

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Ю. І. Лях

ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2022

УДК: 35.316

Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / Ю. І. Лях ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2022. – 74 с.

Автор

д-р філос., ст. викл. Ю. І. Лях

Рецензент

Н. О. Кондратенко, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування (Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова)

Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування, протокол № 1 від 01.09.2022

У конспекті лекцій розглянуто суть поняття «лідерство», основні теорії та стилі лідерства; розкрито головні складові розвитку лідерства в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

© Ю. І. Лях, 2022

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ТЕМА 1 СУТЬ ТА ПОНЯТТЯ ЛІДЕРСТВА.....	6
1.1 Концептуальні підходи до визначення лідерства	6
1.2 Еволюція теорій лідерства.....	9
1.3 Відмінності між лідерством і менеджментом	12
1.4 Типологія лідерства.....	14
ТЕМА 2 ОСОБИСТІСНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА	16
2.1 Риси лідера.....	16
2.2 Вимоги до особистості лідера в публічному управлінні.....	18
2.3 Стили лідерства.....	20
2.4 Емоційне лідерство	23
ТЕМА 3 ЛІДЕРСТВО, ПОВЕДІНКА І ПОСЛІДОВНИКИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	25
3.1 Теоретичні засади лідерства в публічному управлінні.....	25
3.2 Ситуаційна модель Фідлера.....	27
3.3 Модель Кузеса і Познера «П'ять практик лідерства».....	27
3.4 Ситуаційна теорія Херсі і Бланшара.....	28
3.5 Харизматичне лідерство.....	28
ТЕМА 4 ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ У ХХІ СТОЛІТТІ.....	32
4.1 Загальні підходи до розвитку лідерства в публічному управлінні	32
4.2 Стратегічне лідерство в публічному управлінні	35
4.3 Трансформаційне та транзакційне лідерство	40
4.4 Бачення як необхідна умова лідерства.....	42
ТЕМА 5 ЛІДЕРСТВО І КОМАНДА В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ.....	45
5.1 Роль команди в управлінській діяльності	45
5.2 Етапи формування команди.....	488
5.3 Лідерство, орієнтоване на завдання, команду і людину	49
ТЕМА 6 ІМІДЖ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРА.....	51
6.1 Загальні аспекти політичного лідерства.....	51
6.2 Функції та механізми політичного лідерства	54
6.3 Імідж політичного лідера	57
6.4 Типологія політичних лідерів.....	60

ТЕМА 7 ЛІДЕРСТВО ТА КОМУНІКАЦІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	63
7.1 Функції комунікації у сфері публічного управління	63
7.2 Види комунікацій.....	65
7.3 Інформація як основний ресурс комунікації.....	68
7.4 Комунікаційний процес.....	69
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Процеси, які відбуваються зараз в українському суспільстві, характеризуються зміною моделей розвитку публічного управління, що мають сприяти гармонізації інтересів та взаємостосунків людини, суспільства та держави. Ці процеси є дуже складними та суперечливими. Вирішальна роль у цих змінах належить управлінцям нової генерації: лідерам у системі публічного управління, яскравим особистостям, керівникам, що володіють інноваційними управлінськими технологіями, вміють вирішувати соціальні та управлінські протиріччя та конфлікти.

Сучасний період в історії України все більш переконує в тому, що керівнику у сфері публічного управління недостатньо бути просто професіоналом. Він зобов'язаний не лише бути талановитим керівником, а ще й лідером, який майстерно володіє вмінням вирощувати талановитих лідерів з числа його підлеглих та мати у своєму розпорядженні арсенал новітніх дієвих управлінських технологій.

Метою навчальної дисципліни «Лідерство в публічному управлінні» є оволодіння комплексом знань, вмінь і навичок щодо досконалої організації праці керівників будь-якого рангу, які обіймають і лінійні, і функціональні посади. Комплексне вивчення різних аспектів керівництва забезпечується за допомогою вивчення в межах курсу основних елементів теорії та практики. В результаті здобувачі повинні володіти навичками використання основних теорій мотивації, лідерства та влади для вирішення стратегічних та оперативних управлінських завдань, а також для організації публічної діяльності на підставі знання принципів формування команди, вміння проводити аудит людських ресурсів та здійснювати діагностику організаційної культури.

Лідерство в публічному управлінні набуває вагомості та значимості. У зв'язку з цим актуальним та важливим завданням публічного управління постає наповнення лідерства новим змістом сутнісних характеристик.

ТЕМА 1 СУТЬ ТА ПОНЯТТЯ ЛІДЕРСТВА

1.1 Концептуальні підходи до визначення лідерства

Поняття лідерства активно досліджується в науці починаючи з 1920-х років. За час його дослідження науковцями було розроблено більше 651 кваліфікаційних систем, кожна з яких має свої підходи до визначення лідерства.

Уперше слово «leader» («лідер») з'явилося в англійській мові приблизно 1300 р., а «leadership» (лідерство) – аж за 500 років. У перекладі з англійської мови воно означає «лідер», «керівник», «командир». Аналогами іншомовного слова «лідер» в українській мові можна вважати слова «поводир», «провідник», «ватажок», «керманич» [16].

Термін «лідер» є багатозначним і перекладається як той, хто веде за собою, йде попереду, показує шлях. Його можна представити у таких ракурсах:

- це член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях;
- це індивід, який має мету, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаєностосунків у групі;
- це авторитетна особа, яка уміє впливати на людей, сміливо бере на себе відповідальність і вірить в успіх;
- це людина, яка навчилася управляти собою, контролювати свої думки, слова, емоції і вчинки та передавати їх іншим для наслідування;
- це особистість, яка наділена визначеними якостями, вміннями, навичками та якій вірять, довіряють і яку люблять;
- це яскравий харизматик, якого сприймають, оцінюють як обдаровану особливими внутрішніми та зовнішніми рисами індивідуальність, здатну утримувати на собі інтерес, захоплювати, ефективно впливати на інших.

Лідер – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу. Це людина, яка бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має досить сил і можливостей це зробити.

Лідер – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою з огляду на свої видатні індивідуальні людські, інтелектуальні або фахові якості.

Лідерство – поняття багатовимірне, під яким розуміється складний механізм взаємодії лідерів і підлеглих. Лідерство – це не посада, а вплив. Поняття лідерства досліджується у науці починаючи з 1920-х років і еволюція визначення поняття лідерства відбувається досі.

Р. Л. Дафт (Richard L. Daft) трактує лідерство як взаємовідносини між лідером і членами групи, які чинять вплив один на одного і спільно прагнуть реальних змін і досягнення результатів, що відбивають загальну мету [4].

Дж. Террі (J. Terry) вважає, що лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети.

Р. Танненбаум (Robert Tannenbaum), І. Вешлер (I. Weschler) і Ф. Масарик (F. Masaryk) визначають лідерство як міжособистісну взаємодію, яка виявляється в конкретній ситуації на основі комунікативного процесу і спрямована на досягнення мети.

Найзагальнішим визначенням лідерства є пояснення цього феномену як соціально-психологічного процесу в колективі чи групі, побудованого на впливі особистого авторитету якоїсь людини на поведінку її членів.

Еволюція визначення поняття лідерства [13]:

1900–1929 – лідерство – це контроль та домінування.

1930 – лідерство – це вплив однієї особи на інших, що проявляється завдяки особистісним якостям.

1940 – лідерство – це здатність особи примушувати інших виконувати певні завдання.

1950 – лідерство – це відносини, що розвиваються при досягненні спільної мети.

1960 – лідерство – це здійснення поведінкового впливу на інших для досягнення спільних цілей.

1970 – лідерство – це реципрокний процес з мобілізації інших людей на основі мотивів та цінностей.

1980–1990 – лідерство – це здатність до трансформаційного впливу на послідовників та організацію.

2000 – лідерство – це процес індивідуального впливу лідера на послідовників [18].

Лідерство можна представити як трьохкомпонентне явище:

– лідерство як особистість (стан) – набір всіх необхідних морально-вольових якостей лідера;

– лідерство як команда – колектив однодумців, об'єднаних лідером для досягнення мети;

– лідерство як процес – реалізація всіх якостей лідера на досягнення.

Джон Максвелл (популярний американський пастор, мотиватор, лектор і письменник) вважає, що лідерство – це процес, а не положення, тому некоректно ототожнювати лідерство із займаною посадою. У своїй книзі «5 рівнів лідерства» дає концепцію лідерства, яка стала основою так званої піраміди лідерства Максвелла [9].

Рівень 1. Посада. Це початковий рівень лідерства. Єдиний вплив, що має особа на цьому етапі, пов'язаний із посадою, яку вона обіймає. Люди наслідують те, що мусять.

Посада – єдиний рівень, якого можна досягнути без навичок чи зусиль. Кожен може здобути посаду.

Рівень 2. Дозвіл. Другий рівень повністю заснований на відносинах. На рівні дозволу люди слідує за лідерами, тому що прагнуть цього. Задача лідерів на другому рівні – не зберегти свою посаду, а краще пізнати своїх підлеглих і визначити, як із ними порозумітися.

Рівень 3. Продуктивність. Хороші керівники не лише створюють приємне оточення на роботі. Вони досягають результатів! Саме тому вони мають зробити крок до третього рівня, заснованого на результатах. На рівні

продуктивності лідери здобувають впливовість і надійність, а люди починають слідувати за ними за те, що ці лідери зробили для організації.

На третьому рівні лідери зможуть стати ініціаторами змін. Вони зможуть братися за складні задачі та вирішувати гострі проблеми.

Рівень 4. Людський розвиток. Лідери стають відмінними не завдяки своїй силі, а завдяки своїй здатності наділяти силою інших. Ось цим і займаються лідери четвертого рівня. Вони використовують свої посаду, зв'язки й ефективність задля розвитку своїх послідовників, аби ті стали лідерами власними силами.

Рівень 5. Це повага до людей. На цьому рівні лідерства люди абсолютно вам довіряють, тому і йдуть за вами. Щоб досягти п'ятого рівня лідерства, потрібно витратити багато часу і зусиль.

Отже, лідерство – це безперервний процес розвитку і зростання.

1.2 Еволюція теорій лідерства

Теорії особистісних якостей (античний період).

Теорія особистісних рис або якостей (іноді іменується теорією «великих людей») Витоки цієї теорії можна знайти ще в працях римських та грецьких філософів, які розглядали історію людства як результат дій видатних людей, покликаних керувати масами через свої природні якості. Прибічники цього напрямку припускають, що здатність до лідерства є природженою і великими лідерами народжуються, а не стають.

Теорія виходить з тези, що всі успішні керівники володіють якимсь універсальним набором особистісних якостей, що відрізняє їх від інших людей. Численні спроби сформулювати набір таких якостей проглядаються вже у працях представників класичної школи та школи людських відносин (А. Файоль, М. Фоллет).

Наприклад, А. Файоль вважав, що адміністратор вищого рівня повинен володіти такими якостями, як здоров'я, моральні та вольові навички, загальний

кругозір, уміння працювати з людьми, здатність до планування і контролю, загальна компетентність та ін.

Найбільший розвиток цей погляд на лідерство в організації отримав у концепції О. Тіда, який пов'язував лідерство зі здатністю впливати на людей для досягнення певної мети, причому такої, яку всі учасники спільної діяльності вважають бажаною. При цьому О. Тід ґрунтувався на тому, що, по-перше, лише деякі з людей здатні бути лідерами, по-друге, більшість людей прагне до того, щоб ними керували. Універсальними рисами лідера, на його думку, є фізична і емоційна витривалість; розуміння призначень і цілей діяльності організації; ентузіазм; дружелюбність; порядність, здатність викликати довіру інших людей. Ефективний лідер доводить свої очікування до підлеглих, визначає межі їх дій. У той же час саме його послідовники і підлеглі оцінюють правильність і ефективність запропонованого ним курсу і способи організації діяльності.

Теорія лідерських якостей (середина XIX – поч. XX ст.).

Удосконалила і надала завершеного вигляду особистісній теорії. Увага зосереджується на зовнішніх атрибутах лідерства, таких як освіта, досвід, набутий в процесі життя тощо.

Спроба створити ідеальний образ лідера з типовими для всіх ситуацій рисами та наборами якостей. Ігнорування зовнішнього середовища та ситуаційної різноманітності. Акцент лише на зовнішніх атрибутах лідерства. Детальне обґрунтування системи якостей, якими мають володіти лідери. Відхід від концепції вроджених та успадкованих якостей.

Теорія середовища та особистісно-ситуаційна теорія (40-50-ті рр. XX ст.)

Теорія середовища пояснює лідерство не як набір особистих характеристик, а як навколишнє середовище, ситуацію, яка визначає лідера і його дії. Відхід від розуміння лідерства лише як певного набору якостей. Аналіз зовнішнього середовища як основного чинника формування лідера та його

лідерських якостей. Повне ігнорування внутрішніх якостей лідера. Зміщення акценту винятково на ситуаційні чинники формування лідера.

У рамках особистісно-ситуаційної теорії одночасно розглядаються як психологічні риси лідера, так і умови, в яких відбувається процес лідерства. Дана теорія є гібридною, комплексною теорією лідерства та охоплює як зовнішні та психологічні атрибути лідера, так і ситуацію, в якій відповідні риси формуються.

Ситуативні теорії (кінець 60-х рр. XX ст.).

Особливістю цієї групи теорій є переконання в тому, що стиль лідерства і якості лідера залежать від ситуації з її унікальними вимогами та особливостями. Ситуаційна теорія доводить, що якісно різні обставини можуть потребувати якісно різних лідерів.

Виділяють п'ять основних моделей лідерства у межах ситуативної теорії:

1. Модель С. Джонсона – рівень інтересу до роботи має визначатися лідером у відповідності як із характеристиками послідовників, так і специфікою самої роботи, що виконується.

2. Ймовірнісна модель ефективності лідера Ф. Фідлера – групова ефективність має ймовірнісний характер в залежності від того, наскільки стиль лідера відповідає ситуації, в якій він здійснює свою діяльність

3. Модель Мітчела Хауса «шлях – мета» – існує прямий зв'язок між ефективністю лідерства і рівнем мотивації послідовників. Підхід Мітчела Хауса намагається дати пояснення тому впливу, який справляє поведінка керівника на мотивацію, задоволення та продуктивність праці підлеглих

4. Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшара – стиль лідерства визначається рівнем зрілості підлеглих. Зростання зрілості веде до переходу від пасивної стадії до збільшення активності і достатню незалежність від інших людей.

5. Модель Врума-Йеттона прийняття рішень керівником – виключає наявність абсолютного стилю керівництва ефективного в різних ситуаціях.

Ключовими особливостями ситуативних теорій є:

- акцент дослідження зміщено з особистості на ситуацію.
- стиль лідерства розглядається як поведінковий патерн, що обумовлюється ситуацією і не залежить від характеру лідера.
- одна й та сама людина може використовувати різні стилі лідерства та адаптуватися таким чином до ситуації.

Транзакційна теорія лідерства (80-ті рр. XX ст. та сьогодення).

Транзакційне лідерство – це стиль лідерства, при якому домагається виконання поставлених завдань від своїх послідовників через метод «батага та пряника». Керівники такого типу ретельно аналізують дії своїх підлеглих для виявлення помилок і неточностей в них. Акцентування уваги лише на тому, як має діяти лідер та опис таких конкретних дій. Теорія однобічно описує дії лідера в кризових і надзвичайних ситуаціях, в той час, як для інших ситуацій така модель поведінки є неефективною. Транзакційна теорія лідерства спрямована на вирішення нагальних завдань, а не на довгострокове планування

Трансформаційна теорія лідерства (80-ті рр. XX ст. та сьогодення).

