

Проактивна позиція передбачає прийняття людиною відповідальності за свою поведінку, тобто людині властивий інтернальний локус контролю. Поняття «інтернальний локус контролю», введений Дж. Ротером для позначення схильності індивіда приписувати відповідальність за події у житті та результати своєї діяльності власним здібностям та зусиллям.

Інтернальність являє собою психічне утворення, яке відображає прийняття індивідом відповідальності за події, які відбуваються з ним. У теорії Дж. Ротера, поведінка людини розглядається як функція генералізованих очікувань того, що результат вказано або діями самого суб'єкта (внутрішній локус контролю), або зовнішніми факторами, які не підвладні контролю (зовнішній локус контролю).

В. Франкл вважав, що перший і основний навик, що допомагає людині, всупереч зовнішнім умовам, добиватися високих результатів – навик проактивності. Він вважав що у житті мають значення три речі: досвід (те, що з нами відбувається); діяльність (те, що нового ми самі привносимо в світ); сенс, тобто глибинний зміст цього життя, що особливо яскраво виявляється в надзвичайних обставинах, таких як смертельна хвороба [13].

Проактивність можна розглядати як якість особистості та як стиль поведінки. Як стиль поведінки проактивність грає важливу роль в ефективному подоланні важких життєвих ситуацій, у створенні потенціалу для розвитку особистості. Навички антиципації (тобто прогнозування, попередження) у поєднанні з рефлексивним аналізом власних вчинків є невід'ємними компонентами проактивної поведінки [2].

Будь-яку подію, яка відбувається у житті, можна розглядати як потенцію, яка сприяє зростанню та розвитку, яка заснована на придбанні знань та навичок.

Розглядаючи проактивність як стиль поведінки, О. Ерзін зазначає, що проактивність є стійкою характеристикою зрілої особистості, яка виражається як мінімум у п'яти аспектах:

а) у самодетермінованої поведінці, тобто поведінці, яка обумовлена внутрішніми мотивами особистості, а не зовнішніми стимулами;

б) у здатності ефективно протистояти ситуацій та вимогам середовища, які потенційно можуть викликати дистрес;

в) в умінні прогнозувати настання певної життєвої події, а також вибудовувати поведінкові стратегії, зорієнтовані на майбутнє;

г) у здатності ставити довгострокові цілі та прагнути до їх досягнення;

д) у готовності активно впливати на умови середовища на протилежність пасивному пристосуванню» [2].

О. Ерзін, Г. Єпанчінцева сформулювали наступний перелік критеріїв та параметрів проактивності:

1) Антиципація.

2) Саморефлексія.

3) Здорова спонтанність, вміння вільно висловлювати та проявляти себе у спілкуванні та діяльності.

4) Впевненість в собі, рішучість, самоефективність.

5) Контроль емоційних реакцій.

6) Постановка особистісно-значущих цілей та управління їх досягненням.

7) Стратегічне планування.

8) Активний вплив на обставини життя.

9) Підтримка фізичного здоров'я.

10) Стійкість до стресів та особистісний імунітет.

11) Міцність поглядів, переконань та системи цінностей незалежно від мінливих умов та думок оточуючих.

12) Прийняття відповідальності за свої вчинки. Об'єктивна інтерпретація своєї поведінки та поведінки інших з урахуванням всіх можливих причин та умов.

13) Уміння змінювати звичний спосіб життя. Відсутність неусвідомлюваних стереотипів та шаблонів поведінки.

14) Зріле мислення, цілісна картина світу.

15) Адекватна самооцінка, цілісність Я-концепції.

16) Саморозвиток та особистісне зростання.

17) Сприйняття невдач у житті як можливостей, а не ситуацій, які призводять до фрустрації.

18) Продуктивний пошук життєвих сенсів [3].

Ці критерії проактивної поведінки формують систему аспектів, через які можна аналізувати не тільки професійну діяльність, а й психологічне здоров'я індивіда.

Таким чином, прояви проактивності відображаються у постійній підтримці фізичного здоров'я, стійкості до впливу стресу, стратегічному плануванні майбутнього, творчої активності, ефективності у професійній діяльності, суб'єктивному відчутті щастя та задоволеності життям.

