



Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут фінансів,
економіки та менеджменту
імені Олега Балацького

К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко

ЛІДЕРСТВО ТА КОМАНДА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Конспект лекцій

Суми
Сумський державний університет
2020

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут фінансів,
економіки та менеджменту імені Олега Балацького

ЛІДЕРСТВО ТА КОМАНДА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Конспект лекцій
для студентів спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування»

Затверджено
на засіданні кафедри управління як
конспект лекцій
з дисципліни «Лідерство та команда в
публічному управлінні».
Протокол № 9 від 14.01.2020.



Суми
Сумський державний університет
2020

Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 175 с.

Кафедра управління ННІ ФЕМ імені Олега Балацького

ЗМІСТ

Тема 1 Сутність та поняття лідерства.....	С. 4
Тема 2 Лідерство і влада.....	31
Тема 3 Персональне лідерство.....	45
Тема 4 Лідерство і команда в публічній сфері як взаємодія.....	64
Тема 5 Імідж лідера і його сприйняття.....	86
Тема 6 Політичне лідерство.....	102
Тема 7 Розвиток лідерства у публічному управлінні.....	124
Тема 8 Політико-психологічні характеристики сучасних політичних лідерів.....	149
Додаток А.....	160
Список використаної літератури.....	164

Тема 1 Сутність та поняття лідерства

- 1.1 Природа лідерства.
- 1.2 Основні теорії лідерства.
- 1.3 Стили лідерства.
- 1.4 Характерні відмінності керівника і лідера.
- 1.5 Типові невдачі та помилки лідерів.

1.1 Природа лідерства

Термін *лідер* (англ. Leader) є багатозначним і перекладається як той, хто веде за собою, йде попереду, показує шлях. Його можна розглядати з точки зору таких аспектів:

1) це член групи, за яким визначено право приймати рішення у вагомих для команди ситуаціях;

2) це індивід, який має мету, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємовідносин у групі;

3) це авторитетна особа, яка вміє впливати на людей, сміливо бере на себе відповідальність і вірить в успіх;

4) це людина, яка навчилася управляти собою, контролювати свої думки, слова, емоції та вчинки і передавати їх іншим для наслідування;

5) це особистість – наділена визначеними якостями, вміннями, навичками та якій вірять, довіряють і яку люблять;

б) 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 не може з'явитися сам по собі. Природно, що історія концентрації лідерства у кожній групі проходить по-різному. Можна намітити основні відправні точки і події росту й функціонування групи, а також ті значущі характеристики її членів, які сприяють появі лідера як такого:

- *«один серед нас»*. Лідер цього типу особливо не виділяється серед членів групи, він не є «прибульцем». Вивчення ділових біографій успішних лідерів засвідчує, що такий лідер має певні загальні характеристики, властиві всім членам групи. Він сприймається як «перший серед рівних» у певній сфері, це той, хто є найбільш «везучим» або такий, який випадково виявився на керівній посаді. У цілому ж він, на думку групи, живе життям групи, разом із нею радіє й сумує, приймає правильні рішення і робить помилки як усі інші члени колективу;

- *«кращий із нас»*. Лідер, який належить до цього типу, виділяється з групи за багатьма (діловими, моральними, комунікаційними, професійними та іншими) параметрами і в цілому сприймається як зразок для наслідування, оскільки здебільшого виглядає краще за інших;

- *«хороша людина»*. Лідер такого типу сприймається і цінується як реальне втілення хороших моральних якостей: чесності, порядності, справедливості, доброзичливості, уважності до інших, готовності прийти на допомогу, тобто є носієм гуманних рис та якостей особистості;

- *«слуга групи»*. Такий лідер завжди прагне відігравати роль виразника інтересів своїх прибічників і групи в цілому, орієнтується на їх думки і діє від їх імені, користується авторитетом та довірою групи. Щоб залишатися лідером, він повинен приймати або робити вигляд, що «живе групою», приймає традиції, норми й цілі групи та допомагає їй у досягненні цілей. Якщо ж такий лідер не справляється з функцією представництва групи в зовнішньому середовищі, не зможе висловлювати думку більшості, то група висуне нового лідера;

- *«головний лідер»*. У процесі кількісного росту, збільшення кількості функцій і конкретизації групових цілей розвивається ієрархія за мірою впливу серед членів групи. Створюються об'єктивні умови для висунення типу «верховного», рангового лідера. Проте це не стосується великих і складних груп, де може виникати багато лідерів;

- *«впливовий лідер»*. Потреба у впливовій людині особливо гостро відчувається групою в тих випадках, коли на шляху до досягнення групових цілей виникає яка-небудь перешкода або щось загрожує групі ззовні, тобто коли складається критична ситуація. Аналіз виникнення лідерів показує, що вони з'являються саме в складних, критичних ситуаціях, коли потрібні миттєві й важливі зміни. Якщо в такій ситуації який-небудь індивід зуміє забезпечити досягнення цілей або безпеку групи через свої особові характеристики, тоді він найімовірніше стане лідером цієї групи. Таким чином, міра небезпеки або труднощі подолання перешкод, з якими стикається група, обумовлює не лише факт виникнення лідерства, а й об'єм і форми його поширення. У найбільш критичних ситуаціях лідерство фокусується, зосереджується в одних руках;

- *«лідер-новачок»*. Новий лідер може з'явитися як результат адміністративних дій, призначень на посаду і, швидше за все, в той період, коли старий лідер не відповідає своєму керівному положенню як стратег, експерт, планувальник, адміністратор. Дослідники Мічиганського університету на основі своїх досліджень зазначають, що у 83 % випадків, коли лідер нехтував або не міг упоратися з переліченими функціями, хто-небудь інший із членів групи переймав на себе ці функції. У той самий час у тих групах, де формальний лідер ефективно виконував ці обов'язки, новий лідер висувався лише в 39 % випадків [79].

Сприятливі обставини для висунення нового лідера можуть виникнути не лише, коли хтось виявив невміння чи під впливом зовнішньої загрози, й унаслідок внутрішніх групових конфліктів.

Сприйняття лідера окремими членами групи можуть не збігатися або накладатись один на одного. Так, один співробітник може оцінювати лідера як «одного серед нас», інші сприймають його одночасно і як «кращого з нас», і як «слугу групи», «важливого лідера». Усім цим характеристикам властиве одне – всі вищезазначені лідери відіграють основну роль в організації загальної справи, у побудові взаємовідносин у конкретній групі.

Управлінська діяльність не може функціонувати без лідера, адже саме він відіграє значну роль у досягненні ефективності цього процесу. Залежно від висунання і сприйняття лідера групою можна виділити різні типи лідерів.

Б. Д. Паригін диференціював лідерів відповідно до особливостей їх діяльності:

1) за змістом діяльності: а) лідер-«творець» ситуації, не лише створює, й здебільшого її вирішує; б) лідер-«виконавець», тобто пристосованець, який чуйно вловлює групові настрої після того, як ситуація створена;

2) за стилем керівництва: а) авторитарний лідер, який орієнтується на себе; б) демократичний, який орієнтується на групу;

3) за характером діяльності: а) лідер ситуаційний, тобто той, хто вміє створювати й вирішувати певні, подібні ситуації; б) універсальний, який справляється з обов'язками організатора в різних ситуаціях.

У групах людей розрізняють «формальне» і «неформальне» лідерство.

Формальне лідерство – це процес впливу на людей із позиції займаної посади, пов'язаний з установленням правил та передбачає функціональні відносини.

Неформальне лідерство – процес впливу на людей за допомогою своїх здібностей, уміння чи інших ресурсів і виникає на основі особистих взаємовідносин учасників. Як відчуті відмінності між тими, кого лідерами зробила посада, і тими, кого називають лідерами внаслідок їх сутності й поведінки? Існують Лідери з великої літери і лідери з малої літери. Більшість людей прагне працювати з останніми, і ось яка між ними відмінність:

Лідери (з великої літери) – це особи, наділені владою. До таких належать офіційні лідери організацій чи колективів. Від них очікують лідерської поведінки, оскільки їх посадова інструкція наказує їм правити.

Лідери (з малої літери) – це особи, які просто керують іншими і спрямовують їх незалежно від своєї посади чи функціональних обов'язків. Вони активні, показують власний приклад, першими приймають складні рішення, чи беруться за нелегку роботу. Вони не лідери (за посадою), вони лідери за покликанням. Життя показує, що є певні закономірності:

– не кожний лідер уміє вести за собою людей і показувати їм приклад;

– не кожний лідер займає посаду лідера;

– лідери іноді поводяться як лідери, але не завжди;

– лідерство перебуває не лише в лідерах, а й поза ними;

– справжній лідер має більшу харизму від лідера.

Аналізуючи призначення справжнього лідера групи в працях [7, 31], визначено особливе значення лідера для групи та основні його **функції, властиві для формального і неформального лідера та обумовлені особливостями цієї групи:**

1 Лідер є політиком. Це важлива функція, де лідер визначає лінію поведінки групи, групові цілі, методи їх досягнення. Існує три джерела досягнення цього:

1) вказівка «згори», яку одержує група від керівництва відповідно до субординації. Проте лідери нижчого рівня залучаються як консультанти, з правом дорадчого голосу;

2) вказівка «знизу», тобто рішення самої групи. Хоча цілі та засоби визначені знизу, проте лідер відповідає за їх реалізацію, оскільки він, будучи членом групи, також залучений до вироблення цих завдань і методів;

3) вказівка самого лідера (за умови, що він має автономію в ухваленні рішень, і група йому довіряє).

2 Лідер є адміністратором. Найбільш очевидною для лідера є роль верховного координатора діяльності групи. Незалежно від того, чи сам він розробляє основні напрями діяльності групи, чи вони пропонуються йому згори, до кола його відповідальності незмінно входить функція спостереження за виконанням. Причому суть адміністративної функції полягає не в самостійному

виконанні роботи, а в делегуванні її іншим членам групи – перекладенні частини відповідальності і повноважень на інших. Численні функції лідера отримують інтеграцію у всеосяжній ролі «батька» для членів групи.

3 Лідер є стратегом. Лідер часто виконує обов'язки розробника методів і засобів, за допомогою яких група досягає цілей. Ця функція може включати як визначення безпосередніх кроків, так і розроблення довгострокових планів діяльності. Часто лідер визначає загальну стратегію, план дій, він один знає подальші шляхи, всі інші члени групи знайомі лише з окремими, не пов'язаними між собою частинами плану.

4 Лідер є експертом. Лідер часто є тією особою, до якої звертаються як до джерела достовірної інформації або кваліфікованого фахівця. Безумовно, під час розподілу функцій у великих групах лідери (керівники організацій) звертаються до послуг різних заступників, фахівців і консультантів. У цьому разі сам вибір цих експертів другого ступеня наочно характеризує здібності самого керівника.

Майже в усіх випадках, коли члени групи залежать від особи, технічні знання і кваліфікація якої потрібні для здійснення групових цілей, навколо неї відбувається поляризація влади, яку вона може використовувати для зміцнення своєї ролі лідера.

5 Лідер є представником. Лідер є офіційною особою групи, яка виступає в зовнішньому середовищі від імені колективу. Тому учасникам групи не байдуже, хто і як їх представлятиме. Лідер у цьому разі представляє всіх членів групи, їх колективний розум, волю, емоції, трансформує інформацію, що виходить із групи і ожержана для групи.

6 Лідер є регулятором. Лідер здійснює функцію регулювання міжособистісних і ділових, офіційних відносин усередині групи і впливає через комунікативну мережу, що може мати різний вигляд. У деяких групах уся інформація проходить через лідера, іноді існують у групі наближені до лідера особи, які замикають собою цю мережу.

7 Лідер є розподільником. Тут лідер відіграє роль третейського судді і миротворця. Особливо важливою обставиною регулювання групових відносин є система заохочень і покарань, яку лідер застосовує для контролю та коригування діяльності учасників групи. Ця функція висуває високі вимоги до особистих якостей лідера, його відчуття справедливості й особливо в групах, де більша увага приділяється не матеріальному, а моральному чиннику. Лідер повинен знати індивідуальну мотивацію діяльності кожного члена групи, порівнювати силу дії заохочувальних і пенітенціарних заходів до кожного з учасників групи. Окрім адміністративного регулювання діяльності членів і використання офіційних заходів заохочення, лідер може вміло застосовувати неформальні соціальні санкції, які зазвичай складаються в малих групах. Неформальні санкції – це прийоми, за допомогою яких люди, які знають близько один одного, виражають повагу тим, чия поведінка відповідає їх очікуванням, і виявляють невдоволення тими, хто не виправдовує їх надій.

У цілому повноцінне лідерство дозволяє управляти людьми без їх опору й невдоволення, формального контролю, страху і покарань.

8 Лідер є прикладом. Лідер здебільшого – джерело цінностей і норм, що становлять груповий світогляд. У деяких групах лідер може бути моделлю поведінки для інших членів групи, тобто забезпечувати їх наочною вказівкою щодо того, ким вони повинні бути і що повинні робити. Істинний лідер – це фокус усіх позитивних емоцій членів групи, ідеальний об'єкт ідентифікації й почуття відданості.

9 Лідер є символом. Групи з високою мірою згуртованості прагнуть не лише до внутрішніх, й до зовнішніх відмінностей від інших індивідуумів. Члени таких груп застосовують різні відмінності щодо одягу, поведінки, стилів діяльності. Лідери, будучи ядром таких груп, починають виконувати функцію символів: їх імена присвоюють усьому руху, розглядаючи свою

справу як продовження особи лідера (наприклад, різних наукових шкіл, течій, манерності тощо).

10 Лідер є відповідальною особою. Нерідко лідер відіграє важливу роль для членів групи у звільненні їх від відповідальності за особисті рішення і дії, якої вони хотіли б уникнути. Улюблені вирази лідерів «усі претензії – до мене», «дійте за моїми наказами», «передайте, що я наказав» належать саме до цієї функції. Таким чином, у відповідь на відданість послідовника лідер бере на себе обов'язок приймати за нього рішення. Причому спостерігається ситуація, коли послідовники досить охоче передають свою свободу дій лідерам.

Перелічені функції лідерів мають неоднакове значення стосовно різних типів груп. Безумовно, не всі члени групи однаково сприймають особу і вчинки лідера. Відзначимо, що лідер існує у свідомості послідовників у рамках їх особи, тобто можливості сприйняття людини людиною обмежуються особистими даними того, хто сприймає. Крім того, чим менш доступний лідер, тим більше він надає простору для фантазії послідовників у конструюванні його (лідера) образу. Тому важко виділити серед названих ролей лідера головні й другорядні, їх значення коливається залежно від внутрішніх і зовнішніх чинників, усього того, що можна назвати життям колективу. Якщо проблеми, з якими стикається група, дуже складні за своїм діапазоном, функції лідерства зазвичай розподіляються між декількома особами. У міру спрощення завдань лідерство стає концентрованим, а при легких групових завданнях лідерство знову розпилюється (завдання настільки просте, що кожен може вирішити його самостійно).

Таким чином, *лідерство* (англ. *Leadership*) – це реалізація організаційного керівництва, що охоплює розроблення бачення, планування, ухвалення рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей.

Лідерство розглядають у трьох важливих аспектах:

1 Лідерство – це різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм є не більшість, а одна особа або група осіб.

2 Лідерство – це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана з прийняттям рішень, це керівна посада.

3 Лідерство – це мистецтво, вінець управлінської діяльності, здатність впливати як на окрему людину, так і на різні групи людей із метою спрямування діяльності заради досягнення мети [31, с. 9–18].

1.2 Основні теорії лідерства

Існують різні наукові теорії, які намагаються пояснити різні аспекти лідерства. Велику різноманітність теорій лідерства можна поділити на вісім основних напрямів.

Теорія «Великої людини» (Great Person Theory). 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. Ця теорія часто зображує великих лідерів у героїчних і міфічних образах, призначення яких – стати вождями, коли в цьому виникне необхідність. Термін «велика людина» як лідер був використаний для розуміння людських якостей, особливо з позиції військового лідерства.