Трансформаційне лідерство пропонує своїм послідовникам щось більше, ніж просто робота для власної вигоди; вони забезпечують послідовників натхненням на поставлені завдання і бачення як ці завдання виконати. Виділяють 4 елементи трансформаційного лідерства:

- індивідуальний розгляд;
- інтелектуальна стимуляція;
- надихаюча мотивація;
- ідеалізований вплив.

Всі теорії лідерства взаємодоповнюють одна одну, а тому розглядати їх слід у сукупності.

1.3 Відмінності між лідерством і менеджментом

Для розвитку лідерського потенціалу, з самого початку корисно зрозуміти різницю між лідерством і менеджментом. Ці поняття зазвичай плутають,

оскільки деякі їхні аспекти перетинаються. Лідерство набагато гірше піддається аналізу і виміру, йому також важко навчити і його складно розвивати. Таким чином, визначити потенційно хороших лідерів набагато складніше, ніж потенційно хороших менеджерів.

Найбільш значущим моментом перетину понять «лідерство» і «управління» є той факт, що хороше лідерство завжди включає в себе відповідальність за управління. Багато управлінських обов'язків можуть бути делеговані іншим, але лідер несе відповідальність за забезпечення ефективного управління ситуацією або групою.

Щоб зрозуміти різницю між лідерством і менеджментом, корисно розглянути типові обов'язки керівника (лідера) і менеджера (управлінця), а також визначити, чи є кожен з цих обов'язків більшою функцією керівника або менеджера. Лідерство, як правило, передбачає більш високий рівень відповідальності, чим управління. Лідерство включає в себе відповідальність за управління групою / ситуацією, що зазвичай передбачає делегування.

Важливо відзначити, що багато менеджерів також є лідерами, і виконують функції з переліку обов'язків керівника. В цьому випадку менеджер одночасно і керує, і управляє.

Суть зв'язку лідерство – управління добре виражено в словах Джеймса Скуллера: «Лідерство більше пов'язано із змінами, натхненням, постановкою цілей і пошуком напрямків, зміцненням ентузіазму, почуття єдності і рухом вперед. Управління менше пов'язано із змінами, і більше направлено на підтримку стабільності та оптимального використання ресурсів, для досягнення мети. Але ось ключовий момент: лідерство і управління не є окремими поняттями, вони не обов'язково здійснюються різними людьми. Це не той випадок, коли ми скажемо: «Ти – або менеджер, або – лідер». Лідерство і управління тісно переплітаються ...» [17].

1.4 Типологія лідерства

Згідно із сучасними дослідженнями, лідерський потенціал є у кожного – питання в тому, яким чином його можна розвивати і до яких меж. Існують лідери абсолютно різних форматів. А зростання лідера може проходити в кілька етапів, залежно від компетенцій і масштабів лідерства.

Загалом, можна визначити наступні етапи лідерського зростання: внутрішнє лідерство, ситуативне або контекстуальне лідерство (мікролідерство), командне або тактичне лідерство (макролідерство), системне або стратегічне лідерство (металідерство).

Типи лідерства за Робертом Ділтсом:

– *мікролідерство* фокусується на визначення такого стилю лідерства, який дозволяє створити ефективну робочу атмосферу та розвинути у співробітників потяг до кооперації в процесі виконання роботи. Якщо стиль підібраний правильно, то люди виконують роботу із задоволенням і в діловій атмосфері;

– *макролідерство*. В ньому роль лідера полягає в створенні успішної організації, яке реалізується двома шляхами – знаходженням шляху та створенням культури. Знаходження шляху визначається знаходженням шляху до успішного майбутнього. Створення культури розглядається як об'єднання людей в організацію, яка має свою ціль, лідер при цьому впливає на людей і створює відданих членів організації;

– *металідерство* – це створення руху в широкому сенсі (наприклад, за громадянські права, свободу і т. д.). Воно з'єднує індивідів через візію лідера з оточенням. Роблячи це, воно вивільнює енергію та створює послідовників-ентузіастів.

Лідерство має багато форм та типів, що обумовлено різними сферами діяльності, стилем управління, цінностями лідера, фокусом на короткотерміновий результат чи на довготривалу стратегію, важливість команди тощо.

За масштабністю вирішуваних задач у науковій літературі виділяють :

1) побутовий тип лідерства (у шкільних, студентських групах, молодіжних об'єднаннях, у сім'ї);

2) соціальний тип лідерства (на виробництві, у профспілковому русі, у творчих, спортивних громадах тощо);

3) політичний тип лідерства (державні, громадські діячі). У фокусі уваги цієї публікації є громадсько-політичний тип лідерства.

Вебер розумів під лідерством вид авторитетного, владного керівництва, сенс якого полягає в здатності віддавати накази і викликати покору. В якості підстави типології лідерів він використовував поняття «авторитет», тобто «ймовірність того, що накази зустрінуть покору у певної групи людей». Здатність віддавати накази і чекати їх виконання заснована на різних ресурсах.

Типологія лідерства М. Вебера:

1) *традиційне лідерство* спирається на механізм традицій, ритуалів, силу звички. Звичка підкорятися заснована на вірі в святість традиції і передачі влади в спадщину. Право ж на панування лідер набуває завдяки своїм походженням. Цей тип лідерства уособлює правління вождів, старійшин, монархів;

2) *харизматичне лідерство* засноване на вірі в богообраність або у виняткові якості конкретної особистості. Харизма – це здатність захоплювати за собою маси без допомоги інструментів влади. Особливість харизматичної влади полягає в тому, що вона позбавлена будь-яких об'єктивних підстав, тобто не спирається, наприклад, на закон або традицію, а існує завдяки винятковим особистим якостям харизматичного лідера, віри в нього;

3) *раціонально-легальне лідерство* спирається на уявлення про розумності, законності порядку обрання лідера, передачі йому певних владних повноважень. Його влада ґрунтується на зведенні правових норм, визнаних усім суспільством. Компетенція кожного носія влади чітко окреслюється конституцією і нормативними правовими актами.

Процесуальний підхід до типології лідерства пропонує соціальний психолог Ю. Хешфіл, який виділяє:

1. Пробне лідерство, яке виникає на початку діяльності групи. Сприйняття чи відмова групи підкорятися пробному лідерові визначає його успішність.

2. Успішне лідерство – коли група йде за лідером і підтримує визначений ним курс.

3. Ефективне лідерство – лідер залучає групу до взаємодії й сприяє груповому вирішенню завдань [9].

ТЕМА 2 ОСОБИСТІСНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА

2.1 Риси лідера

Лідером може стати той, чиї інтереси набагато ширші, ніж просто свої власні, тому що він мислить надзвичайно широко – і, в першу чергу, його більше всього цікавить особистісний ріст, розвиток і самореалізація інших людей.

Якості, які обов'язково притаманні справжньому лідеру:

1. Чітке усвідомлення власної мети. Справжній лідер абсолютно точно знає і реально усвідомлює, куди і навіщо він йде, адже це дає йому можливість повести за собою інших людей – його послідовників.

2. Володіння собою, вміння прислухатися до своєї інтуїції. Добре знати себе, вміння розібратися, що відбувається всередині себе, вміння зрозуміти і в потрібний момент прислухатися до власних емоцій, відчуттів.

3. Адекватна самооцінка. Лідер повинен бути спокійним, тверезомислячим, впевненим у собі і в своїх силах. Всі ці важливі якості допомагають йому правильно вести себе в тих чи інших критичних випадках,

а завдяки їм інший раз він може в чомусь навіть піти на ризик, тому що в певних критичних ситуаціях його рішучість і сміливість реально підвищені.

4. Моральна готовність до розумного ризику. Справжній лідер готовий ризикувати не тільки на власній роботі, але і в своєму повсякденному житті. Більш того, він абсолютно не боїться цього робити, а все тому, що він достатньо чітко усвідомлює, що за непроявлену вчасно ініціативу надалі доведеться платити серйозну ціну.

5. Чесність і надійність. Лідер є в деякому сенсі носієм певних загальноморальних норм певного об'єднання людей, тому його власний світогляд та дії повинні відповідати звичним для нас загальнолюдським і моральним нормам – справедливості, чесності, надійності, визначеною відповідальності та чіткої послідовності у вчинках і діях.

6. Мотиваційна активність і адекватна ініціативність. Справжній лідер ніколи не чекає, поки хтось інший зможе викликати в ньому продуктивне бажання працювати. Він розуміє і усвідомлює, що вся відповідальність за переконання себе в тому, щоб зробити що-небудь, належить винятково йому.

7. Активна життєва позиція. Саме вона допомагає лідеру вірно й адекватно орієнтуватися в будь-якій ситуації.

8. Вміння зібрати людей в команду. Сильна особистість, як правило, постійно притягує до себе людей своїми думками або ідеями, певними ідеалами, а також силою своєї здатності переконувати, так збирається певна група однодумців, яка стає згуртованою командою.

9. Визначення і чітке бачення перспективи. Погодьтеся, що людина, яка веде за собою команду, обов'язково повинен знати напрямок, куди він іде. Тому до найважливіших організаційних якостями справжнього лідера, крім інших, також відносяться спостережливість, визначення і чітке усвідомлення перспективи конкретної діяльності своєї команди – людей, які слідують за ним.

10. Вміння організувати і мотивувати команду на швидке вирішення поставлених завдань. Це фундаментальна організаційна якість справжнього лідера. Вона полягає в умінні грамотно й адекватно розподіляти обов'язки між учасниками команди, а також в здатності правильно мотивувати і в потрібний

момент надихати людей на виконання конкретних поставлених завдань і координувати роботу в разі дійсної необхідності.

11. Вміння швидко орієнтуватися в будь-якій ситуації. Справжній лідер повинен відчувати потенційний розвиток подій, буквально «відчувати ситуацію» і при цьому вміти миттєво орієнтуватися в ній, щоб ухвалене ним рішення було виключно вірним.

12. Готовність прийти на допомогу і підтримати своїх послідовників у важку хвилину. Ці якості характеризують справжнього лідера як Людини. Люди починають ще більше його поважати за те, що він завжди пам'ятає про їх інтереси.

2.2 Вимоги до особистості лідера в публічному управлінні

Довгі роки дослідницьких зусиль дали все ж можливість ученим виявити п'ять груп характеристик, які отримали назву п'ять основних особистісних факторів, які в тій чи іншій мірі впливають на ефективність лідерства:

- екстраверсія;
- чуйність;
- доброчесність;
- емоційна стабільність;
- відкритість досвіду.

Людина може проявляти ці якості незначною, середньою і значною мірою (табл. 1) [13].

Екстраверсія охоплює якості, що впливають на поведінку групи. До них відносяться готовність до спілкування, балакучість, комунікабельність, вміння налагодити контакти з незнайомими людьми, і навіть прагнення домінування. Остання риса проявляється у тих, хто схильний контролювати оточуючих та впливати на них. Такі люди зазвичай розкуті, впевнені в собі, енергійні і намагаються здобути посадову владу.

Цілком очевидно, що і прагнення домінування, і екстраверсія мають велике значення для лідера. Однак лідеру зовсім не обов'язково виявляти їх у високому ступеню. Більше того, прагнення домінування та екстраверсія можуть стати перешкодою для лідера, якщо він не має чуйності та емоційної стабільності.

Чуйність. Це здатність людини розуміти інших, проявляти доброзичливість, налагоджувати співпрацю, прощати, співчувати, довіряти, приймати чужий погляд.

Лідер, який значною мірою проявляє чуйність, виглядає доброзичливою та доступною людиною; нечуйний лідер, навпаки, здається оточуючим холодним, замкненим та нечутливим.

Таблиця 1 – П'ять основних особистісних факторів

Незначний вияв	Чинник	Значний прояв
Тихий, замкнутий, сором'язливий	Екстраверсія	Доброзичливий, енергійний, товариський
Холодний, дратівливий	Чуйність	Теплий, уважний, доброзичливий
Імпульсивний, безтурботний	Доброчесність	Відповідальний, обов'язковий, цілеспрямований
Дратівливий, нервовий, невпевнений у собі	Емоційна стабільність	Стабільний, впевнений у собі
Має вузьке коло інтересів, який віддає перевагу перевіреним методам	Відкритість досвіду	Хто має багату уяву, допитливий, відкритий новим ідеям

Доброчесність. Це здатність людини бути відповідальною, обов'язковою, цілеспрямованою та наполегливою.

Доброчесна людина концентрує увагу на невеликій кількості цілей і наполегливо прагне досягти їх. Цей особистісний чинник пов'язаний більш з роботою, ніж із взаємовідносинами.

Емоційна стабільність. Здатність людини адаптуватись до оточуючого середовища, зберігати спокій і впевненість у собі. Емоційно стабільний лідер стійкий до стресів, спокійно витримує критику і рідко здійснює помилки, викликані особливостями його особистості.

Відкритість досвіду. Поєднує в собі такі якості як широка сфера інтересів, уява, творчий початок, прагнення пізнавати нове. Відкриті досвіду люди проявляють зацікавленість, їм подобається мандрувати, вони цікавляться мистецтвом, часто ходять в кіно, багато читають.

Система п'яти основних особистісних якостей дуже логічна. Але не дивлячись на це, всі вони дуже важко піддаються точному оцінюванню. Крім того, кожен фактор складається із багатьох компонентів і людина може мати одні якості і не мати інших.

2.3 Стилi лiдерства

Слово «стиль» походить з грецької мови. Спочатку воно означало стрижень для писання на восковій дошці, а пізніше вживалося в значенні «почерк». Звідси можна вважати, що стиль керівництва – свого роду «почерк» в діях управлінця.

На відміну від типу лідерства, лідерський стиль зачіпає питання методів, засобів, за допомогою яких лідер домагається успіху при вирішенні групових завдань.

Класифікація лідерства пов'язана з тим, що кожен член колективу в силу своїх особистих якостей, а також внаслідок впливу мікро і макросередовища у взаєминах з іншими членами групи дотримується певної стратегії комунікативної поведінки.

За результатами досліджень можна виділити чотири стратегії комунікативної поведінки, а саме:

– стратегія формування, тобто підпорядкування собі інших членів групи;

– стратегія індивідуалізму, що передбачає повну відсутність спілкування з іншими членами групи в процесі вирішення завдань конкретної сфери відносин;

– стратегія пристосування до групи, яка полягає в підпорядкуванні всім або деяким членам групи;

– стратегія колективізму, що виявляється в прагненні стимулювати ініціативу інших членів групи, вислуховувати висунуті ними пропозиції і на основі їх конструктивної оцінки приймати остаточне рішення.

Можливо, саме раннє дослідження ефективності стилів лідерства було проведене Куртом Левіном і його колегами.

Класифікація Курта Левіна, в основу якої покладено підхід до ухвалення рішень є наступні [10]:

– авторитарний. чітко розподілені обов'язки. Думка такого управлінця – єдино правильна, дискусії неможливі. Такий лідер приймає рішення одноосібно, визначаючи всю діяльність підлеглих і не даючи їм можливості виявити ініціативу;

– демократичний. Лідер залучає підпорядкованих працівників до процесу групової дискусії, стимулюючи їх активність і розділяючи разом із ними всі повноваження щодо ухвалення рішень. Зазвичай, рішення ухвалюється лише після виявлення думки підлеглих, лідер охоче ділиться з ними владою, дає можливість виявляти ініціативу, розвивати свої здібності;

– вільний, ліберальний. Лідер уникає якої-небудь власної участі в ухваленні рішень, надаючи підлеглим повну свободу ухвалювати рішення самостійно. Керівник дає лише загальні настанови і час від часу контролює діяльність виконавців. При ліберальному лідерові організація групи слабка: не всі знають, що від них вимагають, а вимогливість перебуває на низькому рівні.