Теоретичні дослідження у галузі психології, менеджменту та лідерства підкріплюються новими соціальними технологіями та практиками для більш ефективного прийняття рішень у бізнесі, підвищення чіткості управління та постановки завдань.

Джон Міллер (бізнес-тренер, автор методики щодо розвитку персональної відповідальності (проактивності) визначає проактивність через категорію «персональної відповідальності». З його точки зору – це головна цінність, це те, що найбільше не вистачає компаніям. Проактивність формується за наступними подіями:

навчання: особисте зростання та постійна самоосвіта;

орієнтованість на результат: потрібно думати про те, як вирішити проблему, а не про те, хто винен у ній;

креативність: нестандартні рішення у межах існуючих обмежень;

допомога: пошук можливості допомагати іншим навіть тоді, коли це не є прямим обов'язком;

довіру: міцні та взаємовигідні відносини, які будуються на особистій відповідальності кожного [8].

Автором рухає глибоке переконання, яке базується на тому, що «ми не можемо змінити інших людей. Ми не завжди можемо управляти обставинами та подіями. Єдине, що нам дійсно підвладне, – це наші думки та вчинки. Питання, які спрямовують наші зусилля на те, що ми самі можемо зробити, роблять нас набагато ефективнішими, не кажучи вже про те, що при цьому ми стаємо менш дратівливими та більш щасливими». Ця думка не нова, але якщо за нею стоять конкретні дії та технології досягнення успіху у бізнесі та побудова особистих відносин, вона перетворюється на дієвий інструмент зміни власного життя.

Проактивність як патерн поведінки, який виражається у вигляді персональної відповідальності, допомагає долати перешкоди та складності, створювати нові можливості та справлятися з труднощами, і як результат – породжує більш сильні компанії та здорові взаємовідносини між людьми.

О. Кучер, фахівець у галузі бізнес-тренінгів пов'язує проактивність з життєвою позицією та визначає її як «вміння та бажання людини брати на себе відповідальність за свою поведінку та реагувати на ситуацію, виробляючи власне ставлення до неї» [7].

О. Кучер, пропонує свій практичний підхід до розвитку та формування лідерських навичок. Це робота у наступних чотирьох напрямках:

1. Розвиток рис особистості, які полегшують лідерську поведінку (впевненість у собі, цілеспрямованість, емоційний інтелект, стресостійкість тощо).

2. Удосконалення ключових навичок, з яких складається лідерська поведінка (навички комунікації та самопрезентації, ораторська майстерність, прийоми впливу та протистояння впливу, мотивації та самомотивації та т.п.).

3. Підвищення своєї ситуаційної компетентності, тобто набуття досвіду щодо вирішення проблем (як професійних, так і міжособистісних).

4. Напрацювання репутації лідера, тобто формування у членів групи уявлення про себе як про людину, яка знає що робити, надійному та відповідальному, який завжди готовий взяти ситуацію під контроль і «привести команду до перемоги» [7].

Лідерство – це завжди питання міри, сили впливу, що залежить від співвідношення особистих якостей лідера з якостями тих, на кого він намагається вплинути, та з ситуацією, у якій знаходиться дана група.

Найважливіша властивість лідера, на яку звертає увагу Р. Мертон, полягає у тому, що він не просто приймає рішення. Його завдання – організувати процес прийняття рішень. Керівник відрізняється тим, що його рішення носять довгостроковий характер, мають великі наслідки для організації, він не може від них самоусунутися. До нього звернені всі вимоги та претензії підрозділів організації, та він структурно знаходиться у позиції, де перетинаються конфліктуючі інтереси [12, с. 211].

Стівен Р. Кові зазначає, що управління відрізняється від лідерства. «Лідерство – це, перш за все енергійна діяльність правої півкулі мозку. Воно схоже на мистецтво та засноване на філософії ... Управління – це розчленування, аналіз, визначення послідовності дій, конкретна реалізація. Це прив'язаний до часу аспект ефективного самоврядування, що відноситься до лівої півкулі мозку» [5, с. 154].

Модель ієрархії лідерства, описує зв'язок місії лідера щодо групи та типу розв'язуваних завдань.