Теорія «Характерних рис» (Trait theory) дещо подібна до теорії «Великої людини». Припускає, що люди наслідують певні якості й риси, які роблять їх більш відповідними лідерству. Теорія рис часто визначає особливості особи або поведінкові характеристики, загальні для керівників. Розглядає індивідуальні відмінності з позиції низки щодо постійних незалежних рис, де риса є біполярною конструкцією (наприклад, розумний–безглуздий; скупий–щедрий), що часто представляється шкалою,

за якою можуть оцінюватися індивідууми. Теорія характерних рис дає можливість зробити вагомий опис особи, створюючи портрет відповідно до її характерних рис. Прикладами можуть бути шістнадцятифакторний опитник Кеттела, (1963), непрямий вимір (проектні тести, що характеризують людей за домінуючими рисами).

Ситуаційна теорія лідерства (*Contingency theory of leadership*). Фокусується увага одночасно на особистих властивостях лідера і на ситуації, в якій він діє. Ця теорія лідерства стверджує, що ефективність лідера залежить як від того, наскільки цей лідер орієнтований на завдання або відносини, так і від того, якою мірою лідер контролює групу й реалізує свій вплив на неї. Лідерів поділяють на два типи: одні – орієнтовані в основному на завдання, інші – на взаємовідносини. Лідер, орієнтований на завдання (*task – oriented leader*), більш стурбований тим, щоб робота була зроблена належним чином, а лідер, орієнтований на взаємовідносини (*relationship – oriented leader*), насамперед цікавиться тим, які почуття і взаємовідносини виникають у середовищі працівників. Жоден із цих двох типів лідера не є ефективнішим, ніж інший. Усе залежить від обставин і характеру ситуації, а саме від того, яка міра контролю лідера та його впливу серед членів групи. Ця теорія розглядає лідерство як характерну рису ситуації, а не конкретного типу особи, і її основою є ідея, що різні обставини вимагають різних форм лідерства.

Теорія «Обставин» (*Theory of circumstances*). Ця теорія концентрує увагу на конкретних ситуаціях, що дозволяє визначити, який стиль керівництва краще за все підходить для кожної конкретної ситуації. Згідно з цією теорією немає універсального стилю поведінки для лідера, який би однаково добре діяв в усіх ситуаціях. Успіх залежить від низки чинників, включаючи стиль керівника, особливості послідовників, а також різні аспекти ситуацій. Найкращий шлях – функція обставин, заданих оточенням у конкретний час і в конкретній ситуації. Найважливіші чинники, що визначають управлінський успіх, –

гнучкість, здатність до аналізу та адаптивність до обставин, що змінюються, а не пошук містичного оптимального шляху для досягнення мети.

Біхевіористична теорія лідерства (Behavioral theory of leadership). Теорія, ґрунтується на переконанні, що великими лідерами не народжуються, а стають. Сутність цієї теорії лідерства спирається на біхевіоризм (поведінковий напрям), де основна увага приділяється діям лідерів, а не їх психічним якостям або внутрішнім станам. Згідно з цією теорією люди можуть вчитися і ставати лідерами через навчання і спостереження, набуваючи таким шляхом необхідних рис лідера. Поведінка людини своєю основою визначається не внутрішніми психічними процесами, а механічними впливами зовнішнього середовища за принципом «стимул–реакція» і зводиться до механічних, машиноподібних актів у відповідь на зовнішні подразнення.

Трансакційна теорія лідерства (теорія управління) (Transaction theory of leadership). Теорія приділяє основну увагу стосункам між лідерами і послідовниками, які базуються на зовнішніх, неглибинних мотиваціях. У ній аналізується взаємна вигода від стосунків на основі обміну, коли лідер пропонує певні речі, наприклад ресурси або винагороду, в обмін на визнання послідовниками його влади. Лідер концентрує увагу на поточній діяльності, традиційних функціях керівника.

Трансформаційна теорія (Transformation theory). В основу трансформаційного лідерства покладена внутрішня мотивація. Таким чином, акцент робиться не на похвалі й відданості послідовників, а на їх справжній прихильності до ідей лідера. У зв'язку з цим лідер трансформаційного типу є активною і творчою людиною, що вміє думати широко та образно. Тут значне місце займає бажання такого лідера здійснювати значні зміни, впроваджувати їх у концепцію майбутнього розвитку організації, в її стратегію, культуру, виробництво. Цей лідер схильний наслідувати загальноприйняті правила і прагне до стабільності більше, ніж до змін.

Теорія впливу (Theory of influence). Основна увага зосереджена на владі й впливі, які створює лідер. В основі цієї теорії – думка, що всі дороги ведуть до лідера, і заперечується значення послідовників та сили культури організації. У центрі уваги – харизматичний лідер, чия влада базується не на посаді, а на особистих якостях. Ця концепція – чергова спроба визначити форми поведінки, що відрізняє лідера від інших, а також умови, які сприяють становленню харизматичного лідера. Вважається, що саме такі лідери ініціюють зміни, надихаючи послідовників [10, 32, 36, 83].

1.3 Стилі лідерства

Існує декілька класифікацій стилів лідерства. Однією з найбільш поширених є класифікація Курта Левіна, в основу якої покладено такий важливий компонент поведінки лідера, як підхід до ухвалення рішень.

Виділяють такі стилі лідерства:

1 Авторитарний. Авторитарне лідерство передбачає суворі правила, 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. Одноосібно вирішує всі питання, не враховуючи думки підлеглих, часто втручається в дії працівників і керівників нижчого рівня, не дає можливості виявити ініціативу й не дозволяє їм приймати самостійні рішення, робити та вирішувати щось без його відома.

2 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. Робить все для того, щоб підлеглі розуміли, що їм доведеться

вирішувати більшу частину проблем, не шукаючи його схвалення або допомоги. Паралельно з цим такий лідер створює атмосферу відкритості та довіри, за якої підлеглий завжди може звернутися до лідера за допомогою і порадою. Демократичний лідер завжди орієнтується на думку групи.

3 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.

Спостереження над експериментально створеними групами, проведені під керівництвом К. Левіна, виявили найбільші переваги демократичного стилю лідерства. При цьому стилі група відрізнялася найвищою задоволеністю, прагненням до творчості, найбільш сприятливими взаємовідносинами з лідером. Проте показники продуктивності були найвищими в умовах авторитарного лідерства, трохи нижчими – при демократичному стилі, найнижчими – при вільному стилі.

Кожен із розглянутих стилів лідерства має і переваги, і недоліки. Вибір стилю лідерства в такому разі повинен визначатися часом, відведеним на ухвалення рішення. Авторитарне лідерство дозволяє швидко приймати рішення. У практиці діяльності різних організацій нерідко виникають ситуації, в яких рішення потрібно приймати оперативно, а успіх досягається при беззаперечному підпорядкуванні наказу керівника. Один з основних недоліків такого стилю – часте незадоволення підлеглих, які можуть вважати, що їх творчі сили не набувають належного застосування.

Крім того, авторитарний стиль лідерства зазвичай породжує зловживання негативними санкціями (покараннями). Висока ефективність демократичного лідерства ґрунтується на використанні знань і досвіду членів групи, проте здійснення такого стилю вимагає від керівника значних зусиль із координації

діяльності підлеглих. Вільний, анархічний стиль лідерства надає членам групи свободу, велику ініціативу щодо вирішення питань, які виникають у процесі роботи.

Залежно від стилю лідерства можна розглядати його значення і вплив. Так, лідерство поділяють на **конструктивне (функціональне)** – сприяє здійсненню цілей організації, групи; **деструктивне (дисфункціональне)** – формується на основі прагнень, що завдають збитку організації (скажімо, лідерство у групі хабарників); **нейтральне** – не впливає безпосередньо на ефективність діяльності.

Найбільш простою і поширеною класифікацією лідерства у групі є виділення його типів за змістом, виконуваними ролями:

– **ділове лідерство**, характерне для колективів, де панують формальні відносини, вирішуються виробничі завдання. Основою такого лідера є такі якості, як висока компетентність, уміння краще за інших вирішувати організаційні завдання, діловий авторитет, найбільший досвід у цій сфері діяльності. Ділове лідерство найсильніше впливає на керівництво, його ефективність. З діловим лідером добре працюється, він може організувати справу, налагодити потрібні ділові взаємозв'язки, забезпечити успіх справи;

– **емоційне лідерство**, виникає найчастіше в неформальних групах на основі людських симпатій – привабливості лідера як учасника міжособистісного спілкування. Емоційний лідер викликає в людей довіру, випромінює доброту, вселяє упевненість, знімає психологічну напруженість, створює атмосферу психологічного комфорту. Емоційний лідер є людиною з високим рівнем емпатії, до нього кожен у групі може звернутися за співчуттям;

– **інформаційне лідерство**, визначається тим, що його суб'єкт має глибокі знання, може пояснити й допомогти знайти потрібну інформацію;

– **ситуативне лідерство**, за своєю природою може бути і діловим, і емоційним. Проте його відмінними рисами є нестійкість,

тимчасова обмеженість, зв'язок лише з певною ситуацією. Ситуаційний лідер може повести за собою групу лише в певній ситуації, наприклад, у разі розгубленості чи небезпеки.

Найефективнішим буде лідер, який зуміє поєднувати всі чотири якості, хоча такий універсальний лідер трапляється рідко. Найчастіше можна спостерігати поєднання таких компонентів: емоційного й ділового, інформаційного і ділового, емоційно-ситуативного.

Отже, лідер є домінуючим обличчям будь-якого суспільства, організованої групи, організації, колективу. Лідера вирізняють якості, що характеризують цей тип: виражені емоції, відкритість, багато енергії, сильна воля, компетентність, комунікативність, гнучкість, харизма – усе це спонукає людей іти за такою людиною і вірити в неї. Це людина, яка не лише вміє впливати на людей і підпорядковувати їх своїй волі, а й уміє організовувати роботу колективу або групи людей і нести відповідальність за виконані вчинки.

Справжній лідер уміє переконувати, мотивувати і направляти людей, він також робить усе можливе для того, щоб підвищити працездатність колективу. Він живе інтересами групи і залучає нових учасників, уміє приймати ефективні рішення й формує політику колективу з урахуванням усіх можливих чинників [31, с. 23–27].

Зарубіжні дослідники Кайзер та Крейг (2011) досліджували модеруючу роль організаційного рівня щодо взаємозв'язку між поведінкою керівництва та загальною ефективністю керівництва. Доведено, що поведінка, пов'язана з ефективністю, відрізняється рівнями. Автори зауважували, що деякі позитивні передумови ефективності на одному рівні стали негативними передумовами на іншому. Наприклад, підтримуюче лідерство було негативною передумовою ефективності керівництва для керівників нижчого рівня, позитивною передумовою – для керівників середнього рівня, а неістотною – для керівників вищого рівня. Навпаки, розширення можливостей лідерства не було статистично значущою

передумовою для керівників нижчого рівня, тоді як було негативною – для керівників середнього рівня та позитивною – для керівників вищого рівня [2].

1.4 Характерні відмінності керівника і лідера

Лідерство і керівництво є феноменами, що властиві організованам суспільним об'єднанням. Ці поняття є дуже близькими і припускають цілеспрямований вплив на людей та виступає засобами координації, організації, управління відносинами членів соціальної групи. Однак між цими суспільними явищами є принципові відмінності, що мають глибинний зміст. Термін «керівництво» широко використовується у сфері управління персоналом та означає збирати, об'єднувати людей і спрямовувати їх рух до визначеної мети. Без відповідної організації колективу і спрямування їх дій неможливо досягти успішного результату. Це є аксіомою організації праці будь-якого колективу. Керівництво забезпечується організаційно, згори вниз і передбачає місце розташування керівника в певній структурній ієрархії. Система і посада наділяють керівника владою над людьми, де функціонує стиль «начальник – підлеглий». Важливо, що вплив керівника на підлеглих здійснюється в системі адміністративно-правових відносин тієї чи іншої установи, що є необхідною ознакою будь-якої офіційної організації. Керівники, обіймаючи посаду, застосовують до підлеглих формальні владні повноваження. Ці повноваження дані керівництву офіційно і його обов'язок – транслювати своїм підлеглим вимоги та очікування установи, домагатися їх виконання, причому, спрямовуючи роботу інших, нести персональну відповідальність за її результати. Це диктує додержання керівниками здебільшого авторитарного стилю управління, що передбачає наказову форму звертань, посадово-ділові, функціональні стосунки з колективом, підвищену вимогливість (як начальника), узаконені жорсткі дії.

Успішне керівництво базується на вмінні керівника ставити мету, забезпечувати контроль і сприяти зворотному зв'язку зі своїм підлеглим. Керівник управляє ситуацією, формально впливаючи на людей заради визначених цілей, принципів, цінностей. Саме ці риси властиві традиційному погляду на «керівництво» у системі управління організованими суспільними об'єднаннями.

Традиційне уявлення людей про лідерів зазвичай передбачає образ керівника – людини, офіційно наділеної владою. Втім, бути лідером не завжди означає мати офіційну посаду, офіційне визнання і відповідний запис у трудовій книжці. Сучасна психологія управління вважає «лідерство» домінуючим обличчям будь-якого суспільства.

Лідерство ж як специфічний тип стосунків в управлінні ґрунтується більше на процесі соціально-психологічної дії, а точніше, взаємодії в організації. Цей процес на відміну від керівництва є набагато складнішим, вимагаючи високого рівня взаємозалежності учасників, припускає наявність в організації послідовників, а не підлеглих.

Передусім необхідно зрозуміти, що лідерство – це вибір, а не офіційна посада, і воно забезпечується особово, знизу вгору. Вплив лідера відбувається (на відміну від керівника) в системі морально-психологічних зв'язків між людьми і ґрунтується не на формальних владних повноваженнях, а на певних здібностях і якостях носія, його харизмі. Лідер – це авторитетна особа, яка вміє виділитися з натовпу, в якій є чітка мета. Лідера ще називають «агентом змін», новатором, який заражає інших своїм ентузіазмом, надає імпульс руху визначеній громаді, сміливо бере на себе відповідальність і вірить у себе та інших людей. Лідер управляє ситуацією, впливаючи на себе, він не може наказати, але може показати особистий приклад. Засобом такого впливу є емоційно-вольова сфера, що виявляється за допомогою якостей як щирість, відкритість, стійкість, енергійність. Усе це спонукає інших іти за такою людиною, наслідувати її.

Лідерство не зводиться до простого набору якостей, рис, прийомів і техніки. Це вміння спрямовувати свої зусилля на самого себе, на динамічну, якісну зміну. Лідер змінює інших, змінюючись одночасно й сам. Звідси висновок – лідерству не можна навчитися, лідером можна стати.

Дослідження науковцями змісту діяльності, соціальних ролей, методів впливу, обов'язків керівників і лідерів засвідчують, що кожний із них відіграє свою, важливу роль в управлінській сфері. Найкращим способом структурованіше пояснити відмінності між ними є застосування методу порівняльних характеристик. У таблиці 1.1 можна звернути увагу на наведені паралелі між ними.