Стилі лідерства – це моделі поведінки, які лідери використовують для спілкування з персоналом. Стиль проявляється, коли вони мотивують, віддають розпорядження і досягають мети.

Автори книги «Емоційне лідерство» Д. Гоулман, Р. Бояціс і Е. Маккі виділяють 6 типів лідерства за характером взаємодії з членами команди [3], які представлені на рисунку 1.

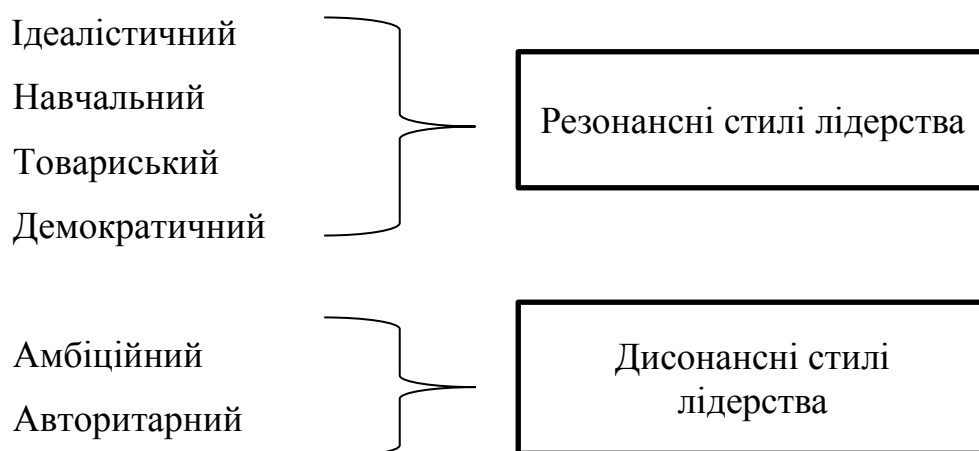


Рисунок 1 – Шість типів лідерства за характером взаємодії з членами команди

Ідеалістичний лідер веде людей до спільної мети. Він не говорить про те, як до неї дійти, але допомагає команді зрозуміти загальну тенденцію і вселяє бажання йти до такої мети. За твердженням авторів, цей стиль найкраще діє при необхідності відкрити новий напрямок.

Навчальний стиль. Цей стиль передбачає навчання персоналу з метою поліпшення його роботи. Розмови віч-на-віч з окремими співробітниками – часте явище у цьому підході.

Товариський стиль. Цей стиль об'єднує організацію. Він створює гармонію на роботі, де кожен особисто знайомий і добре співпрацює з усіма. Часто серед співробітників виникають розбіжності і неприязнь. Цей підхід покликаний виправити такі труднощі. Якщо в організації немає взаємної довіри, цей стиль допоможе виправити ситуацію.

Демократичний стиль. Цей стиль лідерства найкраще використовувати, коли ви не на 100 % впевнені в тому, яким шляхом йти, і коли ви хочете скористатися «мудрістю натовпу» для прийняття рішення. Але це не найкращий підхід для прийняття важливих рішень або рішень, на які значно

впливає фактор часу. У таких ситуаціях від лідерів очікується прийняття остаточного рішення для команди, а також впевненість у своєму рішенні.

За резонансними стилями автори перераховують «дисонансі» (негативні).

Амбіційний стиль. Амбіційний лідер задає ритм в команді. Він встановлює цілі та чекає, що команда їх досягне попри всі перешкоди. Вони багато вимагають від своїх команд і без проблем звільняють неефективних працівників. Вони або зовсім не дають вказівок, або дають їх вкрай мало, чекаючи, що співробітники і так все повинні знати.

Авторитарний стиль. Авторитарний лідер управляє через страх. Такі лідери холодні і неемоційні. На жаль, як зазначили автори, цей підхід використовується найчастіше, не дивлячись на те, що він далеко не найефективніший.

2.4 Емоційне лідерство

Як зазначалося при вивченні теми «Теорія рис», учені давно звернули увагу на проблему впливу емоцій на розвиток і соціальні досягнення особистості. Проте тривалий час при визначенні лідерських здібностей дослідники й практики звертали увагу переважно на логічність, асоціативність, послідовність, швидкість, глибину, широту, гнучкість мислення, ступінь здатності конкретної людини розв'язувати завдання і проблеми відповідної складності, які в сукупності визначали рівень розвитку інтелекту (IQ) особистості. Проте з часом ставав всі більш очевидним парадокс: багато з тих, хто володів високим рівнем інтелекту, не могли реалізувати свій потенціал. Попри те, що рівень інтелекту окремих особистостей визначав академічну діяльність і певні особисті та професійні досягнення, в силу незрозумілих причин вони не досягали успіху саме через притаманний їм спосіб мислення, спілкування і поведінки [13]. У зв'язку з цим дослідники почали більш прискіпливо вивчати вплив на інтелектуальну діяльність та досягнення особистістю її емоційної сфери.

Виділяють шість стилів емоційного лідерства.

Диктатори. Їм властиво вимагати від підлеглих негайного виконання наказів. Пояснюючи свої рішення, вони можуть використовувати фразу «тому що я так сказав». Вони схильні досягати результату будь-яким шляхом. Ініціативні, володіють високим самоконтролем. Такий лідер буде найбільш ефективний в критичній ситуації.

Авторитети. Такі керівники викладають свої ідеї і мобілізують народ на їх виконання. Вони здатні вести за собою, надихаючи оточуючих. Самовпевнені, мають добре розвиненою емпатією, прагнуть все змінити.

Партнери. Для них головне «залишатися людиною». Вони будуть намагатися дружити з усіма, похвалять фото собаки на робочому столі, поцікавляться, як там діти. Використовувати такий стиль управління доцільно, коли колектив несплочений, якщо є проблеми, необхідність мотивувати співробітників

Демократи. Це лідери, що залучають співробітників в робочий процес, вони схильні до об'єднання колективу і зміцненню зв'язків. Найбільш підходить такий стиль, коли потрібно виростити в співробітниках почуття причетності, досягти консенсусу, отримати думку цінних працівників.

Зразки для наслідування. Лідери показують підлеглим, як необхідно працювати і чекають від них цілеспрямованості і старанності в праці, не меншої, ніж вони самі проявляють. Цей стиль управління підходить тим, кому потрібно створити команду з компетентних співробітників, мотивованих на результат.

Наставники. Це лідери, які готують співробітників до досягнення цілей прямо зараз. Він пропонують працівникам впроваджувати зміни, заохочують розвиток підлеглих, мають задатки емпатії, часто займаються самоаналізом. Таке управління сприяє розвитку індивідуальності, збільшення продуктивності.

ТЕМА 3 ЛІДЕРСТВО, ПОВЕДІНКА І ПОСЛІДОВНИКИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1 Теоретичні засади лідерства в публічному управлінні.

Враховуючи, що більшість інструментів публічної політики здійснюють вплив і на місцевому рівні (навіть якщо ці інструменти не були впроваджені саме на цьому рівні), органи влади мають бути спроможні виявляти місцевих лідерів і працювати з ними. Цим лідерам не обов'язково мати політичну приналежність, але у них мають бути відповідні навички та лідерські якості, щоб бути здатними впроваджувати різноманітні інструменти у своїх громадах.

У європейській традиції публічного управління існує добра практика визнання вкрай важливим для керівників органів публічної влади бути ще й справжніми неформальними лідерами колективу, організації, громади. Пріоритетною передумовою такого лідерства є неототожнення понять «керівник» і «лідер» та усвідомлення обов'язкового поєднання у щоденній роботі професіонального лідерства керівника з особистісним лідерством. Зазначений підхід спонукає кожного публічного службовця, депутата до постійного особистісного лідерського самовдосконалення та щоденної самореалізації як відповідального лідера команди органу публічної влади. Як результат – підвищення ефективності управління, кращі результати розвитку громад, більші досягнення на національному рівні. Для української системи публічного управління такий підхід є надзвичайно актуальним і своєчасним ще й тому, що успішність процесу децентралізації державної влади та реформування місцевого самоврядування безпосередньо залежатиме від якості лідерства посадових осіб, зобов'язаних щоденно служити державі, громаді та кожному її мешканцю.

Лідерство у сфері публічного управління, це перш за все створення концепції кращого публічного управління; по-друге, вміння прислухатися до думок зацікавлених сторін, переконувати їх у справедливості спільної концепції, забезпечуючи використання всіх необхідних заходів для втілення цієї концепції в життя.



Рисунок 2 – Фактори впливу на управління людськими ресурсами в органах публічної влади

Об’єктивна неминучість мати справу з управлінськими ситуаціями (економічними, технологічними, правовими, соціально-психологічними тощо) вимагає від суб’єкта управління розвинутих здібностей до аналітичної роботи, умінь організувати і свою, і колективну розумову діяльність, передбачати можливі наслідки. Крім того, роль аналітика необхідна керівнику для аналізу, формулювання та розуміння сутності факторів впливу на його стиль управління людськими ресурсами очолюваного ним органу влади, який, як і будь-яка інша соціальна система, перебуває у стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим себе людськими ресурсами, умовами, необхідними для їхньої професійної діяльності на державній службі та реалізації ними соціального буття у процесі служіння державі й народу.

Суб’єкт управління (лідер) зобов’язаний критично оцінювати результати індивідуальної та групової, командної праці, загальний стан системи управління та реальну організаційну поведінку кожного співробітника. З цією метою він наділяється правовими повноваженнями, які обов’язково мають

доповнюватися його морально-етичними достоїнствами та умінням обережно користуватися критикою.

3.2 Ситуаційна модель Фідлера

Ймовірнісна модель ефективності лідера Ф. Фідлера – групова ефективність має ймовірнісний характер в залежності від того, наскільки стиль лідера відповідає ситуації, в якій він здійснює свою діяльність.

Ситуаційна модель Фідлера визначає ступінь орієнтації лідера на завдання та взаємовідносини та вказує стиль лідерства, відповідній ситуації.

В рамках моделі Фідлера ситуація оцінюється за трьома параметрами, які можуть позитивно чи негативно впливати на стиль лідерства:

- 1) ступінь довіри і поваги між лідером і послідовниками;
- 2) як саме визначається завдання і скільки творчої свободи лідер дає послідовникам;
- 3) наскільки послідовники визнають владу лідера [4].

3.3 Модель Кузеса і Познера «П'ять практик лідерства»

Створена на основі дослідження особистісної природи лідерства, і отримала своє продовження в підході функціонального лідерства, складається з п'яти частин і містить такі посилання:

- 1) «моделюй шлях»;
- 2) «надихай спільне бачення»;
- 3) «приймай виклик»;
- 4) «спонукай інших діяти»;
- 5) «надихай».

Це більш директивна модель, також відома як модель «Лідерство як виклик» Кузеса і Познера [4].

3.4 Ситуаційна теорія Херсі і Бланшара

Основні особливості цієї моделі:

- 1) орієнтація на послідовників, а не на умови роботи;
- 2) акцент на тому, що лідер повинен міняти свою поведінку залежно від типу послідовників;
- 3) «континуум» або «прогресивна адаптація» лідера як відповідь на розвиток послідовників.

Відповідно до ситуаційної теорії лідер може надати перевагу одному з чотирьох стилів, що виникають у результаті різних поєднань орієнтації на завдання з орієнтацією на взаємовідносини:

– стиль пояснення (за своєю суттю директивний) відображає значний інтерес лідера до завдань та слабкий інтерес до людей та взаємин. Лідер дає чіткі директиви, встановлює строки, повністю відстежує процес;

– стиль переконання ґрунтується на значному інтересі і до завдань, і до взаємовідносин. Лідер пояснює задачі, цілі, причини і методи; завжди готовий оказати підтримку;

– стиль участі характеризується значним інтересом до взаємовідносин та незначним інтересом до завдань. Лідер ділиться своїми думками з підлеглими та залучає їх до процесу прийняття рішень;

– стиль делегування відбиває незначний інтерес і до завдань, і до взаємин. Лідер передає повноваження по постановці цілей, плануванню і виконанню задач [4].

3.5 Харизматичне лідерство

Харизма – це особлива властивість особистості, завдяки якій людину оцінюють як обдаровану особливими якостями і здатну впливати на інших. «Харизма» з грецької «подарунок», «благодать», «послуга», «дар, даний Богом».

Харизма – мистецтво заворожувати інших людей.

Харизматик – це той, хто здатний діяти на маси людей з великою емоційною силою.

Ядро лідерства, в першу чергу, визначається лідером як людиною. Але щоб притягати до себе людей, лідер повинен володіти харизмою. Харизматичний тип лідерства засновано на неординарних, незвичайних якостях самого лідера. Харизма – це особлива властивість особистості, завдяки якій людину оцінюють як обдаровану особливими якостями і здатну впливати на інших.

Аспекти харизми:

- релігійний – харизма як божий дар;
- соціологічний аспект – харизма з погляду рольових функцій особистості лідера та його відносин з послідовниками;
- культурологічний аспект – виділення ряду якостей, які притягують прихильників до лідера;
- психологічний аспект – лідер володіє надзвичайними особистими якостями, завдяки яким він встановлює суб'єктивні відносини з послідовниками, заснованими на ілюзії взаємності;
- комунікативний аспект – можливість лідера донести інформацію до його прихильників;
- соціально-політичний аспект – підкреслює революційність і новаторство харизми;
- історико-філософський аспект – дозволяє уявити наявність харизми в суспільній свідомості.

Соціолог Макс Вебер першим вивів поняття «харизма» за межі релігійної традиції, пов'язавши його з такими поняттями як «політика», «влада».

Р. Хаус вважає харизматичними тих лідерів, «які можуть в силу своїх особистих здібностей здійснювати глибокий і надзвичайно сильний вплив на своїх підлеглих. Такі лідери відчувають сильну потребу у владі, володіють почуттям самоефективності й глибоко переконані в правоті своїх моральних уявлень. Таким чином, прагнення до влади спонукає у цих людей бажання

стати лідерами. В наступному ця потреба підкріплюється впевненістю у власній моральній правоті. В свою чергу, почуття самоефективності змушує цих людей відчувати, що вони можуть бути лідерами» [13]. Таким чином, на думку Р. Хауса, для того, щоб особистісні лідерські риси набули харизматичного характеру, вони мають отримати визнання з боку підлеглих [2, с.305].

А. М. Гантер називає шість основних характеристик, притаманних харизматичному лідерові:

- «обмін енергією», уміння впливати на людей, «випромінювати» енергію й заряджати нею оточуючих;
- «зовнішність, яка зачаровує»;
- «незалежність характеру». У своєму прагненні до благополучності й поваги ці люди не покладаються на інших;
- «хороші риторичні здібності й деякий артистизм». У них виразна мова й високі здібності до міжособистісного спілкування;
- «позитивне сприйняття захоплення своєю персоною». Ці люди відчують себе комфортно, коли інші висловлюють захоплення ними;
- «гідна й впевнена манера триматися». Вони виглядають зібраними й складають враження людей, які володіють ситуацією.

Більш глибокому розумінню особистості харизматичного лідера сприяли також дослідження У. Бентіса, який запропонував розділити лідерські якості на чотири групи:

- управління увагою (уміння так подати мету, майбутній результат чи напрямок діяльності, щоб це було привабливим для послідовників і мотивувало їх);
- управління цілями (здібність передати свої ідеї й бачення, щоб вони були зрозумілими й несли глибокий суспільний і особистісний зміст, сенс);
- управління довірою (здібність лідера перебороти страхи, недовіру, комунікативні бар'єри, які заважають його послідовникам повністю йому довіряти);

– управління собою (здатність об’єктивно оцінювати свої сильні й слабкі сторони, уміло компенсуючи свої недоліки перевагами своїх підлеглих) [13].