Виділяють кілька рівнів лідерства, що визначаються завданнями та відповідним фокусом уваги лідера:

1. Лідерство на рівні оточення. Фокус уваги такого лідера – на зовнішніх факторах або умовах діяльності. Це найпростіший рівень лідерства, для його реалізації може бути досить наявності у ведучого більшого контролю над ресурсами, ніж у інших членів групи.

2. Лідерство на рівні поведінки орієнтоване на вдосконалення конкретних поведінкових навичок групи шляхом виявлення та закріплення успішних дій по відношенню до заданої мети. Лідер – це експерт у даному виді діяльності, він знає, що та як потрібно робити.

3. Лідерство на рівні здібностей розвиває загальні пізнавальні здібності, а не просто допомагає відпрацьовувати конкретні навички у конкретних ситуаціях. Лідер виступає як «експерт по життю» та пропонує людям переносити свої навички на нові контексти та формувати корисні стратегії мислення та поведінки.

4. Лідерство на рівні переконань та цінностей формує у людей переконання та цінності, які сприяють або, навпаки, перешкоджають успішній поведінки. Позитивний лідер такого плану допомагає людям подолати внутрішній опір, зміцнює віру у себе та свої можливості. Лідер такого рівня не стільки вирішує проблему, скільки надихає на її рішення.

5. Лідерство на рівні ідентичності націлене на розкриття та визнання ідентичності та внутрішнього потенціалу людей. Такий лідер підтримує цінність та значущість людей, дає їм право на помилку та впевненість у собі, мотивує до саморозкриття та самореалізації, приносить «внутрішній дозвіл», щоб йти уперед, бути собою, вирішувати проблеми. Такий лідер приймає особистість іншої людини, підтримує його на глибинному рівні.

6. Лідерство на рівні місії забезпечує розширення меж системи, яка усвідомлюється людьми як власна «сфера впливу». Такий лідер дає можливість позитивно задуматися над сенсом і метою свого життя, розширює межі бачення світу.

Таким чином, лідерство передбачає розвиток не тільки власних компетенцій, а й розвиток професійних і особистісних якісних характеристик персоналу, формування проактивної позиції підлеглих.

Проактивного лідера характеризує зацікавленість в безперервному оновленні знань, і навчанні співробітників.

Особистісно-професійний потенціал включає не тільки здатності особистості, а й систему постійно поновлюваних ресурсів – інтелектуальних, психологічних, вольових, що сприяє особистісному і професійному розвитку керівника [9].

Продуктивність або ефективність роботи людини залежить не тільки від придбаної здатності засвоювати інформацію, факти і цифри. Навчання і рішення проблем – частина безперервного процесу перегляду установок, цінностей, переконань, який здійснюється через постійну взаємодію з новою інформацією з тим, що вже відомо.

Система управління потенціалом (Talent Management) передбачає правильне визначення моделі лідерських компетенцій. С.В. Іванова, тренер-консультант компанії KPG Training Center Ivanova & Lebedeva, подає такий список оптимальних лідерських компетенцій:

1. Готовність взяти на себе відповідальність за колектив;
2. Готовність відповідати за колективний результат навіть у разі провалу;
3. Перевага загального результату особистому;
4. Позитивне ставлення до людей;
5. Здатність до навчання, прагнення розвиватися;
6. Відсутність страху мати сильних підлеглих;
7. Уміння та готовність надихатимуть;
8. Уміння чути інших;
9. Готовність та здатність навчати інших;
10. Наявність експертних професійних знань та відмінні управлінські навички;
11. Уміння організувати інших;
12. Наявність власної точки зору;
13. Готовність до непопулярних рішень;
14. Стресостійкість;
15. Відсутність прагнення самостверджуватися за рахунок інших [4].

Аналізуючи лідерські компетенції, С.В. Іванова ділить їх на три категорії: ті що легко піддаються коригуванню та швидко напрацьовуються, ті що не змінні, та ті, які коригувати можна, але складно або довго.

До категорій компетенцій, які неможливо виробити або знадобиться досить тривалий період управлінського впливу, відносяться: готовність взяти на себе відповідальність за колектив; готовність відповідати за колективний результат навіть у разі провалу; позитивне ставлення до людей; наявність власної точки зору; стресостійкість (але стресори та постстресову поведінку редагувати можна); відсутність прагнення самостверджуватися за рахунок інших.