Таблиця 1.1 – Відмінності між керівником і лідером

Керівник	Лідер
Носій функцій і засіб регулювання офіційних відносин у межах соціальної організації шляхом контролю і влади, на основі адміністративно-правових повноважень та обов'язків	Покликаний регулювати міжособистісні відносин в групі, які мають неформальний характер
Обирається або призначається на офіційному рівні, тобто цей процес є цілеспрямованим і здійснюється під контролем. Керівник – це стабільне явище, констатація факту	Виникає стихійно і займає ключові позиції з відкритою чи прихованою згоди групи. Лідер – менш стабільне явище, і його поява та існування великою мірою залежать від настрою групи, психологічного клімату, міжособистісних відносин
Має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень і зазвичай діє в їх межах у конкретній функціональній сфері. Ці повноваження він одержує разом з обійманою посадою	Більшою мірою у своїх діях спирається на довіру, визнання його як авторитету групи, члени якої з власної волі прислухаються до нього і вірять у його силу. Може брати на себе керівництво

Продовження таблиці 1.1

Керівник	Лідер
Процес ухвалення рішень складний, опосередкований багатьма обставинами, часто поза межами групи. Несе відповідальність перед законом за стан справ у групі, за результати її діяльності	Приймає безпосередні рішення, що стосуються здебільшого групової діяльності. Офіційної відповідальності за свої дії не несе
Керує роботою підлеглих за правилами. Детально планує їх діяльність. Вимагає довіри, підлеглі отримують винагороду грошима	Веде за собою людей згідно з принципами. Має послідовників і прибічників, яким вказує потрібний напрям. Завойовує довіру. Винагорода послідовників – самоповага, інтерес і задоволення від роботи
Зацікавлений у продуктивності. Демонстрація відібраної інформації. Концентрується на актуальних, тактичних, практичних, планових, структурних завданнях. Бачить короткострокову перспективу і зосереджений на сьогоднішньому. Підбиває підсумки	Зацікавлений в ефективності. Демонстрація відкритої інформації. Концентрується на фундаментальних цінностях, спільних цілях, інтересах групи. У центрі уваги – щось нове, передове, стратегічно важливе. Бачить довгострокову перспективу, зосереджений на майбутньому. Не зупиняється на досягнутому
Створює правила. Наказує підлеглим і сам установлює, що є справедливим. Прагне завжди стверджувати власну правоту і звинувачує інших у помилках	Може порушувати встановлені правила. Переконує послідовників. Вважає важливим додержуватися соціальної справедливості. Визнає свої помилки
Вплив ґрунтується на формальних владних повноваженнях. Звертається до розуму. Спирається на субординацію, покарання, координацію, контроль. Вимагає підпорядкування, покори	Вплив ґрунтується на особистій харизмі. Звертається до почуттів. Покладається на довірливі відносини, вільний вибір, дискусію. Спонукає інших йти за собою

Продовження таблиці 1.1

Керівник	Лідер
<p>Приймає статус-кво. Спонукає персонал до додержання прийнятих стандартів, прагне до стабільності й спокою, орієнтований на результат. Уникає конфліктів, додержується певної стратегії. Взаємодіє з культурою організації та підлаштовується під неї</p>	<p>Кидає виклик статусу-кво. Надихає інших та шукає змін і нових досягнень. Позитивно використовує конфліктні ситуації. Шукає нових можливостей. Змінює і формує культуру організації</p>
<p>Задоволений сучасним станом справ, підтримує звичайний порядок і прагне до передбачуваності. Намагається мінімізувати будь-які ризики, діє реактивно, тобто реагує на події, а не готується до них</p>	<p>«Агент змін», якому не дає спокою тяга до прогресу і вдосконалення. Жадає ефективних перетворень, які б розвивали групу. Легко йде на ризик, діє активно на основі пріоритетів</p>
<p>При позитивному статусі є центром наслідування</p>	<p>Завжди певна зірка, законодавець моди в групі, психологічний центр, ядро – коли думки, ідеали, цінності, судження навіть предмети вжитку чи побуту стають наслідуванням для інших</p>

Можна констатувати, що основна схожість цих феноменів полягає в тому, що і керівництво, і лідерство є засобом координації, організації, управління відносинами членів соціальної групи, обидва реалізують процеси соціального впливу та обом феноменам властива субординація стосунків. Причому в керівництві це простежується досить виразно і закріплено посадовими інструкціями, а в лідерстві є менш помітним і заздалегідь не є окресленим. Відмінність між лідером і керівником – це природа мотивації співробітників і самого себе, прогностичне бачення свого колективу, відчуття ситуації, особливості ролей та функцій, які вони виконують.

Для успішного функціонування та розвитку колективу чи групи потрібні обидва підходи: і керівництво, і лідерство.

Керівництво необхідне, щоб управляти людьми й ресурсами відповідно до офіційних принципів, цінностей. Практика свідчить, що організації, які досягають успіху, відрізняються від інших тим, що мають динамічніше й ефективніше керівництво, яке чітко додержується визначених норм. Якщо є хороші лідери, але немає ефективного керівника, то здебільшого це програшна ситуація, адже спираючись лише на одне натхнення, ідеї і прагнення, не підкріплені структурованою й цілеспрямованою діяльністю, досягти успіху важко, а інколи – неможливо. З іншого боку, керівництву теж не обійтися без лідерства, оскільки в певній групі людей не буде ні творчої рушійної сили, ні довіри, цінностей, які згуртували б співробітників і спонукали до нових звершень. Основне завдання лідерства – установити для організації напрям руху, а керівництва – розділити ресурси, які воно має, так, щоб досягти поставленої мети і завдань. Водночас керівник може бути, а може й не бути лідером, так само, якщо навпаки.

Виходячи з функціональних і психологічних відмінностей між керівником та лідером, розкриємо, які можуть виникнути ситуації в групі, і який відбиток вони накладають на групову діяльність:

а) лідер і керівник – різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних відносин;

б) лідер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять компроміс взаємодії. Така група може працювати успішно і в ній пануватиме певний дух змагання і суперництва;

в) лідер і керівник – одна й та сама особа. У цьому разі група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності і найбільш гармонійно з погляду людських стосунків.

Уміння бути лідером не стосується посади, хіба що формальної. У світі є багато людей, які зовсім не є начальниками, але постійно спрямовують інших людей, а багато з тих, хто

обіймає високу посаду, керувати не вміють зовсім. Керівник, зазвичай завжди лідер. Лідер не зобов'язаний бути керівником. Однак лідерство здатне переходити в керівництво, а керівник – ставати ефективним лідером. Перетворення здібного управлінця, керівника на лідера – процес непростий і тривалий. Джим Коллінз у своїй книзі «Від хорошого до великого» стверджує, що ієрархія навичок складається з чотирьох рівнів.

Перший рівень. Високопрофесійний співробітник. Активно використовує свої здібності, знання, досвід, уміння організувати свою працю та працю інших людей.

Другий рівень. Цінний та компетентний управлінець. Робить особистий внесок у загальну справу. Ефективно взаємодіє з іншими членами команди, організовує людей і раціонально розподіляє ресурси.

Третій рівень. Ефективний керівник. Формує бачення групи і послідовно домагається того, щоб організація, колектив у цілому просувалися наміченим шляхом. Забезпечує високі стандарти якості роботи.

Четвертий рівень. Керівник високого професійного рівня. Його керівництво дозволяє добитися виняткових і довгострокових та стабільних результатів завдяки парадоксальному поєднанню видатних якостей лідера і управлінських здібностей.

У наш час хороший керівник організації – це людина, яка одночасно є лідером та ефективно управляє своїми підлеглими; прикладів такої трансформації в минулому і сьогодні є багато. Оптимальним для керівника є поєднання якостей формального і неформального лідера. Проте такий симбіоз в одній особі цих соціальних ролей, особливо ролей офіційного керівника та емоційного лідера є складним і потребує часу, бажання, відповідних рис. На думку багатьох учених, лідерами «народжуються», однак ще більшою мірою ними стають за допомогою навчання, наполегливої індивідуальної роботи, сповненої знаннями практичного досвіду і навичками. Спираючись на все це, практично кожний компетентний та далекоглядний

керівник може стати діловим, багато в чому й емоційним лідером, який дивиться в майбутнє, розвиваючи себе і свій колектив [31, с. 25–37].

1.5 Типові невдачі та помилки лідерів

Причинами основних типових невдач лідерів є:

— **впертість** (продовження роботи над тим, що вже втратило свою цінність);

— **перебільшення** (вкладення більшої кількості зусиль, ніж віддача, яку одержуємо в разі досягнення мети);

— **недооцінка** (переоцінка власних можливостей і недооцінка можливостей конкурентів, що може призвести до втрати лідируючої позиції і навіть до появи самозвеличення власної персони);

— **недовіра** (хвороблива недовіра лідерів-керівників до своїх підлеглих призводить до того, що вони починають контролювати кожний їх крок);

— **недооцінка** потенційних можливостей співробітників, поява відчуття тотального контролю, що не дозволяє повною мірою розкрити потенціал працівників, не говорячи вже про зайві витрати часу);

— **відсутність самоудосконалення** (зупинення на досягнутому, відсутність бажання йти вперед, самоудосконалюватися);

— **паніка, розгубленість, низька стійкість до стресів** (буває, що керівники стикаються з такою ситуацією, коли в певний момент вони психологічно не готові до вирішення надто складних завдань, до виявлення наслідків неправильних рішень і впадають у паніку, стають розгубленими, сильно нервують. Якщо керівник групи показує свою неготовність до зіштовхування з проблемами, з певними негативними результатами і наслідками, він може викликати сумніви з приводу власної дієздатності. Крім того, емоційна нестабільність, невміння швидко діяти, пристосовуватися

до ситуацій, паніка можуть сприяти психічним розладам, появи стресів, напруження на робочому місці.

Лідер, який не готовий до стресових ситуацій, не може ефективно управляти і діяти в колективі, адже першими досягають успіху виключно сильні духом особи. У разі виникнення критичних ситуацій лідер повинен подати приклад поведінки для того, щоб не «посіяти» паніку в команді, адже будь-якому суспільству потрібний упевнений лідер, здатний вирішувати будь-яке поставлене завдання й ухвалювати рішення, що буде максимально ефективним у будь-якій ситуації);

— **нечіткість поставлених цілей** (керівники нерідко терплять невдачу через те, що слабо уявляють собі мету, до якої прагнуть. Вони не ставлять перед собою чітких цілей, не бачать кінцевого результату, якого необхідно досягти);

— **нетерплячість і очікування миттєвих змін** (властиво більше для імпульсивних лідерів, які не задоволені скромним прогресом і сподіваються змінити все відразу і вмить одним рухом. Вони не надають перевагу терпінню, без якого немає дисципліни і надії на краще, не розуміють, що скромний сталий прогрес є запорукою подальших великих змін і що необхідно розвивати волю, силу духу витривалість, уміння довготривалого планування й додержуватися реальних термінів виконання);

— **острах нових ситуацій** (схильність віддавати перевагу безпеці й зручності над ризиком і новизною, адже нові ситуації часто є небезпечнішими, ніж звичайні, і можуть заподіяти незручність або налякати, загрожувати психологічному комфорту. У такого лідера зазвичай уже створений свій зовнішній образ, в уяві існує деякий ідеальний образ самого себе, і він прагне йому відповідати. Намагаючись не відступати від сталого образу, він зупиняється в розвитку і діє старими моделями поведінки, які раніше приводили до успіху. Він не випробує нове, не хоче подобатись «інакше», побоюється ставити неприємні запитання, його влаштовує сьогоднішня стала позитивна позиція. Такі лідери не розуміють повною мірою змісту новаторства та ініціативи);

— **острах за власну посаду** (деякі керівники не приймають доречну допомогу від колег та підлеглих тому, що відчувають себе небезпечно у своєму кріслі. Вони вважають, що якщо хтось допомагатиме їм виконувати роботу, то це загрожуватиме «теплому» місцю, і такі конкуренти намагатимуться їх змістити);

— **ліквідація активності своїх колег** (лідер може негативно вплинути на виявлення ініціативи та вмотивованість своїх працівників, не замислюючись, що розумна співпраця з колегами може дати ефективний результат і за рахунок такого співробітництва можна отримати хороших союзників, які завжди підтримають, порадять і допоможуть);

— **фіксація** (подальше просування до мети блокується, фіксується свідомість на певній події чи факті, який не дає розвиватися чи працювати).

Один із найбільш неприємних різновидів фіксації — хвилювання, що передбачає напружено та непродуктивно розмірковувати про потенційні нещастя, на які ми жодним чином не можемо вплинути);

— **реверсія** (переймання проблемами події, що вже давно відбулася. Іноді стає очевидно, що наші плани однозначно провалилися. Нічого не вдієш, однак людина продовжує хвилюватися через ті ж самі проблеми: «А от якби...», «мені б...» тощо);

— **регулювання** (намагання заздалегідь прописати свою поведінку в усіх ситуаціях і, як наслідок, перетворення на роботу, коли управлінець діє за жорсткими правилами, стереотипами навіть тоді, коли не завадило б покласти на інтуїцію).

Також варто зупинитися на переліку типових помилок керівників, лідерів, що стосуються міжособистісної взаємодії, які істотно знижують ефективність та результативність співпраці в колективі чи групі:

Вибір неправильного стилю комунікації. Деякі лідери чомусь вважають, що оскільки вони займають керівну посаду, то тональність спілкування з підлеглими повинна бути зверхньо-

наказовою. Крім того, може проявлятися стиль залякування співробітників, оскільки вважається, що вони працюватимуть краще. Вочевидь, такі керівники забули, що епоха королів давно минула, а надмірна агресія та бажання показати свою силу й «зверхність» до хороших взаємовідносин явно не приводять. Така ситуація є досить небезпечною, адже, перебуваючи під постійним психологічним тиском, залякані працівники перебуватимуть у постійному страху, замикатимуться в собі, втрачатимуть будь-який інтерес до роботи.

Невміння поставити себе на місце співробітника. Хороший лідер завжди повинен уміти проаналізувати ситуацію збоку, очима співробітника. На жаль, далеко не в кожного це виходить, адже інколи потрібно забути про свої амбіції і визнати помилкову позицію.

Недоступність для своїх підлеглих. Деякі керівники буквально вибудовують кам'яні стіни навколо своєї особистості і доступитися до них звичайному працівникові буває абсолютно нереально. Так штучно створюються передумови надто важливої персони, появи віри у власну «надмогутність».

Відсутність прикладу для інших співробітників. Лідер повинен бути прикладом. Дивлячись на нього, всі інші працівники колективу чи групи повинні відчувати натхнення та бажання рухатися вперед. Відсутність чіткої «картини». Часто буває, що керівник дає підлеглому завдання, не пояснюючи йому, яким чином ця робота вплине на загальну «картину» в колективі. Хороший лідер повинен завжди пам'ятати про те, що його співробітник має право і повинен розуміти, яким чином його невеличкий «шматочок» завдання впливатиме на загальну результативність усієї структури.

Недодержання балансу. Проблема багатьох лідерів – утримати рівновагу. Вони повинні вміти встановлювати відносини з людьми і в той самий час додержуватися дистанції. Однак трапляються випадки, коли керівникам складно відшукати баланс взаємодії з підлеглими, адже одні намагаються бути хорошими

друзями з підлеглими, інші – намагаються повністю відмежуватися від них. Можливо, це найскладніша частина управління людьми, що межує з розумінням людської психології, де важливим є вміння не перейти тонку межу службових, дружніх, ділових, професійних відносин у кожному окремому випадку. А необхідно зберігати об'єктивність, бачити картину в цілому і в той самий час зачіпати емоційні струни кожного зі своїх підлеглих. Вони повинні бути одночасно і сторонніми людьми, і «своїми». Як надмірне панібратство, так і бажання створити виключно ділові відносини ні до чого хорошого в результаті не приводять.

Героїчне лідерство. Лідер-герой упевнений: «Я краще за інших розбираюся в тому, що відбувається. Саме я визначаю напрями розвитку, саме я шукаю правильні рішення, саме я виконую традиційні управлінські функції, саме я беру на себе відповідальність за всі помилки і невдачі мого колективу.

Завдання моїх підлеглих – контролювати свою ділянку роботи. І не більше того».

Брехливі обіцянки. Намагаючись мотивувати людей, деякі керівники дають неправдиві обіцянки, що абсолютно недопустимо для лідерів. Це не лише демотивує співробітника, й може в результаті негативно вплинути на трудовий колектив у цілому, коли в його свідомості укорінюється образ керівника, якому не можна вірити.

Невизнання своїх помилок. Є певна частина керівників, які вперто не хочуть визнавати своїх помилок. Зазвичай будь-який лідер зіштовхується з невдачами, і це є природний стан, оскільки помиляються всі. Однак люди тягнуться до лідерів, які теж зазнавали невдач. Визнаючи свої помилки, керівник показує, що він така ж людина, як і всі інші, і це допомагає йому керувати. З набуттям досвіду і навичок лідер повинен усе більше вчитися переборювати труднощі, сміливо визнавати свої мінуси, помилкові дії. Справжній лідер не боїться невдач, готовий будь-якої хвилини зіштовхнутися з проблемами і зазнаючи поразки, визнати її.