Узагальнюючи результати дослідження рис харизматичних лідерів (або ж «харизматичних» рис лідерів) Н. Б. Енкельман відніс до них наступні:

- 1) особиста магнетична сила тяжіння;
- 2) натхнення від виконання життєвого завдання;
- 3) ототожнення себе з роботою, яка виконується (це створює враження, що людина знаходиться на своєму місці);
- 4) розкриття власних здібностей;
- 5) впевненість у власних силах і душевна рівновага;
- 6) уміння зосередити свою увагу на головному;
- 7) комунікабельність і вміння встановлювати довготривалі й інші міжособистісні відносини;
- 8) уміння мотивувати себе й інших;
- 9) здібність знаходити правильний підхід;
- 10) уміння ставити перед собою й іншими чіткі цілі;
- 11) чарівність;
- 12) активність і енергійність, уміння приймати рішення;
- 13) уміння слугувати взірцем для наслідування;
- 14) позитивне сприйняття життя [1, с.24].

Теорія харизматичного лідерства Хауса: Послідовники лідера вважають, що ідеї лідера правильні, вони відчувають до нього довіру, тягу, емоційно включені у виконання місії організації, ставлять перед собою високі цілі та вважають, що вони можуть внести свій вклад в успіх організації. Риси харизматичного лідера: сильна потреба до влади, висока впевненість у своїх силах, поведінка лідера націлена на управління враженням, надання власного прикладу, створює привабливий образ майбутнього через емоційне зараження послідовників; проявляє лідер себе найбільш яскраво в стресових ситуаціях.

Теорія Я-концепції Шаміра, намагається дати відповідь на питання, чому харизматичні лідери здатні істотно впливати на підлеглих і мотивувати їх

здійснювати екстраординарні вчинки. Чому, наприклад, вони можуть стимулювати службовців вживати надзвичайних зусиль або проявляти лояльність? Що надихає громадян йти за політичними лідерами на війну і можливу смерть?

Шамір використовує чотири основні поняття: особиста ідентифікація (послідовник копіює поведінку лідера або приймає ті самі установки, щоб походити на лідера), соціальна ідентичність (ототожнює себе з зібранням людей, таких як група, організація або нація), інтеріоризація (процес, в ході якого підвладні засвоюють цінності та ідеологію лідера) і самоефективність (це переконання в тому, що людина компетентна і здатна досягти цілей) .

Теорія атрибуції Ф. Конгера і Р. Канунго постулює, що харизма - це феномен процесу атрибуції, тобто люди приписують харизму деяким лідерам за певних обставин. Ця теорія стосується винятково ділового лідерства. У ній розглядаються передусім ті типи поведінки, які підвищують ймовірність їхньої оцінки як харизматичних. Автори виділяють такі форми поведінки:

- бачення майбутнього;
- використання особистої влади;
- використання нетрадиційних методів реалізації свого бачення;
- турбота про інших замість турботи про себе;
- впевненість у собі та ентузіазм щодо свого бачення.

ТЕМА 4 ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ У ХХІ СТОЛІТТІ

4.1 Загальні підходи до розвитку лідерства в публічному управлінні

Один із найбільш видатних філософів ХХ-го сторіччя Микола Бердяєв так говорить про лідерство: «Держава не може існувати без глави держави, без міністрів, чиновників, поліцейських, генералів, солдатів, але держави рухаються і великі місії здійснюються в історії великими людьми, героями, реформаторами, людьми надзвичайної енергії. Наука не може існувати без

професорів і вчителів, без академій та університетів, але живе і рухається вона завдяки геніям і талантам, відкривачам нових шляхів» [8].

Багато вчених та дослідників зазначають, що лідер – це не просто людина, яка сама знає і вміє; це людина, яка здатна вести за собою людей в екстраординарних умовах до екстраординарної мети. І саме здатність вести за собою людей є ключовою частиною сентенції, оскільки саме люди є тим ресурсом, потенціалом, який треба розвивати та спрямовувати.

Коли ми говоримо про керівників-лідерів на публічній службі, слова «лідер», «лідерство» привертають увагу своєю динамічністю та уособлюють рух до самовдосконалення. Лідерство – це талант, здатність, які можна і слід розвивати задля переконання, спонукання інших іти за собою задля досягнення певних цілей. Можна говорити про безліч показників результативності діяльності будь-якої організації, але якщо там немає лідерства, то ця організація приречена на невдачу в перспективі. Шлях до ефективної моделі управління державою лежить через кардинальне переосмислення ролі, відповідальності та інструментів діяльності безпосередньо керівників лідерів – тих, хто вестиме зміни та скеровуватиме інших на досягнення спільної мети.

У сьогоднішніх українських реаліях успішна робота залежить не стільки від додержання формальних інструкцій та володіння академічними знаннями, скільки від наявності стратегічного бачення у лідерів, гнучкості у сприйнятті речей і пошуку розв’язання складних завдань, відкритості до змін та готовності щоденно навчатися, аби завжди «бути на висоті». Тому одним з пріоритетів державного управління і сьогодні є забезпечення лідерства – розвиток та «виховання» тих, хто може вести за собою інших задля досягнення чітко сформульованих завдань.

Лідерство є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. Лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами. Якщо класичний менеджмент передбачав систематичне підштовхування працівників до того, що керівник вважає необхідно робити, лідерство – це

вміння вести працівників за собою до спільної мети, надихати їх так, щоб вони самі хотіли робити те, що є необхідним. Лідерство ґрунтується на ідеалах творчості, проактивності, стратегічного мислення, довіри та поваги до людей тощо.

Таким чином, реформування публічної служби ставить на порядок денний завдання щодо оновлення інструментарію здійснення професійної діяльності в публічному управлінні з урахуванням сучасних тенденцій його модернізації.

Особливістю нової моделі ефективного управління є такі ключові фактори успіху сучасного управління:

– провідна роль керівника-лідера, наявність лідерів-менеджерів на всіх управлінських рівнях організації, які забезпечують інтеграцію зусиль для досягнення місії та бачення організації, формують і підтримують цінності й моделі організаційної поведінки, потрібні для забезпечення довгострокового розвитку організації в мінливому середовищі (елемент зазначеної моделі «лідерство»);

– наявність стратегічної орієнтації діяльності з урахуванням потреб і вимог різноманітних стейкхолдерів, розвинутого стратегічного мислення керівників і ключових менеджерів («стратегія і політики»);

– якісне управління персоналом на індивідуальному, командному (груповому), організаційному рівнях, яке мотивує до досягнення спільних цілей і забезпечує задоволеність працею;

– розвинута організаційна культура, що базується на корпоративних цінностях («персонал»);

– партнерський стиль взаємовідносин (внутрішніх і зовнішніх) на основі розвинутої організаційної культури, командна робота, раціональна структура й матрична взаємодія, належне управління ресурсами задля реалізації політик і стратегій, підтримки виробничих і управлінських процесів («партнерство і ресурси»);

– високий рівень організації виробничих та управлінських процесів.

4.2 Стратегічне лідерство в публічному управлінні

Стратегічне лідерство в публічному управлінні означає, перш за все, врахування об'єктивних тенденцій розвитку територіальної громади, орієнтацію на очікування людей, на їх пріоритетні потреби, опору на прогресивний досвід передових країн світу з надання якісних публічних послуг тощо. Така вимога передбачає усвідомлення лідером сучасних загальнолюдських цінностей, формування ментальності, що відповідає кращим управлінським інституційним стандартам демократичної професійної, етичної, конкурентної, комунікативної та іншої діяльності.

Упровадження стратегічного мислення в управлінні організацією нерозривно пов'язане із становленням провідної ролі лідера. Лідерство є одним з найдефіцитніших управлінських ресурсів, що повною мірою відчувається в умовах значних змін в Україні на всіх рівнях управління. Звідси випливає нагальна потреба в цілеспрямованому навчанні керівних кадрів, зокрема вищих, у зміні їх ментальності, розвитку стратегічного мислення, лідерських навичок. Сучасний менеджмент орієнтується на пріоритетну роль людини в організації, розглядаючи «людський капітал» як одну з базових цінностей менеджменту. На відміну від традиційного управління, де окремий працівник розглядається переважно як дисциплінований виконавець, менеджмент приділяє значну увагу тенденціям демократизації внутрішньоорганізаційного управління, посиленню впливу «поведінкових» аспектів діяльності, розвитку співучасті працівників в ухваленні рішень.

Отже, враховуючи, що нові моделі урядування передбачають, з одного боку, розширення кола суб'єктів-учасників процесів управління, а з іншого – що кожен з них має чітко уявляти власну роль і обов'язки та брати на себе конкретну відповідальність, нові інструменти управління повинні мати добре розвинене координаційно-цільове начало, забезпечувати організовану спільну діяльність та органічну реалізацію принципу управлінської відповідальності. В

умовах «мережної» демократії органічну управлінську «демократуру» забезпечує проєктний підхід як складова програмно-цільового підходу.

На першому стратегічно-концептуальному етапі здійснюється ґрунтовний аналіз проблеми, з'ясування кола зацікавлених сторін з їх інтересами й можливими ресурсними внесками, проведення попередніх консультації, зокрема за участю громадськості, узгодження цілей та результатів спільних дій. На другому, проєктно-орієнтованому етапі, створюється жорсткий проєктний «скелет» виконання рішення, що забезпечує доцільне програмування діяльності, концентрацію відповідальності, зусиль і ресурсів, чіткий розподіл ролей і обов'язків учасників проєкту.

Тим самим реалізується друга частина управлінської диктатури, що радикально підвищує вірогідність досягнення запланованих результатів. Відповідно до цих повноважень керівник публічної служби в органах влади повинен володіти системою знань, умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків (див. табл. 2) [8].

Таблиця 2 – Перелік знань, умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків

Параметри	Перелік необхідних умінь, знань та навичок
1	2
Знання, необхідні для виконання посадових обов'язків	<ul style="list-style-type: none"> – Конституція України, законодавство України у сфері державного управління, зокрема Закон України «Про державну службу», Закон України «Про запобігання корупції»; – законодавство з урахуванням специфіки посадових обов'язків та функціональних повноважень відповідного державного органу; – державна мова; – знання комп'ютерної техніки та програмного забезпечення; – основи державного управління, системи державних органів і органів місцевого самоврядування, внутрішня організація їх діяльності; – основи економіки, аналізу державної політики, соціально-економічного прогнозування та планування, державних фінансів; – основні соціально-економічні функції і механізми формування заробітної плати; – основні характеристики ринків праці та методи регулювання зайнятості; – основи психології та сучасні методи управління персоналом; – основи управління та організації праці і діловодства – уміння укомплектовувати персонал державної служби в державному органі компетентними працівниками

Продовження таблиці 2

1	2
<p>Уміння та навички, необхідні для виконання посадових обов'язків</p>	<ul style="list-style-type: none"> – володіння технологіями управління персоналом; – вміння налагоджувати ефективну взаємодію персоналу державної служби в державному органі з метою досягнення запланованих результатів шляхом поділу (делегування) завдань, роботи і повноважень між працівниками та здійснення контролю за їх виконанням; – вміння організувати безперервне підвищення рівня професійної компетентності персоналу державної служби в державному органі; – вміння заохочувати працівників для отримання найвищих результатів; – вміння розробляти організаційну структуру, що відповідає стратегії, цілям і завданням, внутрішнім і зовнішнім умовам діяльності державного органу; – вміння розробляти збалансовані кошториси витрат на утримання апарату, контролювати використання коштів; – вміння визначати і ухвалювати організаційні та управлінські рішення; – вміння управляти в кризових ситуаціях; – вміння ефективно розміщувати та використовувати ресурси (в тому числі матеріальні та фінансові) та контролювати заплановані заходи з метою отримання очікуваних результатів; – вміння планувати роботу в державному органі, володіти принципами і сучасними методами управління в різних сферах діяльності; – вміння встановлювати пріоритети в роботі та ефективно використовувати робочий час; – вміння чітко та зрозуміло формулювати свою позицію з використанням різних форм (письмово, усно) і способів комунікації, вміння публічно виступати; – вміння використовувати комп'ютерну техніку та програмне забезпечення; – вміння систематизувати і узагальнювати інформацію, конструктивно ухвалювати рішення на основі аналізу і синтезу, готувати пропозиції щодо вдосконалення системи державного управління; – вміння давати кваліфіковані консультації щодо методів та конкретних процедур, які повинні забезпечити виконання поставлених завдань; – здатність своєчасно виявляти джерела можливих конфліктних ситуацій, не допускати соціальних, трудових та інших конфліктів; – здатність вчасно інформувати вищі державні органи про стан справ у певній галузі чи функціональній сфері; – вміння вести переговори, обґрунтовувати свої позиції, знаходити компромісні рішення; – вміння проводити обговорення, збалансовуючи різні позиції, погляди; – вміння проводити наради (апаратні, робочі, координаційні, міжвідомчі), зустрічі на вищому рівні, засідання колегій, в тому числі розширених та виїзних; – вміння безперервно підвищувати рівень власної професійної компетентності

Серед можливих інноваційних підходів слід виділити розробку моделей компетенцій лідерства. Компетенції розуміються як базові якості людей, які проявляються в стійких варіантах поведінки або мислення, поширюваних на

різні ситуації в професійній сфері. Ці базові якості в кінцевому підсумку дозволяють людині успішно вирішувати професійні завдання у своїй галузі діяльності.

Основні компетенції в реалізації лідерської позиції.

Лідерські компетенції належать до сфери керівництва та управління людьми. Вони відображають здатність людини розпоряджатися власною владою, спрямовувати діяльність підлеглих у певне русло, надавати підлеглим підтримку, виявляти до них участь і наділяти їх повноваженнями. Крім цього, лідерські компетенції припускають наявність у керівника здатності створювати у підлеглих направленість на загальне завдання, уміння працювати з різнорідним колективом, підтримувати творчу активність підлеглих і формувати в організації почуття спільності, створювати команду і т.д. Прояв лідерських компетенцій багатоплановий.

Контент-аналіз літератури і досліджень дозволяє зробити висновок, що сучасний лідер-керівник (процесуальний лідер) повинен володіти такими базовими компетенціями:

- мотивація до досягнення (переважання орієнтації на досягнення мети, на результат);

- внутрішнє прагнення до саморозвитку;

- креативність;

- працездатність;

- уміння надихати, заражати ідеями. Емоційна компетентність;

- управлінська компетенція (здатність до постановки цілей, здатність прогнозувати, планувати, приймати рішення, спонукати інших до дії, контролювати);

- уміння діяти в невизначених ситуаціях. Уміння розумно структурувати хаос, орієнтуючись на головне, а не на другорядне. Уміння контролювати ситуацію з урахуванням вирішуваних завдань;

- патріотизм і прийняття соціальної відповідальності;– знання та вміння у спеціальних сферах (управління громадською організацією, лідерство і

командоутворення, ділові комунікації, національна соціально-політична система, включаючи розуміння історії її виникнення, міжнародного контексту і тенденцій розвитку).

Вони не є вичерпними, але обов'язкові для сучасного лідера-керівника.