До категорій компетенцій, які можна досить легко скорегувати за допомогою тренінгових занять та грамотної системи мотивації відносяться: перевага загального результату особистому; (важливо знати карту мотиваторів конкретної людини); відсутність страху мати сильних підлеглих (багато в чому, залежить від орієнтації на загальний результат та впевненості у собі); здатність до навчання, прагнення розвиватися уміння чути інших (це певний набір навичок, які можна розвинути у ході комунікативних тренінгів); експерт або відмінний управлінець (при наявності всього іншого та бажання бути лідером та керівником відносно легко виробляється за рахунок наставництва та тренінгів); вміння організувати інших; готовність до непопулярних рішень (змінюється на рівні управлінського впливу, мотивації та самомотивації). Однак треба пам'ятати, що у різних ситуаціях, які можуть визначатися як рівнем мотивації людини, так й рівнем його здібностей, ступінь корекції може відрізнятись. Окремо можна виділити такі компетенції,

як вміння надихатимуть та готовність та здатність навчати інших. Ці якості вимагають наявності від природи певних здібностей.

Будь якій навик, що вимагає розвитку, передбачає наявність мотивації до навчання. «Неможливо навіть провести контроль над власним і чужим навчанням, поки не встановлена його емоційна або чутлива складова – тобто мотивація до навчання» [6, с. 16]. Е. Крістофер, Л. Сміт відзначають, що «існують три головних мотивуючих фактора, які керують поведінкою лідерів: почуття влади, задоволення, яке вони відчувають від зізнання і схвалення з боку групи, та виконання завдання» [6, с. 50].

Мотиви розвитку лідерських компетенцій, мотиви до зміни (включаючи мотиви до навчання) Е. Крістофер, Л. Сміт ділять на три великі групи:

«Бажання – для збереження влади – якимось чином контролювати ситуацію, себе і людей по мірі того, як їх« перетасовує »життя.

Потреба постійно пристосовувати власні відносини до мінливих обставин.

Виклик, який кидають інтелекту проблеми по мірі їх виникнення» [6, с. 15].

Люди відчувають ці мотивації у різному ступені: деякі більше цінують міжособистісні відносини, хтось – перемогу будь-якою ціною.

Таким чином, навчання новим навичкам вони прирівнюють до категорії «вирішення проблем» і визначають, які відповідні зміни відбуваються у людині, яка навчається, з метою придбання і засвоєння новітніх засобів поведінки у проблемних ситуаціях. «Цикл експерієнціального навчання починається у ранньому дитинстві ... Задовго до того, як діти почнуть говорити, вони здатні осмислювати свої переживання і абстрагуватися від них, щоб активно експериментувати з новою поведінкою» [6, с. 17].

Інтерактивне навчання, навчання за допомогою моделювання, ігор, розігрування ролей дає новий досвід переживань, відбувається засвоєння і закріплення нових патернів поведінки. Ігри пробуджують увесь спектр почуттів, які пов'язані з владою, людьми, вирішенням проблем. Деяким видам поведінки, на зразок лідерства, можна з більшою ефективністю вчитися у малогрупових дискусіях, розігруванні ролей, іграх та моделюванні.

Великий досвід проведення інтерактивного навчання дають підстави Е. Крістоферу, Л. Сміту стверджувати, що «Експерієнціальні заняття породжують лідерів бо:

1. Стаючи лідерами, багато хто розуміє, що лідерство винагороджує їх в особистому, а не обов'язково у фінансовому відношенні. Деякі люди зацікавлені в відчутті влади ...

2. Вони мотивовані почуттям, що можуть досягти успіху.

3. Їх приймає і підтримує група.

4. Вони підтримують лідерство за допомогою: визнання з боку групи; задоволення групи <...>; своєї здатності задовольняти потреби як членів групи, так і вищестоящих осіб» [6, с. 46].

О. Сидоренко описує модель мотивації (Леонард, Бівайс, Сколл), яка інтегрує погляди різних вчених на мотивацію. «У цій моделі виділяються п'ять джерел мотивації: 1) що йде зсередини; 2) інструментальна; 3) зовнішня самоконцепція; 4) внутрішня самоконцепція; 5) інтерналізація мети» [10, с. 221].