Будь-який аспект можна розглядати з позитивного і негативного боків. Як не дивно, невдачу також можна розглядати з позитивного боку. Кожний хоч трохи досвідчений управлінець розуміє, що будь-яка невдача тягне за собою не лише негативні, а й позитивні наслідки. Ще з раннього дитинства нас вчать, що потрібно вчитися не лише на чужих, а й на власних помилках.

Психологи стверджують, що помилки дуже корисні для розвитку особистих навичок поведінки в критичних ситуаціях. Власний досвід може бути рушійною силою для формування справжнього лідера. Це помітили дослідники управлінської поведінки Річард Фарсон і Ральф Кейс, які говорять про такий парадокс лідерства: виграє той, хто робить більше помилок і вчиться на них.

Із кожною наступною проблемою справжній лідер стає сильнішим і надалі може бути готовий до зіштовхування з такими неприємними моментами. Йому необхідно передусім розуміти, що помилки були й будуть, і навчитися сприймати їх як належне. Лише у випадку виникнення проблем та їх аналізу можна говорити, що такий досвід буде каталізатором для подальшого особистісного й професійного розвитку.

Одним із найсерйозніших прорахунків багатьох керівників є те, що вони не усвідомлюють своїх проблем, і тому не можуть позбавитися від них, і, врешті-решт, ці бар'єри можуть стати обмеженням для всієї організації чи установи. Тому кожний лідер повинен намагатися розширити межі своєї свідомості, інакше можуть настати погані для нього часи [31, с. 35–41].

Тема 2 Лідерство і влада

2.1 Природа влади.

2.2 Ключові форми влади. Взаємодія основних форм влади.

2.3 Національно-історична ситуація як детермінанта лідерства у публічній сфері.

2.4 Лідерство у публічній сфері в контексті політичної культури.

2.1 Природа влади

Влада – це форма соціальних відносин, що відрізняється здатністю впливати на характер і напрямок діяльності й поведінки людей, соціальних груп та класів за допомогою економічних, ідеологічних та організаційно-правових механізмів, а також авторитету, традицій, насильства. Прийнято вважати, що чим вища посада в кого-небудь, тим більшу владу він має. Але це не зовсім так. Влада лише частково визначається ієрархією. Рівень влади тієї чи іншої людини в конкретній ситуації визначається не рівнем її формальних повноважень, а ступенем залежності від інших осіб. Будь-який лідер організації може збільшити свою владу, надавши ключовим членам організації можливість побачити, що вони залежать від нього щодо питань ресурсів, необхідних для їх діяльності. Співробітники організації, які не мають формальних повноважень, також можуть мати владу. Це залежить від їх компетентності, службового становища та інформативності. Значну, «спрямовану вгору владу» (або вплив) можуть мати компетентні люди, пов'язані з керівниками високого рівня або які мають доступ до важливої інформації.

Лідери організацій мають владу над її членами тому, що останні залежать від них щодо таких питань, як:

- просування по службі;
- розширення повноважень;
- «ступінь свободи» для зовнішніх контактів;
- можливість працювати в «командах», здійснення окремих проєктів;
- задоволення соціальних потреб тощо. Співробітники організацій мають владу над її лідерами, оскільки останні залежать від них щодо таких питань, як:
 - необхідна для ухвалення рішень інформація;

- неформальні контакти з людьми в інших організаціях, чие сприяння необхідне для керівника;
- експертні знання, почерпнуті зі спілкування з колегами з інших організацій;
- вплив, який члени організації можуть чинити на своїх колегах;
- здатність співробітників виконувати складні (нестандартні) завдання.

У цілому про владу в будь-якій організації можна зазначити таке:

1 Влада визначається, зокрема, структурою організації. Структура забезпечує розподіл повноважень в ухваленні рішень відповідно до займаної посади. Крім того, вона встановлює характер спілкування і потік інформації. Отже, організаційна структура створює основи офіційної влади і забезпечує повноваженнями для ухвалення та виконання певних рішень.

2 Залежно від посади індивід наділяється певними правами, відповідальністю і привілеями.

3 Доступ до ресурсів, інформація та матеріально-технічне забезпечення також є джерелами влади.

4 Потужним джерелом влади є здатність установлювати співпрацю з іншими для виконання необхідного завдання.

5 Влада являє собою динамічну систему, межі якої рухомі, можуть перевизначатися усвідомлено як керівниками, так і їх підлеглими, а також неусвідомлено змінюватися як керівниками, так і їх підлеглими [31, с. 43–45].

2.2 Ключові форми влади. **Взаємодія основних форм влади**

Влада може виявлятися різними формами, п'ять з яких є ключовими:

- законна влада;
- влада, що базується на винагороді;

- влада, що базується на покаранні;
- експертна влада;
- харизматична влада.

Законну владу дуже часто називають легітимною владою. Законна влада буває дієва тоді, коли співробітник організації виконує вказівку лідера цієї організації лише тому, що він перебуває на більш високій сходинці організаційної ієрархії. Ця форма влади є інструментом, за допомогою якого керівник організації може змусити її членів виконувати роботу, спрямовану на досягнення цілей організації.

У цьому разі використовують різні методи впливу на співробітників організації, серед яких розрізняють насильницькі дії, домінацію (накази чи прохання) і маніпуляцію (формальні й неформальні прийоми керівництва).

У міру збільшення організації значення законної влади сильно зростає, оскільки посилюється потреба в координації дій ключових осіб і рядових членів організації. Законна влада дозволяє лідерам організацій здійснювати управління ресурсами, винагороджувати та карати працівників. Законна влада зазвичай не підлягає сумнівам, оскільки сприймається більшістю як бажана і необхідна, сприяє підтримці порядку.

Межі законної влади обмежуються такими факторами, як культура, звичаї і система цінностей, характерних для конкретної організації.

Ознаками виявлення законної влади в організації є:

- знання прав та обов'язків, закріплених за ключовими членами організації;
- контроль зовнішньої дисципліни;
- усталені ритуали проведення нарад, свят;
- недвозначні атрибути рівня влади (таблички на дверях, розмір кабінету, меблі);
- підкреслена «безособовість» службових відносин (звернення на «Ви», «ім'я, по батькові»). Усталені елементи

просування кар'єрними сходами – формальні правила і неформальна практика.

Влада, що базується на винагороді, виникає з наявною в лідера організації можливістю контролювати й управляти якимись благами, що мають цінність в очах інших людей, до таких благ можуть належати здатність допомогти пересічному члену цієї організації домогтися визнання в ній, увійти в значущу соціальну групу і т. ін

Влада, що базується на винагороді, використовується для підтримання законної влади. Але тут мова йде, швидше, про соціальну, а не матеріальну винагороду. Якщо члени організації згодні прийняти винагороди (визнання, призначення на хорошу посаду тощо), то вони будуть підпорядковуватися наказам і вимогам. Вплив цієї форми влади не є прямим та однозначним. Потреби кожної людини дуже індивідуальні. Те, що для одного співробітника є цінною винагородою, для іншого – може бути зовсім байдужим. Така форма влади буде дієвою тоді, коли винагорода буде сприйматися як досить цінне.

Багато лідерів вважають, що гроші – найкраща винагорода. Однак гроші не завжди здатні справити враження на людину і вплинути на її поведінку. Тут необхідно сказати кілька слів про теорію мотивації, розроблену Ф. Герцбергом. Він з'ясував, що незадоволеність спричиняє насамперед відсутність таких умов, як гарантії роботи і безпека праці, а їх наявність обумовлює лише нейтральний стан, але ніяк не подяку. Це відкриття Герцберга називається «двофакторною теорією мотивації». Сенс теорії – у відсутності симетричності в дії факторів.

Потенційні причини занепокоєння і незадоволення Герцберг визначив як гігієнічні або ті, які підтримують фактори, оскільки вони необхідні для побудови підстави, на якій можна підтримати розумний рівень мотивації членів організації. Інша група факторів, навпаки, спрямована насамперед на формування мотивації, тоді як відсутність цих факторів зазвичай не викликає сильних негативних емоцій. Ці фактори Герцберг назвав мотивуючими факторами.

До мотивуючих факторів Герцберг відніс: саму по собі цікаву роботу; досягнення; можливості зростання; визнання; статус; відносини з керівництвом, колегами, підлеглими; відсутність «зрівнялівки» у винагороді; якість керівництва в організації.

Саме ці та подібні чинники лідери організацій можуть використовувати як систему винагороди співробітників.

Ознаками виявлення влади, що базується на винагороді, в організації є, наприклад, такі:

- ✓ змістовні, а не «комунальні» конфлікти серед ключових і рядових співробітників організації;
- ✓ регулярні ініціативи знизу;
- ✓ цікаві пропозиції співробітників організації про принципи функціонування систем винагороди.

Необхідно відзначити, що владою, яка базується на винагороді, можуть користуватися не лише керівники, а й інші співробітники організації.

Влада, що базується на покаранні (примусі). Людина може впливати на вчинки інших, якщо вона контролює обсяг або форму покарання, яку може бути до них застосовано. Влада, що базується на примусі, спирається на страх і нерідко реально стимулює певні дії індивідів у короткостроковому періоді. У той самий час вона негативно впливає на співробітників організації, щодо яких використовують заходи примусу.

Такі методи, як, наприклад, загроза звільнення і страх перед їх застосуванням, свідчать про примусову форму влади. Хоча покарання здатне спричинити деякі несподівані побічні ефекти, цю форму влади все ще використовують для того, щоб забезпечити покору або скоригувати непродуктивну поведінку в організаціях.

Тут необхідно зазначити, що владу, яка базується на покаранні, часто застосовує не лише щодо рядових співробітників, а й щодо ключових фігур. Але тут страх, прочуханка, наприклад на керівника відділу організації, спрямовані не на його матеріальні інтереси, а на самолюбство.

Оскільки авторитет керівників тримається на повазі до особистості, вони зазвичай болісно реагують на різні приниження.

Щоб уникнути надмірного впливу, приниження може «видаватися» високопоставленим членам організації малими дозами: побіжно кинуте зауваження, що інший керівник відділу вже впорався зі своїм завданням; призначення на непрестижну посаду, від якої всі відмовляються; виділення застарілого обладнання. Це лише мала частка наявних способів вселити в ключових співробітників організації страх, що вони не користуються належною повагою і їм, можливо, потрібно працювати більш ефективно.

Влада, що базується на примусі, не завжди діє ефективно, оскільки вимагає занадто значних витрат, пов'язаних з її застосуванням. Для того щоб використовувати такий інструмент, як страх, необхідно мати ефективну систему контролю. Але ефективну систему контролю створювати нелегко, а «задоволення» це дороге, навіть за найбільш сприятливого збігу обставин.

Організації, керівники яких до такої форми влади вдаються часто, не зможуть функціонувати тривалий час в умовах сучасного суспільства. Хоча примус і може призвести до тимчасової покірності, він виробляє небажані побічні ефекти – скутість, страх, помсту й відчуження. Ознаками виявлення влади, що базується на покаранні, в організації є, наприклад, такі: дисципліна (часті обговорення причин, за якими «це» не може бути зроблено, спроба «урвати» надлишковий ресурс, «роздути» бюджет відділу, яка ініціатива знизу повинна «обрости» підписами та узгодженнями); діяння запізнілі і тривалі за часом, прихований опір інноваціям, сленг «папір повинен відлежатися».

Експертна влада здійснюється, якщо людина сприймається як носій спеціальних і корисних знань або інформації.

Експертна влада (іншими словами, влада, що базується на знаннях) виникає як результат ситуацій. Її рівень залежить від освіти, навчання і досвіду, а отже, її значення в нашому технологічному суспільстві неухильно зростає.

Кількість інформації збільшується, тому сьогодні недостатньо лише володіти інформацією, а й необхідно вміти перетворювати її на засіб ухвалення рішень.

Посвячення у справи організації пов'язані з цілепокладанням і управлінням основними ресурсами організації. Обізнаність зі справою іноді ототожнюється з наявністю формальної влади. Однак дослідження останнього десятиліття засвідчують, що тут немає прямого зв'язку.

Повноваження, що виникають унаслідок вищеназваних чинників, і називаються експертною владою. Якщо лідер організації є справжнім фахівцем у методології ефективної дії, члени цієї організації беззастережно погоджуються з його вказівками, тому що визнають його перевагу в знаннях.

Влада експерта не безмежна, швидше це вплив через розумну віру співробітників організації в корисність цієї влади в певних ситуаціях. Наприклад, співробітник організації вважає, що лідер має особливі експертні знання щодо конкретного проекту. Співробітник вірить у цінність знань лідера організації. У цьому разі вплив вважається розумним тому, що рішення підкоритися є свідомим і логічним. Лідери організацій зазвичай домагаються цієї форми влади завдяки своїм видимим досягненням. Чим більші ці досягнення і чим вони очевидніші, тим більшої влади домагається лідер.

Доступ до потрібної і важливої інформації дає людині владу, тому що інформація є основою для здійснення ефективних рішень. Таким чином, ті, хто має необхідну інформацію і може нею скористатися професійно, здатні ухвалювати оптимальне рішення, а отже, мають специфічний вид влади. Положення бухгалтера в будь-якій організації не відображає точного обсягу його влади. Бухгалтери не мають занадто сильної влади, їх влада полягає в тому, що вони контролюють важливу інформацію. Саме тому дійсна влада визначається не лише посадою особи, а й наявністю доступу до відповідної інформації. З цієї точки зору секретарі,

технічні фахівці та інші мають велику владу, але, зауважимо, не завжди можуть нею скористатися.

М. Х. Мескон та ін. відзначають, що «... розумна віра набагато менш стійка, ніж сліпа віра, за допомогою якої впливають на інших харизматичні особистості. Вона й діє повільніше. Якщо фахівець виявиться неправий, тоді керівник більше не буде розумно слідувати його порадою – отже, його вплив зменшиться. Крім того, якщо харизматичний лідер зможе заронити віру в одному єдиному виступі, то формування розумної віри потребує тривалого часу». Експертам, наприклад, іноді роками доводиться завойовувати авторитет у ключових фігур організації.

Ознаки прояву експертної влади в організації такі:

✓ елементи неформальної поведінки серед членів організації різного рівня в ієрархії;

✓ відкритий прояв змістовних конфліктів (швидка «реакція» на пропозицію колег про вдосконалення та нововведення, звичка «заперечувати начальству», ініціатива щодо висунення нових ідей, вирішення назріваючих проблем);

✓ відкритість до нових ідей (інформованість про нові ідеї, відкриттях, наявність «майданчика для суперечок»);

✓ низький рівень (неувага) формальної дисципліни.

Харизматична влада. У цьому разі мова йде про форму особистої влади (харизматичної влади). Це індивідуальні риси кожного лідера, його вміння впливати на членів організації своїми особистими, найбільш сильними якостями. Лідери, які виявляють харизматичну владу, оточені своєрідним притягальним полем, аурую довіри, непохитно впевнені у своїх можливостях, що привертає до них численних послідовників. Такі лідери добре відчувають потреби людей та обіцяють, що обов'язково зможуть їх задовольнити.

В основу такої форми влади покладена прихильність членів організації до свого лідера, тобто члени організації поділяють точку зору лідера, з радістю виконують всі його розпорядження і накази.

Харизматичні особистості володіють наступними характеристиками:

1 Енергійність. Створюється враження, що ці особистості випромінюють енергію і заряджають нею оточуючих їх людей.

2 Значна зовнішність. Харизматичний лідер не обов'язково гарний, але привабливий для навколишніх. Це може бути зовсім несподіваний прояв: від володіння гарною поставою до уособлення образу сміливого «бійця».

3 Незалежність характеру. У своєму прагненні до благополуччя і поваги (в їх розумінні) ці люди не покладаються на інших, але подають надію іншим.

4 Хороші комунікативні (риторичні) здібності. У них є вміння спонтанно говорити і гнучка здатність до міжособистісного спілкування.

5 Зважена «екстравертивність» – позитивне сприйняття захоплення своєю особистістю. Вони відчують себе комфортно, коли інші висловлюють їм захоплення, анітрохи не впадаючи в гордість або себелюбство.