Емоційна компетентність має кілька складових. По-перше, вміння надихати, заражати своїми ідеями прямо залежить від ступеня емоційної підтримки. Успішні лідери приводять у рух людей за допомогою емоцій, і якщо ви вмієте керувати емоціями позитивно, то люди навколо вас починають працювати з захопленням, демонструючи свої вищі якості. По-друге, це здатність розпізнавати свої почуття і почуття інших людей з метою управління своїми внутрішніми емоціями та емоціями у відносинах з іншими людьми. По-третє, це вміння від співчуття і співпереживання переходити до осмисленого сприяння.

Управлінські компетенції: компетенція ціле покладання.

Цілепокладання – це вибір мети діяльності організації та її конкретизація. Спочатку формулюється стратегічна мета, а потім розбивається на узгоджуючі одне з одним підцілі. Цілі організації розташовуються в певній ієрархії. Загальні цілі конкретизуються в цілях основних структурних підрозділів та з метою більш дрібних підструктур.

Управлінські компетенції – компетенції прогнозування та прийняття рішень.

Основна компетенція лідерства – прогнозування. Вона забезпечує перехід від стратегії «пасивного реагування» до стратегії «активного попередження». Людина не просто реагує на мінливі зовнішні умови, а починає готуватися до них, розробляє заходи щодо недопущення найбільш негативних з них.

Сьогодні людство живе в стрімко мінливому світі, де перетворюється все – звички і підходи, продукти і технології, політичні концепції та цілі соціальні системи. Зовнішнє середовище складна, рухлива і невизначена система. На її розвиток і взаємодію з організацією впливають (безпосередньо чи опосередковано) безліч факторів, кожен з яких варіативний, і всі вони, так чи

інакше взаємопов'язані. Тому з компетенцією прогнозування напряду пов'язані:

- системне мислення, що враховує множинність і взаємовплив різних факторів;

- вміння діяти в невизначених ситуаціях: розумно структурувати хаос, орієнтуючись на головне, а не на другорядне, структурувати ситуацію з урахуванням вирішуваних завдань;

- компетенція прийняття рішень (з урахуванням невизначеності, складності та динамічності змін у навколишньому середовищі).

4.3 Трансформаційне та транзакційне лідерство

Основною ознакою трансформаційного лідерства можна вважати наснагу, мобілізацію і переслідування високоморальних цілей. Бернс стисло описує трансформаційне лідерство: «Таке лідерство виникає, коли один або кілька людей взаємодіють з іншими таким чином, що лідери і послідовники піднімають один одного на більш високий рівень мотивації і моралі». Говорячи про мораль, він мав на увазі лідерство, «яке може виробляти соціальні зміни, що задовольняють справжні потреби послідовників» [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Трансформаційне керівництво в набагато більшій мірі сприяє зменшенню плинності кадрів, підвищення продуктивності праці і більш високій задоволеності співробітників своєю роботою. Трансформаційні лідери багато в чому нагадують харизматичних лідерів, але відрізняються особливими здібностями до впровадження інновацій і проведення змін. Таке керівництво припускає щось більше, ніж наявність у лідера харизми, так як трансформаційні лідери переконують послідовників вірити не лише в лідера, але й у свої власні здібності, уявляти собі краще майбутнє організації та намагатися його втілити в життя. Згідно Бернсові, трансформаційне лідерство можна побачити тоді, коли «лідери і послідовники змушують один одного переходити до більш високого

рівня моралі та мотивації» [13]. Завдяки своїй проникливості і харизмі, трансформаційні лідери здатні надихати послідовників на зміну своїх очікувань, сприйняття і навіть мотивації для того, щоб рухатися разом до досягнення загальних цілей.

Пізніше один із дослідників, Бернард М. Басс (1985), розширив оригінальні ідеї Бернса, розробивши те, що сьогодні називають теорією трансформаційного лідерства Басса. Згідно з Бассом, трансформаційного лідера можна визначити за впливом на послідовників. Трансформаційні лідери, як припустив Басс, викликають довіру, повагу і захоплення у своїх послідовників.

На думку Басса, існує чотири основних елементи, властивих ефективному трансформуючому лідерству:

1. *Довіра* – створення високого ступеня довіри між лідерами і послідовниками за рахунок прикладу високої моралі та етики лідера. Басс називає це ідеалізованим впливом.

2. *Надхнення* – створення бачення і постановка цілей, надихаючих і мотивуючих послідовників до дії, оскільки вони відчують, що обраний напрям має значення і високий сенс. Басс називає це надихаючою мотивацією.

3. *Креативність* – послідовникам дається загальна картина і план дій, що дозволяє брати під сумнів традиційні методи і знаходити свіжі рішення старих проблем. Басс називає це інтелектуальною стимуляцією.

4. *Особистісний розвиток* – лідер проводить індивідуальну роботу з кожним із послідовників, приділяючи увагу їх потребам і устремлінням; лідер пропонує тренінги та менторство, тим самим, сприяючи їх особистісному зростанню і зміцненню впевненості в собі. Басс називає це індивідуальним увагою.

Басс також припустив, що можна виділити чотири складових трансформаційного лідерства:

– інтелектуальну стимуляцію. Трансформаційні лідери не тільки кидають виклик сучасному стану справ, вони також прагнуть стимулювати, заохочувати творчий підхід до справи тих, ким вони керують;

- індивідуальний розгляд. Трансформаційне лідерство включає в себе підтримку і заохочення окремих працівників;
- надихаюча мотивація або лідерство шляхом наснаги людей. У трансформаційного лідера чітко розуміння того, як ясно сформулювати для співробітників плани і завдання;
- ідеалізований вплив. Це означає, що лідер намагається бути зразком для наслідування. Він проявляє наполегливість у досягненні цілей, повністю відповідає за свої дії і демонструє граничну віру в своє бачення майбутнього.

В основі транзакційного лідерства лежить транзакція або процес взаємообміну між лідером та групою. Транзакційний лідер враховує потреби та інтереси групи та задовольняє їх запити в обмін на досягнення специфічних цілей або несення певних обов'язків, тому підлеглі одержують за свою роботу винагороду, а лідер – користь від виконання ними завдань. Транзакційні лідери концентрують увагу на поточній діяльності організації, віддаючи перевагу: підвищенню продуктивності; безособовим аспектам роботи та традиційним функціям менеджера, таким як планування та складання бюджету. Лідери цього типу можуть бути достатньо ефективними. Виправдовуючи очікування підлеглих, вони допомагають співробітникам набутти впевненості в собі. Крім того, задоволення потреб персоналу сприяє підвищенню виробництва та поліпшенню морального клімату. Транзакційні лідери схильні слідувати суспільним правилам, тому вони більше схильні до стабільності аніж до змін.

4.4 Бачення як необхідна умова лідерства у сфері публічного управління

Бачення – це деяка надмета, уміння заглянути у віддалене майбутнє. Майбутнє, яке лідер починає формувати вже тут і зараз.

Бачення – це модель майбутнього і місця організації в цьому майбутньому. Лідерство, засноване на баченні, – це креативна, унікальна, систематизована концепція, яка відображає зміст діяльності організації, що торкаються не тільки розум, а й почуття.

Бачення організації тісно пов'язане з її стратегією, місією, цілями і базовими цінностями.

Стратегічне планування засноване на раціональному аналізі зовнішньої і внутрішньої середовища організації. Неодмінною умовою стратегічного планування є формулювання місії і цілей організації.

Місія визначає причину існування організації і відображає в стислій, зрозумілій формі:

- 1) потреби клієнта, які повинна задовольнити організація (Продукти або послуги);
- 2) сегмент ринку, на якому оперує організація;
- 3) ключову компетенцію;
- 4) конкурентну перевагу;
- 5) цінності, що розділяються організацією.

Цілі – це результат, якого прагне досягти організація, виражений в конкретній і вимірній формі.

Базові цінності – це моральні принципи, норми, установки, ідеали, якими керується організація.

Бачення, як ми вже відзначали, – це образ майбутнього і сенс існування організації.

Таким чином, і стратегія, і бачення спрямовані на об'єднання зусиль людей для досягнення цілей. Однак, незважаючи на те, що ці поняття пов'язані між собою, вони мають суттєву різницю. Обидва ці поняття мають на увазі, що група людей – членів організації приписує своїм діям якийсь позитивний сенс, який сприяє активізації як організації в цілому, так і окремих її членів. Керівники намагаються залучити співробітників в процес досягнення цілей за допомогою логіки переконання. але чітко і точно структуровані стратегії, засновані на науковому аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища організації, не забезпечують сильної емоційної прихильності.

Формування і реалізація бачення зовсім не означає, що стратегічне планування втратило свою актуальність. сучасні організації, що функціонують

в умовах надзвичайно динамічного зовнішнього середовища, потребують не тільки в баченні, що дозволяє передбачити і осмислити майбутнє, але і в стратегічному плануванні, що дозволяє реалізувати це бачення.

Необхідність спільного бачення майбутнього для успіху сучасних організацій проявляється в наступному.

По-перше, зростання динамічності зовнішнього середовища призводить до зростання невизначеності і, як наслідок, до зниження її прогнозованості. Зміни зовнішнього середовища відбуваються нелінійно, тому неможливо просто екстраполювати сьогоднішній стан зовнішнього середовища і скласти достовірний прогноз майбутнього. Швидкість змін, що відбуваються навколо нас, стає дедалі більше.

По-друге, невизначеність, що породжується турбулентними змінами зовнішнього середовища, призводить до зростання нерозуміння того, що навколо відбувається. У дедалі більшої кількості людей виникають сумніви щодо майбутнього організацій і відчуття невизначеності цього майбутнього. Все більше організацій і людей, які в них працюють занурюються в кризу сенсу. Керівникам не можна недооцінювати глибини людської потреби в сенсі. Бачення, таким чином, дозволяє подолати кризу сенсу існування організації.

По-третє, бачення формує прихильність людей організації.

По-четверте, бачення сприяє концентрації зусиль членів організації на головних завданнях. Високе бачення робить поточні проблеми дрібними і банальними, в той час як його відсутність призводить до домінування рутини. Бачення дозволяє кожному підрозділу організації та її членам приймати рішення, співзвучні інтересам цілого.

По-п'яте, пошук картини майбутнього допомагає вивести організацію з-під тиску досконалої конкуренції.

Якими ж навичками повинен володіти лідер, який прагне здійснювати керівництво організацій, засноване на баченні?

- вміння формувати бачення;
- вміння донести бачення до всіх співробітників;

- здатність висловити своє бачення не тільки вербально, але й через свою поведінку;
- здатність поширювати і впроваджувати бачення в будь-якому організаційному контакті.

Лідер повинен залучати до процесу формування бачення членів організації. Якщо бачення буде виходити тільки від однієї особи (лідера), то може виникнути досить висока ймовірність помилок.

ТЕМА 5 ЛІДЕРСТВО І КОМАНДА В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

5.1 Роль команди в управлінській діяльності

Сьогодні організаціям, установам публічного управління доводиться функціонувати в більш складному і невизначеному зовнішньому середовищі, ніж будь-коли раніше. Величезна кількість інформації, швидкозмінне зовнішнє середовище, все це ускладнює процес управління в публічній сфері. Коли людям доводиться опановувати величезний обсяг знань, а потім застосовувати їх на практиці, саме в цьому випадку найбільшого значення набуває командна робота. Можна сказати, що основна причина такої уваги до командної роботи – це збільшена невизначеність оточення, в якому перебуває сфера публічного управління. У сучасному світі неможливо розробити стійку стратегію на тривалий період. Вихід полягає в тому, щоб сформувати команду, яка змогла б здійснювати стратегічні ініціативи в режимі «реального часу».

Отже, вагоме значення має використання команд як основного чинника організаційної адаптації. Лідер повинен стимулювати постійну адаптацію своєї організації за допомогою формування тимчасових команд для виконання окремих специфічних завдань. У цих умовах велике значення набуває вміння лідером формувати ефективні команди в організаціях, установах публічного управління. Команди, протиставляють звичайним групам людей, які працюють разом. Команда – це група людей, які взаємодіють між собою, координуючи

свою роботу для досягнення сильних цілей, доповнюючи і розвиваючи одне одного. Одна із найголовніших якостей, якою має володіти успішний лідер – вміння правильно підбирати співробітників для спільної роботи. Об'єднавши людей набагато простіше досягти поставлених цілей. Роль команд важлива у політичних, молодіжних, громадських організаціях.

Краще зрозуміти суть командної роботи можна, виділивши її головні риси:

- спільна робота – команда – це не сума окремих частин, а єдине ціле – певна структурована група людей, кожен член якої взаємодоповнює іншого;
- продумане позиціонування кожного з її учасників. Тобто, кожен з членів цієї групи, має закріплений за ним ряд завдань і несе відповідальність за виконання кожного з них;
- комунікація – в команді кожен учасник відвертий і чесний з іншими, готовий вирішувати конфлікти ще на етапі їх зародження;
- автономія – кожна команда – автономна частина в структурі будь-якої організації;
- синергія – ефект від спільної роботи команди якісно перевершує ефект від роботи окремих людей. Тобто, спільна робота фахівців може в сумі дати набагато більше, ніж результати їх роботи поодиночі.

Таким чином, командна робота – це не просте взаємовідношення між людьми, які працюють в одній організації або над вирішенням однієї задачі. Така взаємодія швидше співпраця між окремими працівниками.

Команда – це і є окрема «одиниця» в механізмі функціонування організації, установи публічного управління.

Суть команди, об'єднаної спільною метою: інтерес, певна ступінь залежності один від одного, чітко визначені ролі, особистий внесок у спільну мету, визнання того, що є членами однієї команди.

Сьогодні нікого не здивуєш тезою про важливість ефективної роботи команд. Важливо враховувати, що забезпечення командної роботи є однією з цінностей та відповідальністю керівників на публічній службі.

На думку Яна Катценбаха і Дугласа Сміта, одних з найбільш визнаних у світі фахівців у галузі побудови високоефективних команд, до складу базових ознак реальної команди входять [14]:

- відчуття, усвідомлення спільної мети;
- вироблення спільних підходів разом;
- співвідповідальність (взаємна підзвітність);
- взаємодоповнюючі навички;
- невеличкий розмір (до 25 осіб, оптимально – 8–10).

Лідерство та команда є взаємопов'язаними, взаємозалежними, вони як дві сторони однієї медалі. Лідер завжди в команді і залежить від команди, він є одним з її членів.

Основні відмінності команд від робочих груп:

- 1) робочі групи в організаціях створюються, а ефективні команди формуються;
- 2) команди відрізняються високим ступенем усвідомленої довіри один до одного;
- 3) лідери команд дуже багато часу присвячують цілепокладанню, це позбавляє їх необхідності витратити багато часу на пошук ресурсів, оскільки добре поставлені цілі містять у собі ресурси;
- 4) командою «важко» керувати, якщо лідер не є харизматичною особистістю в очах команди;
- 5) увага членів команди сконцентрована в основному на «процесі», а не на окремих «функціях».
- 6) Свобода щодо вираження власної позиції є усвідомленою цінністю.
- 7) Індивідуальність не пригнічується груповими нормами.

Формування команди є досить складним процесом, що вимагає високої управлінської компетенції, а для його здійснення необхідні кваліфіковані фахівці, які прагнуть працювати разом.

5.2 Етапи формування команди

Так чи інакше, будь-яка команда потребує часу для свого становлення, часу для того, щоб її члени змогли навчитися і призвичаїтися працювати разом.

Залежно від ситуації тривалість цього періоду може бути різною, але логіка налагодження ефективної взаємодії є типовою: від встановлення контакту, налагодження певних правил взаємодії, розвитку довіри, – до спільного пошуку оптимальних рішень.