Для повноти теоретичного обґрунтування наводиться опис кожного з п'яти джерел мотивації, при цьому вказується на його концептуальний зв'язок з традиційними та сучасними класифікаціями мотивів. Так, мотивація, яка має своїм джерелом сам процес (у операціональному визначенні – це бажання отримати задоволення та насолоду від процесу діяльності) корелює з фізіологічними потребами з теорії А. Маслоу.

Інструментальна мотивація (бажання відчутних зовнішніх винагород, таких як оплата, премії та т.п.) має аналогічний мотив «потреба у безпеці». Мотивація, що виникає з зовнішньої концепції Я (бажання прийняття та підтвердження своїх рис, компетентності та цінностей з боку інших індивідуумів або референтної групи) – позначається як «потреба у любові, прихильності та приналежності». Мотивація, що виникає з внутрішньої концепції Я (бажання відповідати власним стандартам рис, компетентності та

цінностей) має аналогом у концепції потреб «потреба досягнення», «потреба поваги». Мотивацію інтерналізації мети (бажання досягати цілей, відповідних інтерналізованим цінностям) дослідники потреб описують як мотив самоактуалізації [10].

З нашої точки зору, проактивне лідерство передбачає розвиток четвертого та п'ятого джерела мотивації, коли мотивуючими чинниками стають не зовнішні обставини та зовнішнє схвалення, а власні стандарти і цінності, які вироблені та інтерналізовані у процесі всього життя.

Запропоновані класифікації мотивації дають систему координат, необхідну для розуміння власної поведінки, поведінки іншого та прийняття рішень. Проактивне лідерство націлене на розвиток внутрішнього потенціалу як лідера, так і співробітників.

Висновки. Сучасні погляди на лідерство відображають потребу в активному, гнучкому підході до керівництва людьми як наслідку швидких змін і нестабільності економічних, політичних і соціальних компонентів суспільства.

У результаті аналізу феномену «проактивне лідерство» виявлено, що джерелами мотивації проактивної поведінки індивіда, мотивуючими чинниками стають власні цінності і целепокладання, які вироблені і інтерналізовані у процесі життєдіяльності. Бути проактивною людиною означає, що людина усвідомила свої глибинні цінності і цілі і діє відповідно до своїх життєвих принципів, незалежно від умов і обставин. Проактивна життєва позиція вимагає розвинутої самоповаги, адекватної самооцінки і хороших комунікативних навичок. Мотиваційна сфера особистості виступає первинним джерелом самодетермінації. При цьому мотиви, що лежать в основі проактивної поведінки, як правило, є інтрінсивними за своєю суттю, тобто пов'язаними ні з зовнішніми обставинами, а з самим змістом діяльності.

Список використаних джерел

1. Барко В.І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ (проактивний підхід) / Монографія. – К.: Ніка-Центр, 2003. – 448 с.
2. Ерзин А.И. Перспективы исследования проактивности в клинической психологии и психологии здоровья // Клиническая и медицинская психология: исследования, обучение, практика: электрон. науч. журн. – 2014. – № 4 (6) [Электронный ресурс]. – URL: <http://medpsy.ru/climp> (дата обращения: 03.04.2016).
3. Ерзин А.И., Епанчинцева Г.А. Понятие проактивности в современной психологии. // Теоретическая и экспериментальная психология. – 2013. – Т. 6. – № 1. – С. 79-83.
4. Иванова С.В. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова. – М.: Изд-во: Альпина Паблишер, 2014. – 278 с.
5. Кови Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности / Стивен Р. Кови. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 375 с.
6. Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства / Э. Кристофер, Л. Смит. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
7. Кучер Е. Технологии развития лидерского потенциала [Электронный ресурс]. – URL: http://nspu.ru/upload/trydoystroistvo/tex_razv_lidera.pdf
8. Миллер Дж. Пять принципов проактивного мышления / Джон Миллер. – М.: Изд-во: «Манн», «Иванов и Фербер», 2015. – 246 с.
9. Примаченко Я. В. Лидерский потенциал как основа профессионального отбора перспективных руководителей РЖД: дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.03 / Янина Витальевна Примаченко. – Хабаровск: Дальневост. гос. ун-т путей сообщ., 2010. – 218 с.: ил. РГБ ОД, 61 10-19/332
10. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2000. – 234 с.