6 Впевнена манера триматися. Вони виглядають зібраними і гідно володіють ситуацією. Важливого значення ця форма влади набуває в умовах, коли доводиться проводити значні зміни в організаціях з укоріненою культурою, які тривалий час не зазнавали ніяких серйозних трансформацій (згадайте епоху перебудови і дії М. С. Горбачова).

Ознаками прояву харизматичної влади в організації є, наприклад, такі:

✓ ентузіазм та оптимізм із приводу майбутнього організації (публічна риторика з приводу місії і цілей, пов'язування особистих планів із діяльністю організації, низький відсоток тих, хто «вибуває» з організації);

✓ демонстрація поділюваних цінностей (стиль в одязі, ставлення до політиків тощо);

✓ лідероцентричність соціальних відносин (лідер «скрізь» (на зборах, пікніках і т. ін.).

Всі вищезгадані форми влади не є незалежними. Той лідер організації, хто хоче отримати все, що можна від її співробітників, не може дозволити собі застосовувати яку-небудь одну форму влади. Він повинен навчитися користуватися всіма формами влади, стилями, методами і типами впливу, найбільш прийнятними для конкретної ситуації. Стійкість і склад цих поєднань форм влади визначаються еволюцією організаційної культури і конкретними ситуаціями.

Лідеру організації необхідно контролювати вплив різних форм влади на мотивацію членів організації, можливі реакції яких не настільки однозначні. Члени організації можуть чинити опір ініціативі ключових осіб (у тих випадках, коли вони зловживають різними формами примусу). Вони можуть поступитися вимогам ключових осіб, відповідаючи їм у мінімальному ступені (реакція на застосування законної влади та обіцянки про винагороду, якщо останнє не пов'язане прямо з потребами членів організації і не дуже істотне). Найбільш ефективна реакція членів організації – це прийняття на себе зобов'язань, спрямування енергії і талантів на виконання вимог лідера (харизматична та експертна форми влади).

З урахуванням обставин можна ефективно використовувати всі форми влади в різних поєднаннях [31, с. 45–54].

2.3 Передумови розвитку лідерства у публічній сфері

Дослідження державного управління у світовій практиці за останні тридцять років, і особливо дослідження модернізації та змін у державних адміністраціях, продемонстрували слабкість феномену «лідерства» у поясненні успіхів та невдач трансформації. Багато проведено досліджень щодо важливості лідерства у літературі з менеджменту, але в поясненнях змін лідерство не розглядається належним чином [1].

У сучасній системі публічного управління посилюється роль лідерів. Від ефективності управлінських дій публічних лідерів залежить функціонування різних соціальних структур і суспільства

у цілому. Проблема лідерства для сучасного українського суспільства, що зміцнює демократичні цінності, становить особливий інтерес [20].

У контексті реалізації завдань Стратегії державної кадрової політики [81] Національним агентством України з питань державної служби підготовлено методичні рекомендації [40], де фактично вперше в історії державного управління в Україні в офіційному документі, виданому центральним органом виконавчої влади, з'явилося визначення поняття «лідерство» та сформульовано рекомендації щодо поведінки керівника для здійснення лідерства в органах публічної влади. А саме: лідерство визначається як «здатність керувати і захоплювати колеги, підлеглих і партнерів діяти для досягнення цілей» [40]. Відповідно до вимог вищенаведених методичних рекомендацій лідер в органах публічної влади:

1 Передбачає майбутні події і спільно з колегами, підлеглими та зацікавленими сторонами розробляє стратегію для запобігання майбутнім проблемам.

2 Повідомляє своє бачення колегам та підлеглим, щоб виробити натхнення, ентузіазм і прихильність місії колективу.

3 Використовує власний ентузіазм для того, щоб вести інших до досягнення результатів.

4 Демонструє розуміння повної картини і продовжує збирати інформацію для розширення власних уявлень (знань).

5 Готує свій підрозділ до змін.

6 Допмагає підлеглим прийняти зміни, впливаючи на їх сприйняття і використовуючи підтримку інших.

7 Змінює власні управлінські підходи залежно від ситуації.

8 Створює індивідуальні спеціальні завдання для розвитку інших, організовує робочі ситуації з метою ефективно підвищити знання, вміння і навички підлеглих.

9 Швидше дає можливість підлеглим самим вирішувати проблему, аніж просто сам приймає рішення за них.

10 Виражає свої почуття й переконання, з одного боку, сміливо, а з іншого боку, зважаючи на почуття і переконання інших людей [8, 32].

2.4 Лідерство у публічній сфері в контексті політичної культури

Політична культура в широкому розумінні — це сукупність стійких форм політичної свідомості й поведінки, а також характеру і способів функціонування політичних інститутів у межах певної політичної системи [84]. Саме за її участі в суспільстві окреслюються «рамки» поведінки політичних суб'єктів, відбувається процес єднання та взаємодії великих груп громадян, політичних партій довкола певних політичних цінностей і суспільних стереотипів. Усі ці ознаки сучасної української політичної культури з необхідністю потрібно враховувати при конструюванні у свідомості громадян України певного образу політичного лідера. Тобто мова йде про те, на які особливості сучасної політичної культури, її основні компоненти, а водночас, особливості й політичної свідомості як частину політичної культури, необхідно спиратися, формуючи образ політичного лідера. Правильне розуміння цього є одночасно й відповіддю на запитання: якого політичного лідера хочуть бачити громадяни України?

Політична культура формується впродовж десятиліть і століть, є результатом історичного розвитку та досвіду народу. Таким чином, на формування політичної культури українців історично впливали як стимулятори, так і дестимулятори її розвитку.

Політична культура українських громадян є перехідною від підданської до активістської, для якої характерні стан розгубленості, соціальна пасивність, фрагментарність, амбівалентність ціннісних орієнтацій, що складає загальну основу для формування різноманітних варіантів іміджів політичних

лідерів. Проте характер сучасних соціально-політичних процесів дозволяє стверджувати, що політична культура українського суспільства стає поступово новою.

Образ лідера в публічній сфері є своєрідною синергією раціональних та ірраціональних компонентів: архетипів, традицій, цінностей, динамічних стереотипів, менталітету, політичних технологій, політичних ідеалів.

Імідж політичного лідера сьогодні формується за законами ринкової економіки, де попитом є стан та рівень сучасної політичної культури, а пропозицією — технологічно сформований оптимальний імідж політика.

Своєрідністю формування іміджу українського політика є те, що він створюється в умовах занепаду цінностей, які були властиві минулим поколінням, й одночасно із застосуванням новітніх виборчих технологій.

Ураховуючи рівень політичної культури українців, можна припустити можливість появи харизматичних лідерів. Базовою основою створення іміджу політика в Україні є феномен «персоніфікації» лідера політичної партії, що може бути висхідною точкою для формування його подальшого іміджу. З іншого боку, вдало сформований імідж політика сприяє підсиленню і поглибленню цієї персоніфікації.

Існують субординаційно-координаційні зв'язки між рівнем існуючої політичної культури громадян України і рівнем сприйняття ними політичних технологій. У цьому разі така залежність: чим більше політична культура наближається до активістської, тим менше простору для застосування «брудних» технологій. Показником рівня політичної культури може бути і певний відсоток іміджеутворених рис, що відповідають реальним рисам політика, як особистості [16].

Тема 3 Персональне лідерство

- 3.1 Завдання та цілі персонального лідерства.
- 3.2 Основні складові розвитку персонального лідерства.
- 3.3 Регулювання та інтеграція персонального лідерства.
- 3.4 Модель компетенцій лідерства.

3.1 Завдання та цілі персонального лідерства

У цілому *персональне лідерство* зосереджено на двох завданнях: зміцнення особистих навичок, компетенцій та здібностей керівників усіх рівнів, посилення виконавчих навичок, а також якості та змісту послуг, що надаються установою. Зв'язок та узгодженість між цими двома поняттями варіюється залежно від цільової групи, конкретної установи і конкретних цілей для основних завдань, що вирішуються в установі.

Дослідження показують, що розвиток сильних персональних навичок лідерства робить керівника спроможним інтегрувати управління і лідерство, мотивуючи водночас персонал і створюючи натхненне професійне робоче середовище та організацію.

Розвиток персонального лідерства сприяє:

- посиленню власної спроможності працювати краще;
- поліпшенню ефективності й продуктивності, а також посиленню концентрації на своїй професійній діяльності шляхом чіткого формулювання позиції, мети, місії та цінностей;
- впевненому просуванню до здійснення запланованих цілей, бачень і прагнень.

Побудові персонального лідерства передують побудова організаційного лідерства. Тому аналіз лідером особистих планів розвитку та дій, щоденний розвиток персонального лідерства дозволять ефективно допомагати людям, які працюють під його керівництвом, розвивати їх лідерські навички. У цьому контексті

персональне лідерство – це спроможність та бажання сформувати спосіб мислення, визначити конкретний напрям і цілі.

Існує *сім основних цілей розвитку персонального лідерства*:

- відкрити силу особистісних цінностей, цілей та бачень;
- розкрити сильні сторони персонального лідерства;
- розвинути розуміння вимог і викликів лідерства;
- детально дослідити роль лідерів і власний підхід до лідерства;
- зрозуміти себе через розуміння особистих уподобань;
- визначити практичні кроки на шляху до лідерства;
- використати результати на благо організації шляхом більш ефективного лідерства [31, с. 56–57].

3.2 Основні складові розвитку персонального лідерства

Персональне лідерство може здійснюватися різними способами і різними формами, а також необхідно буде вирішити низку питань, наприклад: «Це частина місцевої короткострокової чи довгострокової стратегії на розв'язання конкретних завдань?, Чи це довгострокові інвестиції в розвиток компетенцій?, Чи це обумовлено кар'єрою?, Це обумовлено політичними вимогами чи вимогами організації як частини основного процесу змін?»). Такі запитання допомагають визначити деякою мірою зміст, підсумок та необхідні результати процесів і програм розвитку персонального лідерства.

Проте більшість цілей розвитку персонального лідерства зазвичай пов'язані з показниками та результатами у власній установі. Таким чином, більшість програм розвитку персонального лідерства детально і систематично оцінюються на всіх рівнях.

Загалом процес розвитку персонального лідерства буде складатися з 6 основних компонентів: 1) аналізу потреб; 2) оцінювання; 3) навчання; 4) зворотного зв'язку; 5) наближення та інтеграції; 6) оцінки.

Згаданий процес можна зобразити таким чином (рис.1).

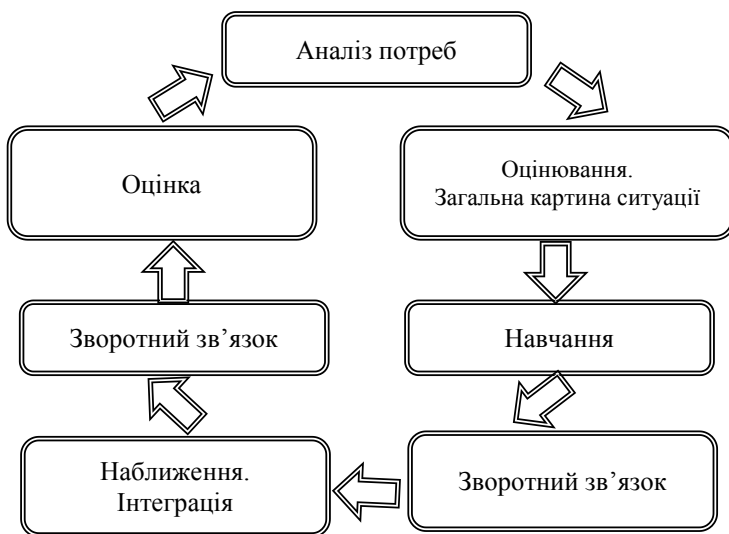


Рисунок 3.1 – Процес розвитку персонального лідерства [31, с. 58]

Аналіз потреб. Виконання зазначеного компонента здійснюється індивідуально або як частина потреб, визначених спільним напрямком, або на рівні керівників (включаючи політичний рівень). Якщо потреби визначено на індивідуальному рівні, на спільному рівні або як частина спільного напрямку стратегії розвитку компетенцій, індивідуальний аспект відіграє дуже важливу роль під час аналізу потреб, особливо якщо це є частиною індивідуального плану розвитку кар'єри. У зв'язку з визначеними потребами в рамках цього компонента також повинні визначатися основні параметри та цільові показники з метою оцінювання процесу. Це можна здійснити завдяки особистому плану розвитку, який містить цілі, засоби і результати, що повинні бути досягнуті в межах конкретних сфер лідерства.

Оцінювання і розуміння власних уподобань. Для того щоб визнати і розвивати персональне лідерство, необхідно зрозуміти особисті інтелектуальні й емоційні вподобання. Вони складають основу професійного розвитку менеджера або лідера. Результати та діалог, пов'язані з оцінюванням, тести зазвичай інтегруються в безперервний процес упродовж усього процесу розвитку.

Зазначений компонент пов'язаний з окремими позиціями, що стосуються потреб. Інструменти і тести, використовувані в цьому компоненті, зазвичай адаптовані до учасника і зосереджені на особистих уподобаннях і сприйнятті. Суть полягає в тому, що сам менеджер і є найважливішим інструментом, а розуміння і використання особистих уподобань є ключовим елементом у розвитку персонального лідерства. У розвитку персонального лідерства метою оцінювання є визначення та оцінювання особистих уподобань. Зазвичай це робиться за допомогою тестів у поєднанні з обговоренням результатів тестування, проведених сертифікованими і авторизованими спеціалістами. Можна поділити тести на три основні групи: динамічні вподобання, стабільні вподобання та взаємодіючі вподобання.

Динамічні вподобання зосереджені на вподобаннях, що можуть бути уточнені, посилені, покращені або адаптовані до ставлення, поведінки, підходу і спроможності. Adizes – система особистого профілю є типовим прикладом таких тестувань. Тестування здійснюється в рамках чотирьох категорій: продуктивний профіль (щоб досягти мети), адміністративний профіль (для створення ефективних управлінських і координаційних систем), інтеграційний профіль (мотивувати людей та співпрацювати) і підприємницький профіль (зміни й інновації).

Стабільні вподобання зосереджені на розумінні в них глибших та основних уподобань. Домінуючим тестом у цій сфері є індикатор типів особистості Майерса–Бріггса (МВТІ). Типологія Майерс–Бріггс базується на типології Юнга, метою цього тесту є не зміна вподобань у принципі, а одержання більш глибокого

розуміння і знання впливу ваших уподобань на ваше мислення, ваш типовий підхід до завдань та викликів, ваш вплив на інших людей і ставлення до них. Зазначена типологія побудована за чотирма двійковими критеріями: екстраверсією (E, extroversion) – інтроверсією (I, introversion), інтуїцією (N, intuition) – сенсорикою (S, sensation), мисленням (T, thinking) – переживанням (F, feeling), думкою (J, judgment) – сприйняттям (P, perception).

Інтуїція (підхід до життя як до чогось абстрактного та концептуального) – сенсорика (підхід до життя як до чогось конкретного), мислення (використовуються інформація, відомості, логіка та принципи підходячи до завдань та людей) чи переживання (використовуються співчуття й емоції стосовно завдань та людей), думка (життєдіяльність, структурована та запланована) або сприйняття (життєдіяльність із великою кількістю можливостей); поєднання цих чотирьох критеріїв визначає те, як ви ставитися до інших людей, як ви сприймаєте та який у вас підхід до розв'язання проблем і те, як ви організовуєте своє життя. Наприклад, якщо ваш тип «екстраверсія, сенсорика, переживання», ви повинні подумати й про інші, протилежні, типи.

Командні вподобання зосереджені на взаємодіючих уподобаннях. Один із найпопулярніших тестів у цій галузі – це тест Белбіна з метою визначення ролі в команді. Він класифікує дев'ять основних ролей у команді: голова (координація та огляд), шейпер (мотиватор), душа команди (ініціатор), дослідник ресурсів (користувач мережі), координатор (роз'яснює цілі й завдання), генератор ідей (виробляє ідею та комплексно вирішує проблеми), аналітик-стратег (критик), працівник компанії (реалізатор, робоча бджілка), педант (контролер, завершувач). Метою цього тесту є визначення природної ролі лідера в командній роботі та підвищення обізнаності про важливість кожного з дев'яти ролей у проєктах, а також загальне співробітництво.