У 1965 р. професор психології В. Tuckman уперше запропонував 4 стадії розвитку малої групи, які за твердженням фахівця є неминучими і необхідними для того, щоб команда розвивалася, була готовою до викликів, вирішувала проблеми, знаходила рішення, планувала роботу і досягала результатів. Ця модель стала основною для розвитку наступних концепцій. Точкою відліку розвитку команди є новоутворення однодумців у форматі малої групи, яких об'єднує спільна мета.

У 1977 році В. Tuckman спільно з М. Jensen було додано п'яту стадію формування команди – «смуток», яка виникає, коли команда завершує поточний проект. Члени команди можуть приєднуватися до інших команд або переходити до іншої роботи в найближчому майбутньому, а також команда може бути розформована.

Етапи створення та функціонування команд є такі:

- 1) формування;
- 2) шторм;
- 3) нормалізація;
- 4) результативна діяльність;
- 5) роз'єднання («смуток») (рис. 3).

Важливо, що для того, аби стати максимально дієвою, команда має пройти весь цей шлях розвитку.

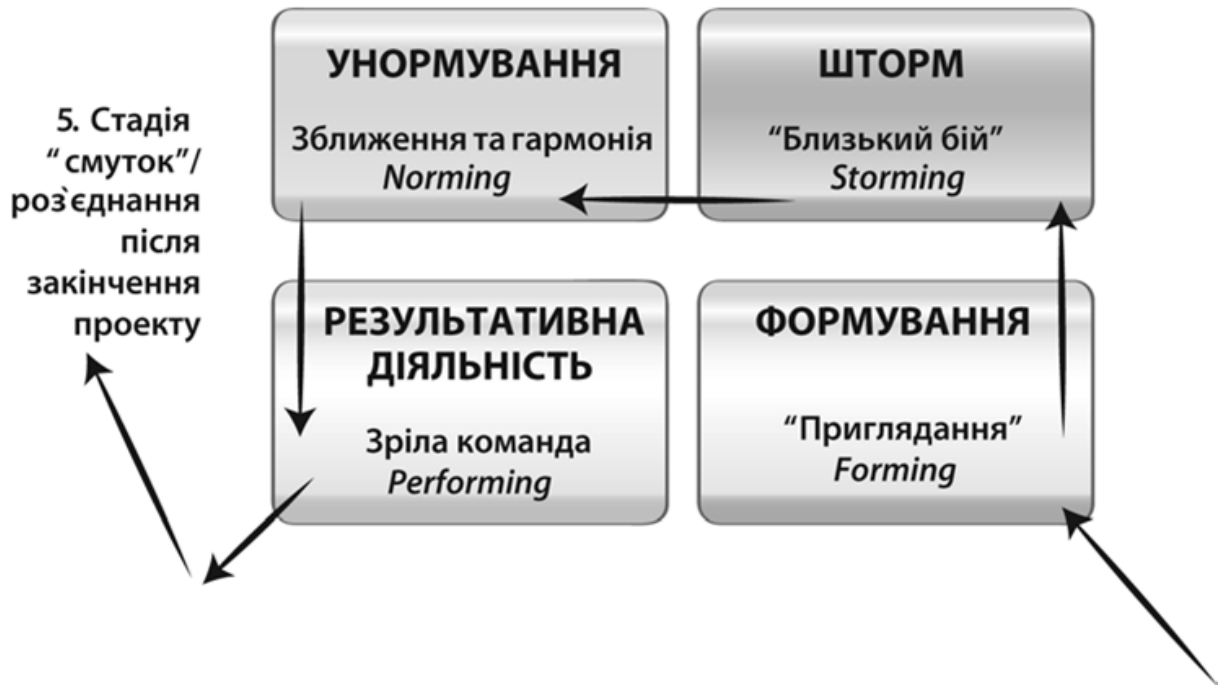


Рисунок 3 – Теорія формування команди за В. Tuckman [7]

5.3 Лідерство, орієнтоване на завдання, команду і людину

Функціональна модель лідерства, розроблена англійським експертом у сфері лідерства, письменником і теоретиком Джоном Адером на основі трьох елементів: завдання, команда, людина. Підхід Адера виник як результат вивчення групової динаміки (вивчення того, як групи утворюються, розвиваються і працюють), яку він адаптував для створення фундаментальної моделі лідерства. Джон Адер виявив, що ефективні лідери звертають увагу на три області: на потреби, пов'язані із завданням, самою командою та окремими членами команди. Найбільш поширеним і простим поданням ідеї Адера є зображення трьох пересічних кіл, що символізують три основні взаємопов'язані функціональні обов'язки лідера: задача, команда і людина. Модель стверджує, що лідер повинен одночасно звернути увагу на три області потреб [14]:

- 1) завершення завдання групою;
- 2) створення і підтримку почуття єдності команди або групи, поняття «ми» і «нас» і колективної відповідальності;

3) забезпечення того, щоб кожна людина в групі була в змозі задовольнити свої власні індивідуальні потреби – психологічні, і в разі необхідності, і фізичні.

Функціональні обов'язки лідера.

Завдання, як перша потреба є найбільш очевидною. Це, по суті, те, чому група існує: для досягнення завдання або цілі. Також природно і очевидно, що «досягнення мети» або «отримання результатів», як правило, і є основним обов'язком керівника, за яку він несе відповідальність в організації, установи публічного управління. Саме це змушує багатьох лідерів зосереджувати всю увагу на «досягненні мети» або «вирішенні завдання», нехтуючи двома іншими потребами. Однак здатність групи досягати мети, як правило, може бути серйозно підірвана, якщо лідер не враховує потреби групи або її окремих представників.

Команда. Друга потреба – це створення атмосфери єднання, при якому члени групи:

- а) розділяють відповідальність за досягнення мети;
- б) мають спільні очікування щодо вкладу кожного в загальний результат;
- в) підтримують один одного в міру розвитку.

При цьому вони ставлять мету групи вище своїх власних індивідуальних особистих пріоритетів.

Людина. Третя потреба спрямована на кожного окремого члена команди. Хоча кожна людина є членом групи із загальними цілями і загальними стандартами виконання роботи, вона все таки залишається індивідуумом. Іншими словами, кожна людина має індивідуальні потреби. Таким чином, хоча лідери повинні забезпечити колективну ідентичність і загальні методи і цілі групи, вони повинні також допомагати членам групи в задоволенні індивідуальних особистих потреб.

ТЕМА 6 ІМІДЖ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРА

6.1 Загальні аспекти політичного лідерства

У сучасному суспільстві політичне лідерство являє собою спосіб, метод побудови влади, заснованої на інтеграції різноманітних соціальних верств (груп) шляхом використання специфічних механізмів об'єднання навколо висунутої лідером програми, концепції вирішення соціальних проблем та завдань суспільного розвитку. При цьому принципового значення набувають не стільки особисті якості лідера, скільки його спроможність адекватно відображати інтереси частини населення, яке його підтримує, тобто уміння сформулювати такі інтереси у вигляді конкретних політичних вимог і сформулювати їх, визначити тактику боротьби й ефективні засоби їх задоволення. У такому випадку лідерство виконує не тільки прагматичні, а й інтегративні функції. А особа політика слугує символом певних політичних настроїв. З ним буденна свідомість пов'язує свої надії. Залежно від того, наскільки відповідає реальна особа своєму образу, настільки широкі її можливості.

Політичне лідерство – управлінський статус, соціальна позиція, керівна посада, пов'язана з виконанням владних повноважень і прийняттям владних рішень. Підхід до суспільства як до складної організованої ієрархічної системи, розуміння сутності соціальних позицій та ролей пояснює політичне лідерство як управлінський статус. Зайняття в такій системі пов'язаних з виконанням управлінських функцій позицій і надає людині статус лідера.

Політичне лідерство – особливого роду підприємництво, здійснюване на політичному ринку, на якому політичні підприємці в конкурентній боротьбі за керівні посади обмінюють свої програми вирішення суспільних проблем і передбачувані засоби їх реалізації. Специфіка політичного підприємництва полягає у персоналізації політичного лідера, його ототожненні з особою потенційного лідера, рекламуванні загального добра.

Політичний лідер – це символ спільноти і зразок політичної поведінки для соціальної верстви, груп, здатний реалізувати їх інтереси за допомогою владних повноважень. На відміну від лідерства, політичне керівництво допускає досить жорстку та формалізовану систему відносин панування-підпорядкування. На противагу такій точці зору стверджується, що лідерство ґрунтується на основі керівної функції, однак важливе значення мають суб'єктивні якості, що уподібнюють політичного лідера з самим народом. Таке тлумачення політичного лідерства іде врозрід з усією традицією розуміння політичного лідерства: традиція однобічно розглядає явище, недооцінює провідну роль формально-посадового статусу у виконанні функцій лідерства. Адже в сучасному суспільстві, не спираючись на організацію, на засоби масової інформації, навіть особа, обдарована надзвичайним хистом, не спроможна стати політичним лідером.

Політичного лідера доцільно визначати як учасника політичного життя, що прагне і здатний консолідувати зусилля оточення й активно впливати на нього заради досягнення визначеної мети. Політичне лідерство можливе за умови наявності у лідера підтримки його прихильників. В умовах демократії саме політичне життя примушує політичного лідера усвідомити, що він виступає суб'єктом політичної діяльності не один, а у взаємодії та єдності з прихильниками, виборцями, окремими суспільними верствами чи й усім народом.

Антиподом політичного лідера, його alter ego є політичний ватажок. Визначення цього поняття як феномену та явища запропонував французький соціолог Густав Лебон. Він був переконаний, що політичний ватажок – це суб'єкт політичної діяльності яскраво вираженого популістського спрямування. Причому цей вчений дав пояснення й такому терміну, як «популізм» (від лат. *populus*-народ). На його думку, це синонім демагогії, тобто прагнення завоювати політичний авторитет нездійсненими обіцянками, заграваннями з населенням, спекуляціями іменем народу [5]. Основними рисами політичного ватажка є:

– потурання сьогоденним примітивним потребам натовпу. Політичний вождь йде не попереду громадської думки, а завжди за нею, він завжди – «рупор низів»;

– використання критичних самосійних станів натовпу: страху, ненависті, ворожнечі, ущемлення гідності;

– підлабузництво, запобігання передмасами. Постійна експлуатація фраз на зразок: «народ мудрий», «народ завжди має рацію» тощо;

– вживання лексики натовпу, опанування спеціальним красномовством, головними прийомами якого є енергійні, але повністю бездоказові твердження;

– яскрава образність, ґрунтована на поверхховому аналізі;

– завищені обіцянки, що, як правило, забуваються ним, щойно він досягає бажаного для себе результату;

– апелювання до найбільш невідготовлених малоосвічених елементів населення;

– маніпулювання та паразитування на ідеях руйнування, оскільки масам вони імпонують більше, ніж ідеї творення;

– розум та освіта швидше шкодять вождякові, ніж приносять користь. Розум робить людину більш поблажливою. Розум, освіта дають можливість помітити протилежні наслідки, різні аспекти питання чи проблеми, усвідомити справедливість вимог політичних опонентів. Одне слово, розум послаблює напруженість та силу переконань, необхідних для того, щоб стати реальним проповідником, апостолом натовпу.

Формування того чи іншого типу і стилю політичного лідерства визначається комбінацією факторів як суб'єктивного характеру (особистісні якості політика як людини), так і цілою низкою зовнішніх відносно його особистості обставин. Серед останніх факторів найбільш визначальними для політичного лідерства визнають такі:

– *політико-історичні фактори*. Найважливіші з них: особливості політичного режиму, що самі по собі є підставою для появи авторитарних чи демократичних лідерів, опозиції, основних способів рекрутування еліти. Крім

цього політичне лідерство може бути визначено домінуючим вектором розвитку суспільства. Причому форсований, революційний розвиток суспільства, як правило, призводить до створення авторитарних тенденцій в управлінні, а еволюційний шлях – демократичних;

– *політична культура*. Мова йде про вплив на політика домінуючого у суспільстві типу політичної культури, складовими якої є народні стереотипи ідеального політика та орієнтація на припустимі правила політичної боротьби;

– *загальне налаштування виступів політиків*, позначене рівнем їх політичної культури;

– *ситуаційний фактор*. Людство завжди актуалізується в контексті конкретної економічної, політичної, соціальної, міжнародної ситуації. Роль ситуації зумовлюється її впливом на висування першочергових завдань лідерства, управління, керівництва; створення умов, за яких лідеру доведеться діяти; визначення кола потенційних прихильників та опонентів; здійснення впливу на формування певного типу політика;

– *потенціал організації*, на яку опирається політик, у тому числі її здатність до проведення ефективної електоральної політики під час виборів, її імідж та політична доктрина. На політика екстраполюється, тобто переноситься, образ його організації, що посилює позитивне чи негативне сприйняття політика масами;

– *характеристики послідовників*: їхні переваги, очікування, орієнтації, стереотипи мислення.

6.2 Функції та механізми політичного лідерства

Лідер – це обов’язково особистість, продукт «природного відбору». Саме тому необхідно розрізняти поняття «лідер» та «керівник». Політичний керівник також визначає мету політики та засоби її досягнення, домагається реалізації певної стратегії й тактики. Проте робить це, тому що призначений або вибраний на керівну посаду.

Керівника призначають, а лідер висувається стихійно. Індивідуальне політичне лідерство в загальнонаціональних масштабах суттєво відрізняється від політичного лідерства у відносно малих групах (партіях, асоціаціях тощо). Основні його відмінності полягають у тому, що це:

- по-перше, «дистанційне» лідерство, тобто контакти лідера з його послідовниками, як правило, опосередковані масовими комунікаціями, організаціями, а також людьми, що обслуговують державну політичну машину;

- по-друге, багаторольове лідерство, оскільки політичний лідер орієнтується на очікування свого безпосереднього оточення, політичної партії, до якої належить, бюрократичної виконавчої машини, а також широких верств населення. При цьому дуже важливо підтримувати повну рівновагу цих, часто суперечливих, ролей;

- по-третє, лідерство з чітко вираженим корпоративним характером. Тобто у певному розумінні лідер є символічною постаттю, а його численні ролі виконують інші люди, насамперед найближчий штаб, «виконавча еліта»;

- по-четверте, лідерство з чіткими часовими рамками. Це пояснюється тим, що сучасний державний лідер діє в умовах певних розпоряджень, встановлених законом норм (якщо йдеться про демократію), державних бюрократичних інститутів, що визначають реальні масштаби його влади та шляхи її здійснення. Ці демократичні інститути мають високий ступінь відносної автономії, тому державна машина працює незалежно від зміни тих або інших політичних лідерів.

Завдяки авторитету та особистому впливу політичний лідер відіграє визначальну роль у здійсненні влади над організацією, до якої належить і яку очолює. Оскільки функціонально він покликаний формулювати політичний курс, стратегію й тактику, доцільно виокремити три взаємозв'язані рівні діяльності політичного лідера:

- I – здійснення функції оцінки: від лідерів чекають авторитетної, мудрої та своєчасної оцінки групових ситуацій;

II – вироблення лінії поведінки, тобто визначення від імені групи напряму її дій з метою розв’язання існуючих проблем чи проблеми;

III – виконання мобілізуючих функцій: лідер повинен домагатися підтримки всієї групи або її більшості в оцінці ситуації та реалізації наміченого плану дій.

Незважаючи на різницю у проявах, лідерство постає *явищем універсальним*. Ця універсальність проявляється у єдності функцій, які у всі історичні епохи покладалися суспільством на політичних лідерів. Такими функціями є:

– діагностична – авторитетна, точна, своєчасна оцінка політичної ситуації в суспільстві;

– стратегічна – вироблення оптимального політичного курсу, що відповідає ситуації, яка склалася в державі та суспільстві;

– мобілізуюча – постійне обґрунтування вірності даної ними оцінки політичної ситуації і їх спонування до дій для досягнення поставлених завдань.