11. Социологический энциклопедический словарь / редактор-координатор – академик РАН Г.В. Осипов. – М.: ИНФРА-М – НОРМА, 1998. – 488 с.
12. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
13. Франкл В. Человек в поисках смысла: Сборник. / В. Франкл. Пер. с англ. и нем. Общ. ред. Л.Я. Гозмана и Д.А. Леонтьева. – М.: Прогресс, 1990. – 368 с.

Yemelianova Ganna Ivanivna,

FEATURES OF PROACTIVE LEADERSHIP FORMATION

The article presents current research analysis of proactivity problems. The proactive behavior criteria and parameters are analyzed.

In the context of social and economic changes and quickly updating social technologies of management the need for understanding the phenomenon of leadership, and in particular of proactive leadership, has increased dramatically. The current management research trends indicate continued interest in the problems of leadership and of employee motivation increase. Theoretical studies in the field of management are supported by new social technologies and practices for effective decision-making in business, management improvement and goal setting.

The aim of the article is to identify the features of the proactive leadership formation on the basis of theoretical and methodological analysis of the phenomenon of leadership and proactivity as the essential feature of a modern manager.

For a manager, the basis for effective work is the presence of qualities such as innovativeness, the ability to organize team work, creativity, subjective activity, and the leadership potential. Thus, leadership is a metaquality, which integrates manager's subjective, professional, and personal qualities and resources.

Proactivity is considered as a personal quality and a style of behavior. As a style of behavior, proactivity plays an important role in effective overcoming of difficult life situations and creating potential for individual development. Anticipation skills (i.e., prediction, prevention) combined with reflective analysis of one's own actions are integral components of proactive behavior.

Proactivity as a pattern of behavior, which is expressed in the form of personal responsibility, helps to overcome obstacles and difficulties, and create new opportunities and healthy relationships between people.

Proactivity is related to the social position, it is one's ability and desire to take responsibility for their behavior and react to the situation by producing their own attitude to it.

The analysis of the proactive leadership phenomenon has revealed that the sources of motivation of individual proactive behavior, the motivating factors are not external circumstances and approval, but observation of one's own standards and values that are developed and internalized in daily life.

Keywords: *leadership, creativity, motivation, management of potential, leadership competencies.*

Емельянова Анна

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОАКТИВНОГО ЛИДЕРСТВА

В статье представлен анализ современных исследований проблемы проактивности. Проанализированы критерии и параметры проактивного поведения.

В условиях изменений социальной и экономической ситуации, быстро обновляемых социальных технологий управления резко возросла потребность осмысления феномена лидерства и проактивного лидерства в частности. Современные тенденции в исследованиях в сфере менеджмента свидетельствуют о постоянном интересе к проблеме лидерства, проблеме повышения мотивации сотрудников. Теоретические

исследования в области менеджмента подкрепляются новыми социальными технологиями и практиками для эффективного принятия решений в бизнесе, повышения четкости управления и постановки задач.

Целью статьи является выявление особенностей формирования проактивного лидерства на основе теоретико-методологического анализа феномена лидерства и проактивности как неотъемлемой черты современного руководителя.

Лидерство является метакачеством, которое интегрирует субъектные, профессиональные и личностные качества и ресурсы руководителя.

Проактивность рассматривается как качество личности и как стиль поведения.

Проактивность как паттерн поведения, который выражается в виде персональной ответственности, помогает преодолевать препятствия и сложности, создавать новые возможности и здоровые взаимоотношения между людьми. Проактивность связана с жизненной позицией, это умение и желание человека брать на себя ответственность за свое поведение и реагировать на ситуацию, вырабатывая собственное отношение к ней.

В результате анализа феномена «проактивное лидерство» выявлено, что источниками мотивации проактивного поведения индивида, мотивирующими факторами становятся не внешние обстоятельства и внешнее одобрение, а соответствие собственным стандартам и ценностям, которые выработаны и интернализированы в процессе жизнедеятельности.

***Ключевые слова:** лидерство, проактивность, мотивация, управление потенциалом, лидерские компетенции.*