Зазвичай бажано використовувати всі три категорії тестів в особистому розвитку лідерства, оскільки вони охоплюють усі важливі аспекти лідерства. Метою персонального лідерства є

зрозуміти та інтегрувати всі ці аспекти лідерства на особистісну рамку, яка допоможе вам у майбутньому професійному розвитку.

Навчальний компонент. Після завершення аналізу потреб та оцінювання, включаючи особисті вподобання, розпочинається етап навчання з метою належного реагування на визначені виклики. Навчальний компонент повинен базуватися на низці важливих основних методів і принципів:

1 Має бути забезпечена абсолютна конфіденційність, оскільки навчання стосується особистих питань.

2 Воно повинне ґрунтуватися на методі, що передбачає спільну участь. Особиста участь має вирішальне значення, а відповіді на виклики не можуть дати зовнішні «експерти». Тому тренери повинні працювати як помічники та забезпечувати відкритий і безпечний навчальний процес, що базується на дискусії й мисленні.

3 Учасники повинні мати можливість обмінюватися один з одним досвідом і знаннями.

4 Питання, що розглядаються, повинні бути пов'язані з контекстом роботи організації, в якій працюють учасники.

5 Також повинна бути можливість створити персональну мережу для учасників, так щоб учасники мали можливість консультиватися один з одним на початку, під час і після програми розвитку.

6 Навчання повинне бути підсумоване та прописане в індивідуальному плані розвитку, що необхідно враховувати в процесі розроблення програми.

Зворотний зв'язок як ключовий компонент персонального лідерства доводить, що давати та збирати відгуки дуже важливо у персональному лідерстві. Здібності та навички виконання процесів одержання зворотного зв'язку в установі мають великий вплив на робочу культуру і встановлюють віхи професійної ефективності та якості. Одержання зворотного зв'язку створює платформу для розвитку особистості лідера, де визначаються оцінки начальника, колег і співробітників до якостей у лідерстві. Надання зворотного

зв'язку об'єднує та уточнює амбіції, бачення як лідера, а отже, встановлює стандарти й цінності для лідерства.

Одержання зворотного зв'язку в особистому розвитку лідерства зазвичай здійснюється за допомогою **методу зворотного зв'язку «360 градусів»**, що являє собою систему або процес, в якому лідери отримують конфіденційні, анонімні відгуки від осіб, які працюють із ними. Метод «360 градусів» передбачає всебічну оцінку – керівниками, колегами, підлеглими, клієнтами, і самооцінку. Опитник заповнює близько восьми осіб. У ньому містяться питання, що охоплюють широкий спектр компетенцій лідера. Форми зворотного зв'язку вміщують питання, які оцінюються за рейтинговою шкалою, а також наймаються рейтингові агентства з метою надання письмових зауважень. Лідер, одержуючи зворотний зв'язок, також заповнює опитник, що містить ті самі запитання.

Лідери використовують метод «360 градусів», щоб краще зрозуміти свої сильні й слабкі сторони. Зазначена система автоматично підраховує результати у форматі, що допомагає одержувачеві створити план розвитку. Індивідуальні відповіді завжди поєднуються з відповідями інших осіб у тій самій категорії з метою збереження анонімності й надання працівникові чіткого уявлення про його/її сильні й слабкі сторони.

Метод «360 градусів» використовують для:

- 1) одержання інформації про сприйняття поведінки та компетенції лідера співробітниками, колегами й керівництвом;
- 2) оцінювання таких лідерських навичок, як уміння слухати, планувати, визначати мету, вести діалог та спілкуватися;
- 3) оцінювання роботи в команді, характер та ефективність керівництва.

Надання зворотного зв'язку пояснює та поширює амбіції, цілі і сенс значення серед співробітників, а також створює платформи для зростання й продуктивності в підрозділі або офісі. Надання зворотного зв'язку дає іншим людям можливість подумати про свою поведінку, відносини та уявлення. Це означає, що надання

зворотного зв'язку в персональному лідерстві є взаємним шанобливим діалогом зі співробітниками. Традиційно надання зворотного зв'язку ґрунтується на п'яти основних компонентах із багатьма варіантами:

- 1) положенні порівняно з попереднім тестуванням;
- 2) силі та успіху;
- 3) слабкості та сферах, якими лідер слабо володіє;
- 4) можливостях та просторі для самовдосконалення, а також розвитку компетенції;
- 5) результатах, яких необхідно досягти в майбутньому.

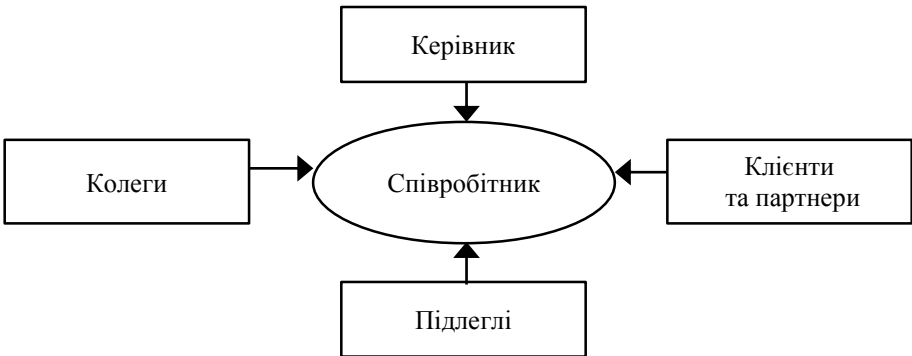


Рисунок 3.2 – Система зворотного зв'язку «360 градусів»

Серед багатьох методів, використовуваних для одержання зворотного зв'язку, найбільш продуктивним для формування навичок зворотного зв'язку в персональному лідерстві є **метод позитивного оцінювання**. В основу методу позитивного оцінювання покладене позитивне мислення. Цей метод базується на припущенні, що всі люди мають велике бажання зробити свій певний внесок і бути визнаними, – виходячи зі своїх навичок, досвіду чи компетенції. Мета цього методу полягає в спонуканні людей зосереджуватися на власному успіху в різних ситуаціях та бути позитивно налаштованими щодо невідомого. Процес

позитивного оцінювання складається з чотирьох стадій, що утворюють цикл.

Перша з них називається «Дослідження». Вона полягає в залученні ресурсів лідера на пошуки «позитивного ядра змін», тобто найефективніших моментів його діяльності і найбільш вагомих успіхів, яких йому вдалося досягти за час свого існування. Мета цього етапу – стимулювати в лідера відчуття гордості за себе, спрямовувати його на позитив.

На другій стадії, що називається «Мрія», формується бачення майбутнього на основі інформації про найбільш значні успіхи лідера в минулому, а також шляхом пошуку відповіді на запитання: «До чого я прагну в цілому?» Іншими словами, на цьому етапі лідеру пропонують помріяти про те, яким він може стати.

На третій стадії методології позитивного оцінювання (вона називається «Дизайн») складається список довгострокових і короткострокових цілей, досягнення яких допоможе лідеру наблизитися до ідеалу.

Четвертий та останній етап позитивного оцінювання полягає в тому, щоб конкретизувати дії, визначені на попередній стадії. Процес повинен закінчитися складанням чіткого плану, що вміщує детальний опис кроків, зазначення необхідних ресурсів і відповідальних за виконання осіб. Тут додатково можна використовувати будь-які методи стратегічного планування, але в цьому разі обов'язково підтримувати позитивний спосіб мислення.

Лідер відіграє роль посередника для запуску цього діалогового процесу. Зворотний зв'язок із працівником повинен давати можливості й простір для роздумів. Метод базується на припущенні, що працівник, який надає зворотний зв'язок, забезпечує рішеннями та висновками. Таким чином, працівник, який надає зворотний зв'язок, бере на себе більше обов'язків щодо саморозвитку та досягнення результатів. Якщо лідер визнає та цінує внесок досвіду, цінних навичок і компетенції певної особи, це створює енергію й віддачу, а також вивільняє додаткові ресурси

за допомогою працівника, який надає зворотний зв'язок. У цьому сенсі метод позитивного оцінювання ситуації в персональному лідерстві створює позитивне відношення, відданість справі та підвищення культурного і робочого середовища в організації [31, с. 57–66].

3.3 Регулювання та інтеграція персонального лідерства

У процесі розвитку персонального лідерства дуже важливим є зв'язок цілей та діяльності самої організації. Повинен бути створений контекст, в якому розвиток персонального лідерства проходить паралельно зі стратегічним та організаційним розвитком організації. Це означає, що керівник повинен поєднувати проблеми та основні елементи персонального лідерства, що були визначені й проаналізовані в процесі розвитку, з цілями, завданнями і функціями організації. Узгодженість між особистим планом розвитку лідера та щоденними завданнями і діяльністю організації буде визначати результат персонального лідерства.

Найкращий спосіб здійснити це полягає у використанні особистого плану розвитку як основи для покращання якості та ефективності функцій організації (табл. 3.1).

Перш ніж проаналізувати кожен із них, визначимо два принципи такого аналізу. Принцип перший: наявність або відсутність проявів кожного компонента не передбачає і не виключає можливості реалізації лідерської позиції. Особистісний ресурс має компенсаторні та адаптаційні можливості. Тому відсутність або недостатній рівень сформованості якогось із компонентів не означає, що особа не стане лідером. Його можна компенсувати за рахунок інших.

Принцип другий: за регулярної підтримки особистісного ресурсу можна прогнозувати його розвиток, а за відсутності – очікувати значного зниження.

Таблиця 3.1 – Взаємозв’язок персонального лідерства та розвитку організації

План розвитку персонального лідерства	Поточні завдання організації	Оцінювання плану розвитку самоорганізації
Особисті уподобання: — динамічні уподобання; — стабільні уподобання	Розвиток управління: — нова система управління; — цілі управління	
Зворотний зв’язок — метод «360 градусів»; — метод позитивного оцінювання ситуації	Оцінювання проєктів: — щорічне оцінювання персоналу; — якість проєктів	
Цінності: — основні цінності; — уточнення місії	Зміна проєктів: — нова структура і нові завдання; — нові стандарти	
Мотивація: — метод позитивного оцінювання ситуації; — зворотний зв’язок	Впровадження нових директив чи нового законодавства	

Мотиваційно-ціннісний компонент. Що в реалізації лідерського потенціалу найбільш оптимальне? Зрозуміло, співвідношення високого рівня домагань та адекватної самооцінки. Поєднання «хочу + можу». Відсутність одного з доданків цієї простої формули призведе до того, що лідера не відбудеться.

На практиці часто трапляється, що людина прагне до кар’єрного зростання. Але більш висока кар’єрна позиція – це не завжди позиція лідера, а може бути лише її заміником. Трапляються й люди, які могли б стати лідерами в колективі (і часто в тих чи інших ситуаціях себе виявляють як справжні ситуаційні лідери), але вони не хочуть брати на себе тягар процесуального лідера-керівника.

Важливу роль тут відіграє система ціннісних орієнтацій: цінність людського життя (своєї та іншої людини), патріотизм, свобода, віра, мистецтво, професійна діяльність, сім'я, матеріальні цінності, совість, відповідальність.

Важливо мати на увазі, що істотну роль відіграє не лише сам набір ціннісних орієнтацій, а й їх порядок у структурі особистості.

У структурі мотиваційного комплексу лідера домінують мотиви: досягнення успіху, мотиви афіліації, мотиви влади, мотиви взаємодії (інтерації).

Мотивом досягнення успіху вважається прагнення людини досягти успіхів у різних видах діяльності як стійкої особистісної риси. Мотив уникнення невдачі – це відносно стійке прагнення уникати невдач у тих ситуаціях життя, де результати діяльності оцінюються іншими людьми. Це риса особистості, протилежна мотиву досягнення успіхів.

Інтелектуально-когнітивний компонент. У інтелектуально-когнітивному ресурсі лідера виділяють «когнітивну складність особистості». Ця властивість дозволяє говорити про ступінь системності сприйняття та оцінювання реального світу. Наприклад, одна людина стикаючись із конкретними обставинами, бачить лише їх і намагається їх змінити. Це відповідає низькому рівню «когнітивної складності особистості». Інша людина в ситуації бачить її причини, прогнозує її розвиток, співвідносить із попереднім досвідом, тобто має безліч вимірів соціальної дійсності, що відповідає високому рівню «когнітивної складності особистості».

Іншою важливою інтелектуальною якістю лідера є здатність сприймати невизначеність ситуації. Невизначеність полягає у відсутності будь-яких правил, інструкцій і попереднього досвіду, що дозволяють прийняти рішення. Отже, воно може бути ухвалене лише на основі творчого, інтелектуального пошуку.

Емоційний компонент в особистісному ресурсі лідерської позиції. Для системи відносин і діяльності лідера характерна одна суперечність. З одного боку, діяльність лідера відрізняється

гранично високою стресогенністю, з іншого – ефективний лідер повинен регулювати свої емоції. Тому психологічною особливістю лідера є високий рівень емоційності і, одночасно, стресостійкості.

Стресостійкість – здатність зберігати високі показники психічної діяльності у разі зростання стресового навантаження.

Емоційність – це здатність заражати своїм емоційним впливом інших людей.

Комунікативно-поведінковий компонент. Комунікативна компетентність передбачає спрямованість людини на спілкування та взаємодію, високий рівень узгодженості вербальних і невербальних засобів комунікації, сформованість широкого діапазону комунікативних навичок (навичок публічних виступів, ведення розмови, активного слухання) і комунікативних явищ.

У реальному житті лідер повинен сам одержувати задоволення від процесу спілкування. Йому необхідний великий арсенал засобів спілкування, вміння узгоджено ними користуватися в різних ситуаціях (маленька ремарка: демагогія – це не є ефективне спілкування).

Комунікація для лідера – не самоціль, а засіб вирішення певних завдань. Отже, комунікативна поведінка повинна будуватися з урахуванням цілей, що стоять перед лідером, а за змістом відповідати завданню, для якого воно здійснюється.

Під час реалізації комунікативного процесу можуть виникати перешкоди – так звані комунікативні бар'єри. Їх поділяють на соціальні та психологічні.

До соціальних відносять: професійні, статусні, вікові, етнічні, освітні та інші бар'єри. Психологічним комунікативним бар'єром можуть стати невпевненість, агресивність, тривожність, емоційна нестійкість.

Для успішного лідерства необхідно усвідомити психологічні бар'єри, зробити їх ресурсом комунікативної поведінки, а потім відпрацювати навички подолання соціальних бар'єрів [31, с. 66–71].

3.4 Модель компетенцій лідерства

Відповідно до сучасних принципів розроблення моделей компетенцій компетенції розуміють як базові якості людей, що виявляються 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.

Виділяють п'ять основних типів компетенцій:

- ✓ базові мотивації;
- ✓ психофізіологічні особливості (такі, наприклад, як швидкість і тип реакції);
- ✓ регулятивні механізми (до яких автори концепції відносять цінності, установки, Я – концепцію особистості тощо, психологічні феномени);
- ✓ знання;
- ✓ вміння та навички.

П'ять груп компетенцій також можуть бути згруповані трьома «колами» моделі компетенцій залежно від ступеня їх схильності до навчання.

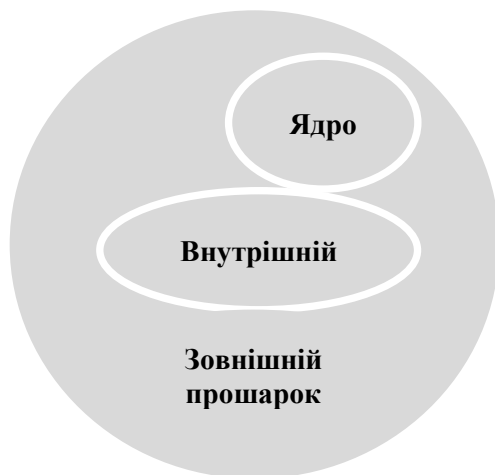


Рисунок 3.3 – Три «кола» моделі компетенцій [31, с. 72]

Психофізичні особливості є в більшості вродженими і найменшою мірою можуть бути змінені через процедури навчання (швидше, мова може йти про компенсацію на рівні вмінь і навичок, ніж про зміну психофізіологічних особливостей особистості). Базові мотивації також складаються на різних етапах дорослішання і можуть бути скориговані в дорослому віці лише незначною мірою.