– інтегративна – створення атмосфери, в якій різноманітні суспільні групи могли б відчувати себе єдиним цілим;

– патронажна та арбітражна – захист населення від беззаконня і свавілля бюрократії, допомога людям при надзвичайних і кризових ситуаціях;

– персоніфікація політичних явищ – покладання на політиків відповідальності за значні події суспільного життя, які мають як позитивні, так і негативні наслідки. При цьому завдяки цій функції відбувається нейтралізація відчуття безособовості політичних процесів.

Політичне лідерство виконує ряд найважливіших функцій, до яких відносять:

– програмну – визначення та формулювання цінностей і інтересів соціальних груп, цілей соціальної та політичної діяльності, виявлення способів і методів реалізації інтересів і досягнення цілей;

– інструментальну (управлінську) – процес вироблення й прийняття політичних рішень;

- інтегративну – об'єднання окремих соціальних груп чи суспільства в цілому;
- комунікативну – транслювання інформації та здійснення зв'язку між суспільством і владою;
- мобілізаційну – активізація мас на досягнення політичних цілей, розподіл соціальних ролей і функцій у суспільстві, ініціювання соціальних інновацій;
- функцію соціального арбітражу і патронажу – вирішення спорів між різними соціальними групами, захист інтересів своїх прихильників;
- функцію легітимації – забезпечення підтримки влади, окремих політичних інститутів на основі особистого авторитету і впливу на маси.

6.3 Імідж політичного лідера

Англійське слово «імідж» увійшло в ділову українську мову десь на початку переходу країни до ринкової економіки. Залежно від контексту його можна перекладати як образ, зображення, відбиток у дзеркалі, статуя, ідол, подібність, ікона тощо.

Імідж лідера формується в основному з таких елементів: зовнішнього вигляду, мови, службового етикету, моральних якостей, професіоналізму, світогляду, ерудиції. Психологи стверджують, що враження про людину формується впродовж перших 15 секунд спілкування. Тут має значення кожна деталь: одяг, взуття, колір сорочки й краватки, зачіска і макіяж, жести й міміка, хода і постава, манера триматися тощо.

Безперечно лідер у публічній сфері повинен досконало володіти і послуговуватись у роботі державною мовою. Мова лідера повинна бути стилістично грамотною, чіткою, зрозумілою, доступною кожному відвідувачеві. Лідер повинен бути культурною людиною. Він постійно контактує з різними людьми, бере участь у листуванні з численними організаціями, приймає відвідувачів з особистих питань, розглядає заяви і

скарги. Сформовані у суспільній свідомості образи лідера-управлінця, лідера-політика та очолюваної ними спільноти людей позначаються поняттям іміджу.

Говорячи про політиків, доцільно вести мову про класифікацію типів їх іміджу:

- дзеркальний, суб'єктивний, тобто образ політика у власних очах. Це те, що думає політик про самого себе;
- модельований бажаний імідж-образ, який команда політика намагається закріпити у суспільній свідомості;
- негативний імідж, створюваний опонентами;
- поточний імідж, позитивний чи негативний образ, який складається у суспільній свідомості як стихійно, так і через застосування спеціальних технологій.

Кажучи про модельовані іміджі, які враховують стереотипи, що склалися у масовій свідомості, і відповідають соціальним очікуванням певних соціальних груп, імідж політичного лідера – сконструйований яскравий образ політика з певним набором характеристик, затребуваних його послідовниками, прихильниками, симпатиками, який запам'ятовується.

На психологічному рівні суспільний діяч може асоціюватися з одним із образів: «мудрець», «герой-захисник», «вірний послідовник», тобто спадкоємець ідей іншого популярного лідера, «батько нації», «слуга народу» тощо. Масова свідомість може ототожнювати політика з декількома образами одночасно, що значно розширює соціальну базу його сприйняття.

Імідж політика складається з цілої низки компонентів, які повинні «працювати» на створення його цілісного позитивного образу, зокрема:

- програми, заяви, в яких відображено основні ідеї лідера. Як правило, це кілька найзлюбоденніших проблем суспільного життя, що вимагають вирішення. У передвиборчий період мета пропонованого лідером політичного курсу висловлюється в короткій та доступній для розуміння формулі-тезі;

- поведінка. Вона дозволяє продемонструвати риси характеру, пов'язані у суспільній свідомості з поняттям лідера. Серед них такі, як: рішучість у

відстоюванні своїх ідей, компетентність. Важливо, щоб поведінка політика демонструвала простоту, відкритість у спілкуванні та інші якості, які викликають симпатію та довіру у людей;

– зовнішність (одяг, обличчя, фігура), мова тіла (жести, постава), красномовність. Психологи зауважують, що ставлення до політика визначається не тільки тим, що він говорить і пропонує, але також і тим, як він виглядає. Навіть стиль одягу має підкреслювати візуальний образ політика, наближати його до певних груп населення;

– біографія: походження, освіта, професія, партійність. Авторитет кандидата може підкріпити його посадовий статус та імідж тієї організації, з якою він пов'язаний у професійному плані.

Імідж включає в себе додаткові складові, покликані наблизити політика до пересічного громадянина, роблячи його образ більш близьким і знайомим. Це – складові, що розкривають характер його взаємовідносин з членами сім'ї чи певні захоплення. Так, відомий французький спеціаліст з виборчих технологій Ж. Сегел свої спостереження та міркування сформулював у вигляді восьми своєрідних заповідей побудови вдалого політичного іміджу:

1. Голосують за людину, а не за партію.
2. Голосують за ідею, а не за ідеологію.
3. Голосують за майбутнє, а не за минуле.
4. Голосують за образ соціальний, а не політичний.
5. Голосують за людину-легенду, а не за посередність.
6. Голосують за долю, а не за буденність.
7. Голосують за переможця, а не за невдачу.
8. Голосують за цінності справжні, а не надумані.

Згідно із соціальнополітологічним підходом лідерство в політиці має низку особливостей:

1) політичного лідера відрізняє довготривалий пріоритет у впливі, що ґрунтується не на прямому застосуванні сили, а на авторитеті або визнання правочинності дій;

2) лідер одночасно виконує безліч ролей і функцій: він орієнтований на узгодження різних соціальних інтересів, виконання соціально і політично значущих функцій;

3) взаємодія між загальнонаціональним лідером і суспільством зазвичай має опосередкований характер (ЗМІ, політичні партії, групи інтересів);

4) політичне лідерство корпоративне; за рішеннями, які ухвалюють носії влади, завжди ховається невидима для суспільства робота численних владних структур, аналітиків, політтехнологів, іміджмейкерів та ін.; 5) політичне лідерство певною мірою інституціоналізоване, іншими словами, діяльність лідера обмежена тією чи іншою мірою існуючими соціальними відносинами, нормами, процедурами ухвалення рішень.

Політичне лідерство необхідно розглядати одночасно в зазначеній триєдності:

– як ознака, що характеризує політичний статус суб'єкта, відносини учасників політичної дії;

– як суспільно-політичний процес із висунення, формування, утвердження і відставки лідера;

– як механізм регулювання політичних відносин, що здійснюють реалізацію конкретного інтересу соціальної спільності, і співвідношення його з іншими мотиваціями.

6.4 Типологія політичних лідерів

Лідерство – явище багатофункціональне, яке вимагає від політика виконання найрізноманітніших ролей. В одних він буде успішним, в інших – невдалим. Тому низка типологій лідерства побудована з урахуванням домінуючої функції лідера. Так, наприклад, Г. Лассуелл розрізняє три типи лідерства:

– лідер-ідеолог, який маніпулює ідеями, концепціями суспільної перебудови;

- лідер-агітатор, який маніпулює емоціями, настроями послідовників, уміючи захопити маси;
- лідер-організатор, адміністратор, менеджер, який маніпулює ситуаціями. Більшість сучасних політиків виступають у цій ролі.

Авторитет багатьох політиків засновується на особистій репутації його економістів чи юристів, а також технократичній репутації тієї команди консультантів та помічників, на яку він спирається.

Професійна компетентність лідера полягає у його здатності згуртувати навколо себе команду експертів, здатну розробити ефективні економічні та політичні програми:

- лідер – «ключник» є «обличчям» групи, яку він представляє у зовнішньому середовищі та від імені якої діє;

- лідер-третейський суддя-миротворець. Політик орієнтується на вирішення соціальних конфліктів, на роль судді, гаранта суспільної безпеки. Цей тип політика відображає, з одного боку, прагнення різних сегментів еліти мати арбітра, який гасив би її корпоративні конфлікти, а з іншого – прагнення населення мати захисника від свавілля бюрократії та можливих ризиків, викликаних конфліктними суспільними відносинами або економічними труднощами;

- лідер – «символ». Багато суспільно-політичних рухів ідентифікуються з іменами своїх засновників або найбільш яскравих лідерів. Сам лідер часто виступає еталоном політичної поведінки членів групи. Лідер - «символ» може виступати в різних іпостасях: втілює собою релігійність (Р.Хомейні), суспільно-політичну або національну орієнтацію;

- лідер – «батько». Політик подібного типу концентрує в собі увесь набір ролей, очікуваних від нього його послідовниками. Політик ідентифікується з ідеалами групи чи усього населення і вбирає в себе позитивні емоції і відчуває відданість з боку своїх послідовників. Можливі ситуації, коли формується культ особи, тобто максимально завищена оцінка функцій та ролі політичних лідерів в історії, включно до їхнього обожнення. Найчастіше він зустрічається у

суспільствах з патріархальним і підданицьким типами політичної культури, при тоталітаризмі. Найважливішим наслідком культури може стати концентрація значної політичної, духовної, економічної та інших типів влади в руках однієї людини;

– лідер – «офірний цап». Як справедливо зазначають психологи, наскільки лідер може бути об'єктом позитивних відчуттів у випадку досягнення групою поставленої мети, настільки ж він може слугувати мішенню для звинувачувань у випадку невдачі. На політика переноситься відповідальність за невдалий економічний та політичний курс, політичну нестабільність, падіння престижу держави та країни на міжнародній арені тощо.

Однією з найпоширеніших у сучасній науці є типологія, запропонована професором Університету штату Огайо (США) М. Херманном. Учений виділяє чотири типи політичних лідерів: прапороносці, служителі, торговці, пожежники.

Прапороносців вирізняє власне бачення дійсності, ідеал, задля здійснення якого вони здатні змінити політичну систему, повести за собою маси.

Служителі прагнуть бути виразниками інтересів своїх послідовників і виборців, орієнтуються на їхню думку і діють від їхнього імені.

Торговцям властиве уміння подати свої ідеї і плани, змусити маси їх «купити» і долучитися до процесу їхнього практичного втілення.

Лідери-пожежники займаються переважно ліквідацією «пожеж», тобто здатні швидко реагувати на найгостріші проблеми, що повсякчас виникають у суспільстві.

Однак у реальному житті, у політичній практиці усі названі типи не зустрічаються в чистому вигляді, а поєднуються в різних варіантах, надаючи особистості політичного лідера неповторності.

Таким чином, політичне лідерство – своєрідна соціально-історична потреба людей в організації своєї діяльності та процес міжособистісної взаємодії, в ході якої авторитетні особи, наділені реальною владою або можливостями політичного впливу на людей, здійснюють легітимний вплив на

суспільство чи певну його частину, які добровільно віддають їм частину своїх політико-владних повноважень і прав.

Кожному етапу суспільного розвитку, кожній соціальній групі, політичній системі й політичному режиму властиві свої методи формування, виховання й рекрутування політичних лідерів. Кожна історична епоха потребує й народжує свого лідера.

В умовах демократизації та децентралізації політичних сил значно розширилося тлумачення сутності самого поняття лідерства. До політичних лідерів останнім часом відносять не лише тих, хто обіймає офіційні керівні посади у державі, а й популярних і впливових учасників політичного життя або регіональних політичних керівників, які діють сміливо, по новаторському й незалежно. Тому політичним лідером можна вважати будь - якого учасника політичного процесу, який прагне і здатний консолідувати зусилля оточуючих та активно впливати (у межах території, міста, регіону, країни) на цей процес задля досягнення означених та поставлених ним цілей.

ТЕМА 7 ЛІДЕРСТВО ТА КОМУНІКАЦІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

7.1 Функції комунікації у сфері публічного управління

Основними функціями комунікації в установах є запровадження потрібних стосунків, забезпечення процесу ухвалення рішень і задоволення відповідних потреб:

– запровадження відповідних стосунків – підлеглі спілкуються один з одним задля координації робочої діяльності. Поділившись своїм власним розумінням специфіки, сутності, змісту роботи, вони можуть сформувати спільний погляд;

– вироблення рішень – ті, хто ухвалює рішення, мають змогу на основі ефективної комунікації визначити проблеми і вибрати оптимальне розв'язання;

– ототожнення потреб – потребу бути з іншими людьми можна задовольнити при спілкуванні з ними. Підлеглі визначають ті питання, які об'єднують їх у межах цієї організації.

Комунікація є основою для соціальної підтримки, яка згладжує «гострі кути» робочих стосунків.

Комунікація – це процес, за допомогою якого інформацію передають і засвоюють двоє (кілька) людей.

Відомі чотири види загальноприйнятих комунікативних перешкод, які затримують процес обміну інформацією:

1) розуміння (сприйняття): процес розуміння визначає як те, що ми приховуємо, так і шляхи організації і сприймання інформації; проблема може виникнути, коли ми не ділимося своїм розумінням з партнером;

2) фільтрування (відбір): деякі повідомлення фільтрують або зупиняють на певному етапі організаційної ієрархії; це роблять для того, щоб виглядати краще (наприклад, щоб уникнути відповідальності тощо);

3) мова: слова і жести несуть приховане значення, котре має вплив як на процес спілкування, так і на прихованість особи. Жаргон – це використання технічної мови (якщо слухач не розуміє її, то це спричинює певні проблеми); прихованість – це явище, коли слухач і його співрозмовник використовують ті ж самі слова чи фрази з різним розумінням їхнього підтексту. Для пом'якшення ефекту ми можемо використовувати евфемізми; корисно також застосовувати метафори, особливо при пошуку рішень у ситуаціях, які важко охарактеризувати;

4) інформаційне перевантаження: втрата інформації, неспроможність ухвалити рішень та напружений стан підлеглого є наслідком перевантаження внаслідок надходження великого обсягу інформації, яку він не встигає опрацювати; ми можемо допомогти підлеглому навчитися швидше опрацьовувати інформацію (завдяки швидкому читанню або усуненню відволікальних факторів) або зменшити потік інформації.

7.2 Види комунікацій

Люди можуть передавати свої повідомлення словами, тобто вербально (усно або письмово) і без слів – невербально (за допомогою інтонації, сили голосу, темпу вимови, а також міміки, жестів, положення тіла).

Вербальна комунікація – процес двостороннього мовного обміну інформацією. Мова – це сукупність слів і систем для їх використання, загальних для людей одного і того самого мовного співтовариства.

Невербальна комунікація – обмін невербальними сигналами, що супроводжують мовні повідомлення. До невербальних засобів спілкування належать: міміка обличчя, пози, жести, рухи, а також так звана парамова – невербальне звучання повідомлень, манера передачі інформації. Наприклад, коли ми хочемо ефектно завершити промову або підкреслити значення своїх слів, ми доповнюємо наше словесне повідомлення інтонацією: надаємо своєму голосові певної висоти, гучності, темпу і тембру.