Психофізіологічні особливості і базові мотивації особистості складають ядро системи компетенцій особистості, яке слабо піддається трансформації (в будь-якому разі, в рамках відносно короткострокових або середньострокових освітніх програм).

Я – концепція, установки і цінності, як засвідчує практика психологічних тренінгів і програм корекції, можуть бути змінені внаслідок спеціально організованих програм, зокрема освітніх (тренінгів). Однак ці зміни можуть бути досягнуті у відносно довгостроковій перспективі та з істотними витратами. Ця група компетенцій складає так звану «внутрішню оболонку» системи компетенцій особистості.

Компетенції ядра і «внутрішньої оболонки» в сукупності складають те, що може бути визначене як професійно значущі особистісні якості.

Знання та вміння в професійній сфері складають «зовнішню оболонку» системи компетенцій особистості. Вони найбільшою мірою і в найбільш стислі терміни можуть бути змінені в результаті освітнього процесу [31, с. 71–73].

Аналізуючи чотирнадцять глобальних моделей компетентностей лідерства та 11 досліджень щодо ефективної поведінки лідерів і менеджерів у різних країнах, опублікованих між 1995 та 2016 роками, автори праці [5] визначили п'ять аспектів під час побудови моделі компетенцій: міжкультурний, міжособистісний, глобальний, зміни та бачення, а також особистісні риси й цінності, що вміщували етику та відкритість/гнучкість.

Таким чином, визначимо *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 того, лідерські компетенції припускають наявність у керівника здатності створювати в підлеглих спрямованість на загальне завдання, вміння працювати з різномірним колективом, підтримувати творчу активність підлеглих і формувати в організації почуття спільності, створювати команду і т. ін. Виявлення лідерських компетенцій багатопланове.

Контент-аналіз літератури і досліджень у сфері молодіжного лідерства, а також робота експертних груп у рамках розроблення цього курсу дозволяють зробити висновок, що сучасний лідер-керівник (процесуальний лідер) повинен мати такі базові компетенції:

- 1) мотивацію до досягнення (переважання орієнтації на досягнення мети, на результат);
- 2) внутрішнє прагнення до саморозвитку;
- 3) креативність;
- 4) працездатність;
- 5) уміння надихати, заражати ідеями, емоційну компетентність;
- 6) управлінську компетенцію (здатність до поставлення цілей, прогнозувати, планувати, ухвалювати рішення, спонукати інших до дії, контролювати);
- 7) уміння діяти в невизначених ситуаціях, уміння розумно структурувати хаос, орієнтуючись на головне, а не на другорядне, уміння контролювати ситуацію з урахуванням вирішуваних завдань;
- 8) патріотизм і взяття на себе соціальної відповідальності;

9) знання та вміння в спеціальних сферах (управління громадською організацією, фандрейзинг, 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 (процесуального лідера).

Емоційна компетентність має кілька складових, важливих для розвитку лідерського потенціалу. По-перше, вміння надихати, заражати своїми ідеями прямо залежить від ступеня емоційної підтримки. Успішні лідери заводять людей за допомогою емоцій, і якщо ви вмiєте керувати емоціями позитивно, то люди навколо вас починають працювати із захопленням, демонструючи свої вищі якості. По-друге, це здатність розпізнавати свої почуття і почуття інших людей із метою управління своїми внутрішніми емоціями та емоціями у відносинах з іншими людьми. Багато людей із недостатньою емоційною компетентністю зрештою опиняються у підпорядкуванні осіб із більш низьким IQ, але таких, які досягли успіху в розвитку своєї емоційної компетентності. По-третє, це вміння від співчуття і співпереживання переходити до осмисленого сприяння. Управлінські компетенції: компетенція цілепокладання. Цілепокладання – це вибір мети діяльності організації та її конкретизація. Мається на увазі, що спочатку формулюється стратегічна мета, а потім вона розбивається та узгоджуються одна з одною підцілі. Саме мета визначає загальну спрямованість роботи організації, її склад і структуру. І саме мета регулює характер діючих в організації взаємозв'язків між її компонентами та інтегрує їх у погоджену систему. Вона є основою для найбільш важливих стратегічних рішень, визначаючи зміст планування. Цілі організації розміщені в певній ієрархії. Загальні цілі конкретизуються в цілях основних структурних підрозділів та з метою більш дрібних підрструктур.

Таке «подрібнення» цілей відбувається до рівня окремого виконавця, діяльність якого теж повинна мати чітку мету. Цілі

індивідуальної діяльності кожного виконавця узгоджуються з цілями більш високих рівнів та ієрархічно їм підпорядковані. Навичка цілепокладання важлива на будь-якому етапі діяльності організації. Починаючи стратегічними цілями і закінчуючи реалізацією будь-якого проекту, зокрема масовою акцією або розробленням сайта.

Управлінські компетенції – компетенції прогнозування та ухвалення рішень. Наступна 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 із них. Прогнозування якраз і є основним засобом трансформації пасивної стратегії управління в активну.

Основний об'єкт прогнозування – розвиток зовнішнього середовища і наслідки взаємодії з ним. Сьогодні людство живе у стрімко мінливому світі, де перетворюється все – звички і підходи, продукти й технології, політичні концепції та цілі, соціальні системи. Зовнішнє середовище – складна, рухома 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. Тісний взаємозв'язок призводить до змін усіх інших факторів за будь-якої незначної зміни хоча б одного з них. Відсутність достовірної інформації за кожним із факторів впливу створює часто ситуацію невизначеності.

Тому з компетенцією прогнозування прямо пов'язані:

- системне мислення, що враховує множинність і взаємовплив різних факторів;
- уміння діяти в невизначених ситуаціях: розумно структурувати хаос, орієнтуючись на головне, а не на другорядне, структурувати ситуацію з урахуванням вирішуваних завдань;

• компетенція ухвалення рішень (з урахуванням невизначеності, складності та динамічності змін у навколишньому середовищі) [31, с. 73–76].

Навичками публічної служби вважають сукупність основних навичок, які людина повинна мати та розвивати їх, щоб бути ефективним у державних службах, а також це навички, які будь-яка особа вважатиме корисними впродовж свого трудового життя: комунікація та професійні й особисті навички (пунктуація/хронометраж, гордість появи, поведінка, дисципліна, вирішення проблем, кооперація, управління конфліктами) [4].

До *ключових компетенцій лідера* на державній службі відносять:

➤ орієнтацію на результат – спроможність брати на себе відповідальність, прогнозовано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей із метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації;

➤ аналітичне мислення – здатність об’єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел; урахування деталей і тенденцій; визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв’язків; основу для розвитку довгострокового бачення, скоординованості та послідовності дій;

➤ управління людськими ресурсами – спроможність керівників додержуватися послідовного стратегічного підходу до управління персоналом, відповідати за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їх спроможності та організацію діяльності на основі поточних і майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників у діяльність відомства та підтримання сприятливих умов праці;

➤ ефективну комунікацію – здатність до ефективного обміну інформацією як за горизонталлю, так і за вертикаллю з метою досягнення розуміння та підтримання на шляху реалізації цілей організації;

- вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово й усно) і способів комунікації;
- спроможність дослухатися до інших та забезпечення постійного зворотного зв'язку [22].

Тема 4 Лідерство і команда в публічній сфері як взаємодія

- 4.1 Роль команди в управлінській діяльності.
- 4.2 Характеристика ролей у команді.
- 4.3 Життєвий цикл команди та стратегії діяльності лідера на його стадіях.
- 4.4 Позитивні й негативні сторони формування індивідуального «образу команди».
- 4.5 Ефективна трансформація команди в організацію.

4.1 Роль команди в управлінській діяльності

Успішність усіх нововведень в організаціях на сьогодні пов'язують із діяльністю команд, протиставляючи їх звичайним групам людей, які працюють разом.

Коли людям доводиться опановувати величезний обсяг знань, а потім застосовувати їх на практиці, зростає значущість командної роботи, але одночасно організації роблять усе більшу ставку на особисту відповідальність співробітників, їх наполегливість і цілісність особистості. Організації відчувають гостру потребу мати людей, які можуть мислити незалежно й працювати інтерактивно, які знають, коли доцільно діяти поодиночці, а коли працювати з іншими, які пишаються результатами своєї праці і цінують досягнення своїх колег. Безумовно, підхід, що базується на побудові команди, не є універсальною панацеєю від усіх організаційних бід. Для нього також характерні неминучі суперечності й щодо реалізації.

Основна причина такої пильної 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 виростити команду, яка змогла б здійснювати стратегічні ініціативи в режимі «реального часу».

Велике значення для стратегічних ініціатив має також використання команд як основних сполучних ланок і чинників організаційної адаптації. Лідер повинен стимулювати постійну адаптацію своєї організації за допомогою якогось динамічного процесу. Формування тимчасових команд для виконання окремих специфічних завдань є найкращим джерелом оновлення.

За допомогою команд керівник може перевіряти адекватність наявної структури, а також можливості людей, які приєднуються до таких команд.

Команда – це невелика група людей, що прагнуть до досягнення спільної мети та постійно взаємодіють і координують свої зусилля.

Вважається, що робота в команді є засобом підвищення ефективності діяльності організації. Сьогодні організаціям доводиться функціонувати в більш складному і невизначеному зовнішньому середовищі, ніж будь-коли раніше. Величезна кількість інформації, швидкозмінне зовнішнє середовище, конкуренція – все це ускладнює процес управління в організації в цілому. У цих умовах велике значення має використання команд, які більш гнучкі й мобільні та здатні швидко реагувати на сигнали, що посиляються оточенням.

Однак щоб діяльність команд була ефективною, необхідно забезпечити різноманітність ролей у команді [31, с. 78–80].

4.2 Характеристика ролей у команді

Р. Дафт виділяє такі ролі серед членів команд:

1 Фахівці з вирішення завдань. Їх роль полягає в тому, щоб досягати цілей, які стоять перед командою. Дафт виділяє наступні риси, характерні для членів команди, які відіграють цю роль:

- ініціативу – пропонують новий погляд на проблеми, нові способи вирішення проблем;
- обмін думками – організовують дискусію серед членів команд стосовно вирішення проблем, оцінюють висунуті ідеї;
- пошук інформації – відбирають матеріали і факти, що стосуються до проблеми;
- підбиття підсумків – із можливих ідей щодо вирішення проблем, можливостей та обмежень вибудовують цілісну картину;
- енергію – спонукають членів команди до активності.

2 Члени команди, які здійснюють соціально-емоційну підтримку. Їх роль полягає в задоволенні емоційних потреб членів команди. Дафт виділяє такі риси, характерні для членів команди, які відіграють цю роль:

- надихають – нагадують про минулі успіхи, висловлюють компліменти і похвали;
- створюють гармонію: згладжують суперечки і конфлікти;
- знижують напруженість – жартують, розповідають анекдоти;
- готові до компромісів – здатні поступитися власною думкою заради підтримання гармонії в команді.

Тут необхідно зазначити, що якщо більшість членів команди схильні до виконання цієї ролі, то члени команди отримують високе індивідуальне задоволення, але зазвичай за рахунок зниження ефективності дії.

Якщо ж більшість членів команди схильні до виконання ролі «фахівців із вирішення завдань», то така команда виявляється дуже ефективною, але лише впродовж короткого проміжку часу, однак у довгостроковій перспективі у членів таких команд знижуються ступінь задоволення від роботи і, отже, ефективність.

3 Члени команди, що відіграють подвійну роль. Такі люди поєднують у собі дві вищеописані ролі: виконують поставлене

перед командою завдання і задовольняють емоційні потреби членів команди. Зазвичай люди, здатні відігравати подвійну роль, стають лідерами команд.

4 Члени команди, які відіграють роль стороннього спостерігача. Такі люди зазвичай тримаються відсторонено від повсякденного життя команди, не беруть активної участі ні у вирішенні завдань, ні у створенні позитивного емоційного клімату. Однак такі люди дуже корисні в критичний момент, оскільки бачать проблеми команди ніби «з боку» і часто дають нетривіальний «зворотний зв'язок».

Керівники не повинні забувати, що команда повинна бути добре збалансованою, в ній повинен бути наявний весь «спектр» ролей [31, с. 81–82].

Відповідно до іншої класифікації, запропонованої М. Белбін [6, 3], крім змістовних підстав (конкретні спеціальності, досвід, кваліфікація тощо), в команді повинні бути представлені певні типи людей: мислитель, дослідник ресурсів, який оцінює, колективіст, який доводить до кінця, порушник спокою, діючий, голова.

Член команди, **який доводить до кінця**, завершує все, що починає, і неохоче вживає будь-що там, де є сумніви з приводу того, чи вдасться закінчити справи. Він піклуються про завершення наміченого і наполягає на цьому навіть тоді, коли ентузіазм усіх інших членів команди вже вичерпаний. Його присутність не дає команді витратити час даремно на проекти, що не можуть бути доведені до кінця. Уважний до деталей, виявляє зусилля, узгодженість і послідовність дій, орієнтований на виконання зобов'язань і менше цікавиться ефектним та гучним успіхом.

Результати тестування за спеціально розробленим тестом свідчать, що схильність доводити до кінця призводить до неспокою, але водночас приводить до високого самоконтролю та дисципліни. За складу свого мислення – це швидше інтроверти, ніж екстраверти. До його слабких сторін необхідно віднести

недостатню гнучкість, в результаті цього він часом витрачає занадто багато сил на досягнення поставлених цілей, які за обставин, що змінилися, виявляються недосяжними.

Порушники спокою завжди є мотиваторами до дії, і якщо команда схильна до бездіяльності або самовдоволення, то присутність Порушника спокою виведе її з цього стану. У добре збалансованій команді, особливо керованій людиною з типовими якостями Голови, Порушники спокою – це зазвичай руйнівна сила, здатна розладнати роботу всієї команди. Зазвичай, Порушник спокою та Голова не можуть комфортно діяти в одній команді, якщо лише один із них не буде успішно пригнічувати себе або переключатися на іншу роль.

Представники цієї ролі за багатьма параметрами є антиподами Колективіста: вони кидають виклик команді, суперечать, не погоджуються. Згідно з результатами тестування Порушники спокою характеризуються високою самооцінкою, товариськістю і підозрілим ставленням до людей. Це екстраверти, спонукувані до дій вимогами зовнішнього середовища.

Як менеджери Порушники спокою процвітають у ситуаціях, що характеризуються «політичною складністю», яка стримує рух уперед. Це ситуації, в яких проблеми потребують узгоджених дій на різних рівнях, а правила, процедури та інтереси окремих людей суперечать один одному, що врешті-решт неминуче призводить до інерції й застою.

До їх сильних сторін можна також віднести наполегливість під час ведення переговорів. Вони гарні лідери для вже спрацьованої команди, яка у своїй роботі зіткнулася зі складною перешкодою.

Основною характеристикою **Діючих**, що відображає їх установки і характер, є дисциплінованість. Будучи дисциплінованими за своєю суттю, вони впорядковано підходять до будь-якої роботи. Серед їх характерних якостей також необхідно назвати організованість, свідомість, прихильність до зобов'язань, серйозне ставлення до будь-якої справи, надійність,

практичність, терпимість до оточення. Результати тестування, крім того, свідчать про їх внутрішню стабільність і низький рівень занепокоєння.

Діючі зазвичай приймають існуючі обмеження і, не задаючи питань, роблять те, що потрібно. Це не просто людина, яка робить або організовує що-небудь, а людина, яка справді працює на команду і меншою мірою на особисті інтереси. Вони приймають поставлені перед ними завдання, які стають частиною їх морального кодексу, і додержуються їх під час виконання роботи. У них ніколи не виникає питань у зв'язку з тим, що робота не може бути виконана тому, що вона їм не подобається або не становить інтересу. Їм притаманний практичний і реалістичний підхід до виконання роботи. Діючі – дуже ефективні організатори та адміністратори. Успіх і визнання приходять до Діючих із часом у результаті того, що вони систематично роблять ту роботу, яку необхідно робити, навіть якщо вона не відповідає їх внутрішнім інтересам.