Невербальні (несловесні) комунікації через міміку, жести, вираз очей тощо, що свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, якою вони обмінюються. Вчені встановили, що 55 % повідомлень сприймаються через вираз обличчя, пози, жести; 38 % – через інтонації голосу і лише 7 % – через слова. Невербальні сигнали («мова тіла») можуть багато чого розповісти про внутрішній стан навіть незнайомої людини. Вони посилюють сприйняття співрозмовником почутого, підтверджуючи його достовірність (у разі адекватних символів) або спростовуючи (коли невербальні знаки вказують на обман). Вміле їх використання дає змогу розуміти людей, вести переговори, вирішувати конфлікти, виступати перед аудиторією, викликати довіру тощо.

Так, якщо людина, з якою ви ведете переговори, відхилилась назад, це означає, що рішення її не на вашу користь. Слід терміново вводити в дію інші аргументи, які підвищили б зацікавленість партнера в позитивному вирішенні питання. Якщо в процесі розмови виникла пауза і співрозмовник кинув погляд на вас – він чекає вашої відповіді. Якщо ж після своєї паузи співрозмовник

відвів погляд у бік – це прохання не перебивати його. Погладжування вуха, очей, брів – свідчення напруженого обмірковування отриманої інформації. Отже, знання «мови тіла» необхідне для успішних комунікацій.

Ефективна комунікація – це обмін повідомленнями, під час якої співрозмовники демонструють взаємоповагу, і той, хто слухає, сприймає з повідомлення саме те, що має на увазі мовець.

Невід’ємним атрибутом процесу управління є організаційні комунікації. Завдяки їм менеджери своєчасно отримують інформацію про стан керованого об’єкта і можуть оперативно втрутитись у розвиток подій, скеровуючи їх у потрібне русло.

Організаційні комунікації – комунікації, які виникають між організаціями, а також між підрозділами, рівнями, ланками всередині організації. Вони з’єднують елементи організації у єдине ціле, даючи змогу координувати їх дії, аналізувати успіхи та невдачі, виправляти допущені помилки, доручати нові завдання; отримувати інформацію про стан ринку та поведінку на ньому суб’єктів господарювання, повідомляти про свої наміри партнерів і споживачів та впливати на їх поведінку тощо.

Зовнішні комунікації спрямовані на таке:

– отримання якомога повнішої і достовірнішої інформації про зовнішнє середовище через аналіз даних, опублікованих у засобах масової інформації та офіційних документах, конфіденційні джерела, чутки тощо;

– повідомлення громадянам, партнерам про стан справ в органах влади тощо.

В обох випадках, залежно від обставин, можна використовувати різні методи комунікації – як письмові, так і усні. Інформація, що надходить із зовнішніх джерел, є здебільшого письмовою. Це офіційні матеріали щодо змін у законодавстві, рішення уряду, інформація органів статистики, податкової служби тощо.

Внутрішні комунікації. Виникають між рівнями, підрозділами та працівниками організації, їх поділяють на формальні і неформальні.

Формальні комунікації – це обмін інформацією за каналами, передбаченими організаційною структурою фірми: вертикальними, горизонтальними та діагональними.

Вертикальні комунікації здійснюються від керівника до підлеглого (низхідні комунікації) і від підлеглого до керівника (висхідні). Низхідні комунікації здебільшого мають форму наказів, розпоряджень, вказівок і використовуються для ознайомлення працівників з цілями, завданнями та політикою фірми, для інструктування щодо роботи, пояснення її важливості та зв'язку з іншими видами робіт тощо. Висхідні комунікації служать засобом зворотного зв'язку між керівництвом фірми та її працівниками. Вони допомагають менеджерам проаналізувати виконання їхніх розпоряджень, наслідки їх реалізації, виявити недоліки, порушення. Найчастіше вони мають форму звітів про результати поточної діяльності, які надсилаються на вищі рівні управління за встановленою періодичністю (фінансова, бухгалтерська інформація). Інколи виникає в них потреба за нестандартної ситуації, коли необхідно отримати певні вказівки керівництва або запропонувати власний варіант вирішення проблеми.

Використання обох типів вертикальних комунікацій дає змогу вищому менеджменту своєчасно реагувати на зміну управлінської ситуації і залучати до її вирішення тих працівників, яких вона безпосередньо стосується.

Горизонтальні комунікації виникають між працівниками одного управлінського рівня (один підрозділ або суміжні). Обмін думками різних фахівців, які працюють над однією і тією ж проблемою, сприяє всебічному вивченню її, прийняттю обґрунтованого рішення і узгодженню дій, необхідних для його реалізації. Такі консультації підвищують впевненість працівників у правильності прийнятих рішень.

7.3 Інформація як основний ресурс комунікації

Основою комунікацій є інформація. Це найважливіший ресурс, який дає змогу організаціям розвиватися, зміцнювати стратегічні позиції. В умовах поділу праці без своєчасного надходження інформації неможлива спільна робота. Без неї не можна сформулювати цілі, оцінити ситуацію, визначити проблеми, підготувати і прийняти рішення і проконтролювати його виконання, тобто належним чином здійснювати управлінські функції.

Із функціонуванням комунікації пов'язане таке явище, як «відкритість влади», яке полягає у забезпеченні відкритого інформування громадян в рамках політичної системи, доступі до інформації та здійсненні громадянами контролю за діяльністю органів державної влади, політичних організацій, посадових осіб тощо.

Виконання інформаційного законодавства, в тому числі законів України «Про доступ до публічної інформації», «Про захист персональних даних», має ґрунтуватися на визнанні і дотриманні базових демократичних цінностей, згідно з якими інформація належить народові.

Відкритість передбачає також перебування публічних посадовців у зоні постійної уваги громадськості та журналістів, що є одним із інструментів реалізації публічного контролю, контролю громадськості за владою. Так само важливим є забезпечення ефективної комунікації всередині органів публічної влади – з керівництвом, колегами, підлеглими – від характеру якої залежать як результати діяльності, так і організаційна культура, розвиток команди, ведення змін тощо.

Залежно від потреб мета комунікації може бути пов'язана або з посиленням поінформованості, або з впливом на рівні переконань чи дій. Ці три завдання є взаємозалежними і своєрідними сходинками, по яких слід підніматися, якщо ми хочемо досягнути більшого впливу. Важливо також враховувати, що процес переконання передбачає проходження певних етапів осмислення нової інформації (ознайомлення, зацікавлення, аналізу, оцінки,

апробування, в тому числі і на практиці, і, зрештою, – сприйняття), коли інформація (ідея) стає внутрішнім чинником, що може зумовлювати відповідну поведінку. Так чи інакше об'єктивна поінформованість є необхідною базовою умовою для ефективної співпраці як з колегами, так і громадськістю.

За К. Дойчем, комунікація – це нервова система державного управління, оскільки політичні повідомлення є чинником, який зумовлює політичну поведінку. Комунікація є основою діяльності, спрямованої на розвиток довгострокових відносин між владою та громадянами на принципово нових засадах партнерства і взаємної відповідальності.

Зокрема, згідно із Законом України «Про доступ до публічної інформації», встановлено три основних принципи забезпечення доступу до публічної інформації: прозорості та відкритості діяльності суб'єктів владних повноважень; вільного отримання та поширення інформації, крім обмежень, встановлених законом; рівноправності незалежно від ознак раси, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак. Керівники всіх рівнів повинні «діяти прозоро та відкрито», «вчасно надавати інформацію».

7.4 Комунікаційний процес

У рамках системного підходу дослідники розглядають інформаційне забезпечення політичного лідерства як механізм, що перебуває в безперервній взаємодії з навколишнім середовищем через вхід (що сприймає вимоги громадян, їхню підтримку й несхвалення) і вихід (прийняті політичні рішення й дії) системи.

Структурно-функціональний аналіз дає можливість розглянути інформаційне забезпечення функціонування політичного лідерства як систему зі складною структурою, кожний елемент якої має певне призначення й виконує специфічні функції, спрямовані на підвищення ефективності політики

держави. Злагоджену роботу організації забезпечує чітко організований комунікаційний процес.

Комунікаційний процес – процес, у ході якого дві чи більше особи обмінюються й осмислюють отриману інформацію, мета якої полягає в мотивуванні певної поведінки чи впливу на неї.

Елементами комунікаційного процесу є: відправник – особа, яка збирає і передає інформацію, генерує ідеї; повідомлення – осмислена ідея, закодована певним чином для адресата; канал – засіб передавання інформації; отримувач – особа, група осіб, яким призначена інформація; зворотний зв'язок – інформація відправнику про те, наскільки правильно інтерпретовано його вихідне послання.

Під впливом надбань гуманістичного напрямку теорії управління прийшло розуміння того, що на сприйняття інформації отримувачем впливають багато чинників, які залежать від його особистісних характеристик (рівень знань, емоційно-психологічний стан, вік) і від стану середовища передавання інформації (організаційні, технічні перешкоди тощо). Тому відправник мусить впевнитись у тому, що повідомлення сприйнято й осмислено адресатом саме так, як передбачалося. Для цього потрібен зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок мінімізує спотворення інформації «шумом» (неуважність співрозмовника, наявність інших джерел інформації, поганий технічний стан каналів зв'язку тощо).

У цьому разі комунікаційний процес розглядається як взаємодія його учасників щодо інформації, якою вони обмінюються.

Комунікаційний процес здійснюється в кілька етапів, а саме:

- зародження ідеї;
- кодування інформації і вибір каналу передавання;
- передавання ідеї;
- декодування (розшифрування символів відправника мовою отримувача);

– здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач обмінюються комунікаційними ролями). На рисунку 4 представлено модель комунікації як процесу.

Комунікаційний процес починається тоді, коли відправник вирішує повідомити якийсь факт, ідею отримувачу. Ця інформація є важливою для відправника, і він вважає, що її можна використати для досягнення певних цілей, обговоривши це попередньо з іншою зацікавленою людиною. Для цього він так подає інформацію (ідею), щоб вона була своєчасно прийнята отримувачем і дала йому змогу правильно інтерпретувати ситуацію. А це можливо лише в тому разі, коли ідея буде передана у вигляді зручного для сприйняття повідомлення за допомогою такого засобу (каналу), який мінімізує її спотворення, забезпечить потрібну швидкість передавання і дасть змогу без особливих зусиль розкодувати надіслану інформацію. Комунікаційний процес вважають завершеним, коли отримувач підтвердив своє розуміння інформації відправнику. Для цього здійснюють зворотний зв'язок, у процесі якого з'ясується, наскільки правильно зрозумів інформацію отримувач.

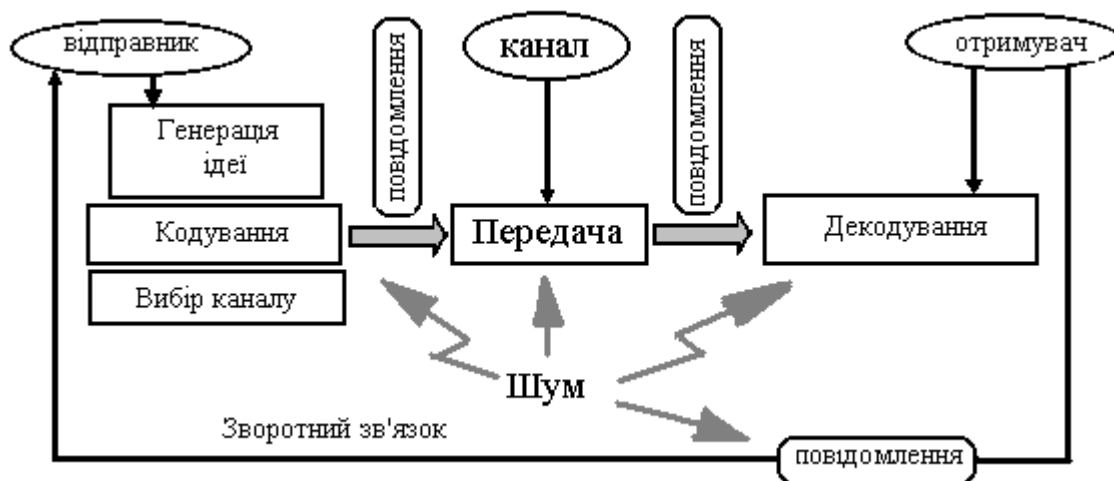


Рисунок 4 – Процес обміну інформацією

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О. Біологічні основи влади й лідерства / О. Баєва // Персонал. – 2006. – № 11. – С. 52–56.
2. Відай А. Лідерство і мотивація / А. Відай // Персонал. – 2000. – № 3. – С. 81–85.
3. Гура Т. Психологія лідерства в бізнесі: навчальний посібник / Т. Гура, О. Романовський, А. Книш. – Харків : ТОВ «Друкарня Мадрид», 2017. – 100 с.
4. Дафт Р. Л. Уроки лідерства / Р. Л. Дафт ; при участии П. Лейн ; [пер. с англ. А. В. Козлова ; под ред. проф. И. В. Андреевой]. – М. : Эксмо, 2006. – 480 с.
5. Елітознавство : підручник / за заг. ред. В. А. Гошовської. – Київ : НАДУ, 2013. – 268 с.
6. Лідерство в муніципальному управлінні : навчально- методичний посібник / ДП «Укртехінформ». – Київ, 2013. – 263 с.
7. Таранюк К. В. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / уклад. : К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 175 с.
8. Навчальний дистанційний курс «Лідерство (на парламентській службі)» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://eduhub.in.ua/files/160337488117144.pdf>, вільний (дата звернення : 10.12. 2022). – Назва з екрана.
9. Нестуля О. О. Основи лідерства : електронний посібник для самостійної роботи студентів / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, Н. В. Кононец. – Полтава : ПУЕТ, 2018. – 241 с.
10. Нестуля О. О. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» галузі знань 01 – освіта / педагогіка, спеціальності – 011 освітні, педагогічні

науки / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, Н. В. Кононец. – Полтава : ПУЕТ, 2020. – 232 с.

11. Нестуля О. О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ ст. – початок ХХІ ст.) : навч. посіб. / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля. – Полтава : ПУЕТ, 2016. – 375 с.

12. Нестуля О. О. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера : навч. посіб. / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, В. В. Карманенко. – Київ : Знання, 2013. – 287 с.

13. Нестуля О. О. Основи лідерства : конспект лекцій / уклад. : О. О. Нестуля, С. І. Нестуля. – Полтава : Полтавський університет економіки і торгівлі, 2016. – 175 с.

14. Прохор І. Формування командного лідерства в університеті : навч. посіб. / І. Прохор. – Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 40 с.

15. Сергеева Л. М. Лідерство : навч. посіб. / Л. М. Сергеева, В. П. Кондратьєва, М. Я. Хромей ; за наук. ред. Л. М. Сергеевої. – Івано-Франківськ : Лілея НВ, 2015. – 296 с.

16. Сергеева Т. В. Лідерство і командна робота: навч. посіб. / Т. В. Сергеева, Дорін Фестеу, Гейл Роунтрі. – Харків : ХНУБА, 2014. – 124 с.

17. Теорія і практика формування лідера: навч. посіб. / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. – Харків, 2017. – 100 с.

18. Халан И. С. Искусство быть лидером : пер. с англ. / И. С. Халан. – СПб. : Диля, 2013. – 96 с.

Навчальне видання

ЛЯХ Юлія Іванівна

ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)

Відповідальний за випуск *М. А. Браташ*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *Ю. І. Лях*

План 2022, поз. 165Л

Підп. до друку 14.12.2022. Формат 60 × 84/16.
Електронне видання. Ум. друк. арк. 4,4

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: office@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.