Колективісти здійснюють «пом'якшувальний» вплив на команду: їх присутність покращує моральний клімат і підвищує ступінь співробітництва між членами команди. Такий вплив Колективістів на обстановку в команді пояснюється тим, що вони ставлять інтереси команди вище від своїх власних, уміють слухати інших, знаходити спільну мову зі складними людьми і вибудовувати довірливі відносини з оточенням.

Згідно з результатами тестування їм притаманні: товариськість, характерна для екстравертів, але без схильності до домінування, великий інтерес до людей і особливо до людських взаємовідносин. Вони добре відчують людей і довіряють їм. Для них характерні консультативний стиль керівництва і схильність до неформального спілкування з колегами та підлеглими. З них виходять чудові наставники для молодих співробітників.

Основне призначення **Мислителя** в команді – привнесення нових та оригінальних ідей. Зазвичай Мислителі діють поодиночці, обдумуючи різні варіанти. Їм властивий самозаглиблений,

аналітичний підхід до вирішення проблем. Результати тестування свідчать про високий інтелектуальний рівень Мислителів, дуже високий показник креативності та інтровертивності. Їх мислення характеризується високою критичністю, а ідеї відрізняються оригінальністю й «інтелектуальною якістю».

Вони часто сприймаються іншими членами команди як не дуже комунікабельні. Їм властива прямота і чесність у спілкуванні. Чим більш успішно Мислителі здійснюють свою роль у команді, тим менше їх поведінка схожа на звичну модель поведінки керівника.

У світі організацій Мислителі не надто процвітають, і їх кар'єра керівника рідко буває блискучою. У давно існуючих, стійких організаціях рідко можна зустріти Мислителів серед вищого керівництва, крім тих випадків, коли непередбачені обставини поставили організацію в складне становище, що загрожує її виживанню.

Оцінювач яскраво не виявляє себе в команді до того часу, поки не настане час ухвалення важливих рішень. За результатами тестування представники цієї ролі в команді мають високий інтелектуальний рівень, високі показники критичності мислення, особливо це стосується їх здатності висувати контраргументи.

Оцінювачі можуть пишатися тим, що практично ніколи не помиляються, проте не можуть похвалитися оригінальністю мислення або уявою. Їм властиві низька орієнтація на досягнення та несхильність захоплюватися чим-небудь. Відсутність ентузіазму і захопленості для команди також обертається важливим достоїнством оцінювачів, оскільки справжня неупередженість можлива лише за відсутності прихильності чого-небудь. В ідеалі Оцінювач швидше, ніж Голова, повинен відігравати роль арбітра під час ухвалення рішень у команді. У цьому разі чим більше звучить пропозицій у команді і чим складніший процес ухвалення рішень, тим важливіша роль оцінювача як людини, здатної відновити консенсус у команді. Оцінювачі не схильні ухвалювати

безліч рішень за короткий час, але ухвалені ними рішення майже завжди оптимальні з позиції ризику і подальших результатів.

Основна запорука успіху *Голови* – його особистісні риси. Передусім за своєю натурою він схильний довіряти людям і сприймати їх такими, які вони є, без проявів ревнощів або підозрілості. Як противага цій якості він повинен уміти домінувати в команді і бути прихильником цілей і завдань команди, що підсилює й морально обґрунтовує його домінуючу позицію. Його кредо – практичний реалізм. За своєю природою Голова – ентузіаст із притаманною екстравертам здатністю надихати і мотивувати оточення. Успішний Голова – це особа, яка мислить переважно позитивними категоріями. Він використовує словесні конструкції, що демонструють схвалення членів команди, які визнають і підтримують цілі команди та прагнуть зробити свій внесок в її роботу. Він орієнтований на ефективне використання потенціалу команди і тому визнає й заохочує всі таланти та якості людей, які сприяють досягненню її цілей. Він інтегрує і координує зусилля команди за допомогою своєї здатності знайти кожному її члену відповідну роль для досягнення спільної мети. Голова – це хороший лідер для збалансованої команди, перед якою стоять складні й багатогранні проблеми, що потребують ефективного розподілу ролей у команді.

Дослідник ресурсів – член команди, орієнтований на пропозицію нових ідей. Однак спосіб генерації ідей Дослідниками ресурсів і сам характер пропонованих ними ідей відмінні від Мислителів. Вони схильні не стільки самі пропонувати оригінальні ідеї, скільки «підбирати» фрагменти ідей оточуючих і розвивати їх. Дослідники ресурсів особливо вправні у вивченні ресурсів за межами команди.

Дослідники ресурсів зазвичай не перешкоджають своїм бажанням що-небудь дізнатися, і їх спілкування з людьми вміло спрямовується на пошук відповідей. Водночас їх пропозиції зазвичай не дуже оригінальні й не відрізняються особливим

інтелектуальним блиском. До їх достоїнств можна швидше віднести гнучкість і багатосторонність.

Результати тестування Дослідників ресурсів демонструють їх відмінність від Мислителів. Їм властиві середні показники інтелектуального рівня і креативності, а також екстравертності, товариськості, допитливості та соціальна орієнтація. Завдяки цим якостям і вмінню використовувати ресурси Дослідники ресурсів легше, ніж Мислителі інтегруються в команду. Дослідники ресурсів зазвичай успішно ведуть різні переговори і домагаються успіхів як під час організації нової справи, так і при управлінні вже усталеною.

Одне з основних завдань лідера організації полягає в тому, щоб утримувати членів команди завжди в дії до досягнення спільної мети. Перед командою повинне стояти надзавдання, прагнення до вирішення якого об'єднує зусилля всіх її членів і якого можна досягти лише в тому разі, якщо свою «ношу» несуть і команда, і керівник організації.

Керівник команди повинен уміти виконувати так звані компліментарні функції лідера команди. Іншими словами, він повинен уміти виявляти відсутні в команді ролі й заміщати їх особисто, для того щоб команда ефективно працювала. У довгостроковій перспективі він повинен піклуватися про те, щоб у команді були наявні всі ролі та управляти так, щоб ці ролі ефективно реалізовувалися.

Ще одна турбота, яка покладена на лідера – він повинен знайти баланс між заохоченням ініціативи кожного співробітника і стимулюванням збільшення його внеску в успіх команди. Матеріальна і моральна винагорода повинна мати цінність для членів команди, сприйматися як заслужена і спонукати її членів до виконання спільних завдань.

У разі створення ефективно діючої команди важливою складовою в структурі професіоналізму керівників різного рівня є здатність оптимально формувати своє найближче оточення в організації на основі як реального оцінювання особистісних

якостей персоналу, їх творчого потенціалу, так і рефлексивного оцінювання власних індивідуально-психологічних та особистісних характеристик [31, с. 82–89].

4.3 Життєвий цикл команди та стратегії діяльності лідера на його стадіях

Процес перетворення декількох індивідів, що виконують взаємозв'язані робочі завдання, на єдину команду передбачає проходження певних етапів. Концепція життєвого циклу команди не припускає, що реальна група послідовно проходить усі ці етапи командоутворення. Вираженість і тривалість етапів виявляються по-різному в кожній команді.

Зазвичай виділяють такі етапи розвитку команди:

1 Формування. Члени команди обмінюються інформацією, дізнаються і приймають один одного, формулюють завдання групи. Переважає аура ввічливості, взаємовідносини членів групи відрізняються обережністю. Всі члени майбутньої команди «розмахують візитками», тобто намагаються підкреслити свої минулі уявні й реальні заслуги перед людством.

2 Сум'яття. Настає момент, коли більшості стає зрозуміло, хто є хто, і вони починають самовизначатися в команді. Члени групи конкурують за володіння більш високим статусом, за відносний вплив, дискутують про напрямки розвитку. Група відчуває зовнішній тиск, між її учасниками складаються досить напружені відносини. На сцену виходять лідери «першої хвилі». Вони впевнені в собі, досвідчені, наполегливі, голосно говорять і завжди знають «точно», що потрібно робити.

3 Нормування. Сформована команда починає спільний рух до загальних цілей, установлюється рівновага конкуренції та групових норм, що визначають поведінку її членів, співробітництво членів команди стає все більш ефективним. У цей час може відбутися зміна лідерів, на сцену можуть вийти лідери

«другої хвилі». Вони зовні менш ефектні, але люди відчують себе з ними більш впевненими і розкутими.

4 Виконання роботи. Команда вступає в стадію зрілості, вона здатна вирішувати найскладніші завдання, кожен її член відіграє кілька функціональних ролей. На цьому етапі команді притаманні всі ті якості, які сформульовані у вигляді списку тринадцяти характеристик.

5 Розформування. Рано чи пізно розформовуються (або трансформуються) найуспішніші команди, інтенсивні соціальні відносини їх учасників поступово сходять нанівець. Але це швидше оптимістичне спостереження, ніж песимістичне. Люди втомлюються один від одного, тому що виникають нові великі проекти та ідеї (якщо це справді інноваційна організація), збирають людей під новий прапор, пропонуючи інші конфігурації відносин і нові виклики часу [31, с. 92–93].

Лідери-керівники повинні враховувати логіку формування команди, розуміючи мотиви діяльності людей та сприяючи налагодженню командної роботи. Тому акценти в діяльності керівника можуть змінюватися залежно від потреб, стадії розвитку команди, рівня готовності групи до спільної діяльності (бажання та спроможності) (рис. 4.1). У цьому разі в керівника завжди є дві мети — орієнтація на досягнення цілей діяльності та орієнтація на розбудову дієвих відносин, розвиток взаємної довіри та відповідальності.

У літературі можна натрапити на різні назви тих підходів, які повинні враховувати керівники під час роботи команди, і акценти можуть бути дещо різними. Так, для Такмена це скеровування, наставництво, нормалізація та делегування, а відповідно до теорії ситуативного управління Херсі та Бланшарда (Hersey and Blanchard) це стратегії «говорити», «продавати», «брати участь» та «делегувати».



Рисунок 4.1 – Стратегії діяльності лідера-керівника на різних стадіях життєвого циклу команди [62]

Так, на стадії «Формування» існує велика залежність від керівника, він повинен скеровувати діяльність, давати відповідні настанови, визначати бачення, мету діяльності, цілі, розподіляти завдання; він повинен бути готовим надавати багато інформації та відповідати на запитання, активно демонструвати свою залученість. Теорія ситуативного лідерства акцентує, що на цьому етапі важливо «говорити» про обов'язки, про те, що, як, коли і де повинно бути виконано.

На стадії «Сум'яття» важливо, щоб керівник був наставником, консультував працівників, підтримував фокус на цілях, управляв конфліктами, сприяв досягненню домовленостей між членами групами та заохочував співпрацю. Відповідно до теорії ситуативного лідерства на цьому етапі «продажу» як обґрунтованого переконання керівник продовжує давати настанови щодо напрямку діяльності; втім, основне завдання — надавати психологічну підтримку, яка дозволить зацікавити та залучити членів команди до спільної діяльності, визнавати їх внесок.

На стадії «Нормування» керівникові можна вже менше хвилюватися щодо завдань та результатів, натомість важливо прислухатися, підтримувати належну взаємодію в команді (увага до процесів та стилю роботи), заохочувати участь кожного, співпрацю та ініціативу, фасилітувати обговорення, давати більше можливостей для самостійної діяльності, уповноважувати.

На стадії «Виконання роботи» керівник делегує, спостерігає, наглядає за роботою, але не контролює. Команда не потребує інструкцій чи допомоги, їй потрібні нові самостійні завдання. Від лідера чекають нових проєктів. Лідер підтримує працівників як ментор, сприяючи їх подальшому розвитку.

На стадії «Розформування» важливо визнавати та бути уважним до почуттів людей, оскільки члени команди можуть відчувати себе незахищеними, «сумувати» за своєю командою та минулими досягненнями. Ця стадія може починатися до власне закінчення діяльності команди після «оголошення перерви», це стадія визнання «вимкнення світла». На цій стадії важливою є підтримання керівника, «святкування досягнень», збереження близькості між членами команди, включаючи керівника.

Вищезазначену схему також можна спостерігати і в іншому вигляді, що засвідчує залежність використання ситуативних управлінських підходів від двох ключових показників — рівня бажання членів групи та спроможності членів групи (рис. 4.2).

Підхід скеровування («говорити», одностороння комунікація, ініціатива у керівника) є доречним, якщо працівникам не вистачає

певних навичок, досвіду та вони не є готовими та/або не відчувають потреби, не бажають виконувати нові для них ролі та брати за них відповідальність.

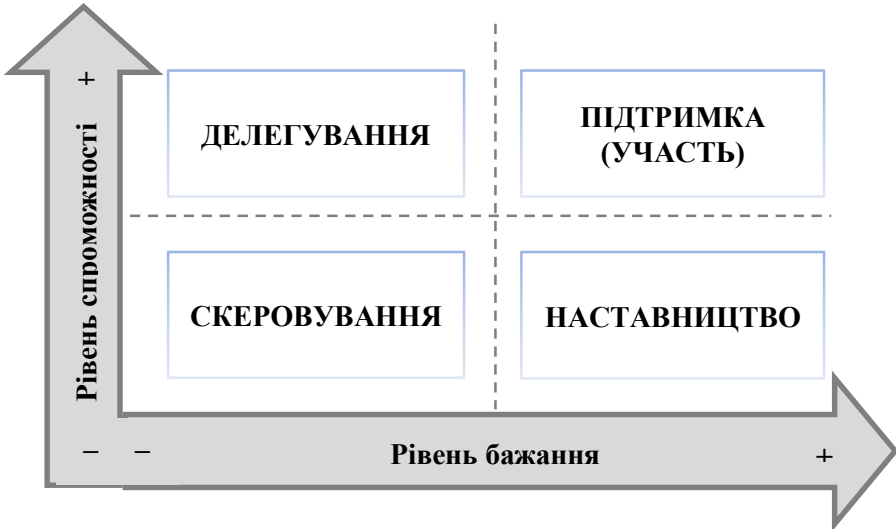


Рисунок 4.2 – Фактори для вибору стратегій впливу [62]

Наставництво керівника («продаж ідей») є доцільним у ситуації, коли працівники бажають працювати, виконувати нову роботу, втім, їм ще бракує певних знань, навичок тощо. На цьому рівні вже є потрібною двостороння комунікація, хоча ініціатива більшою мірою належить керівникові. Підтримка або участь керівника є важливою в тих ситуаціях, коли працівники вже спроможні відігравати нові ролі та виконувати завдання, мають достатньо досвіду, але їм ще може бракувати впевненості.

Керівник повинен прислухатися, використовувати всі можливості двосторонньої комунікації та зворотного зв'язку для мотивування і посилення впевненості працівників. Делегування можливе за умов, якщо працівники мають досвід, спроможність, відданість справі та готові брати відповідальність за дії. На цьому рівні обидві сторони мають рівні можливості для підтримання двосторонньої комунікації, причому ініціативи можуть виходити і

від команди. Керівник визнає внесок працівників та стимулює їх подальший розвиток. Це стадія повноцінного залучення.

Під час побудови ефективної команди необхідно орієнтуватися на те, що люди об'єднуються в команду на основі загальних намірів. Такими намірами стають прагнення здійснювати спільні дії, що виникли в результаті усвідомлення їх значущості.

Формування спільності намірів також поєднується з орієнтацією на забезпечення:

- ✓ зростання ефективності роботи команди в цілому та її окремих членів;

- ✓ збільшення швидкості та результативності дій команди в кризових ситуаціях;

- ✓ культивування відповідального ставлення членів команди до своєї роботи, усвідомлення своєї ролі в спільній справі, розуміння сенсу своєї роботи і роботи всієї команди, турбота про загальний успіх;

- ✓ вибір членами команди оптимальних шляхів розвитку всієї команди в цілому.

Зазвичай цілі та завдання, що стоять перед командою, не можуть бути досягнуті окремими її членами через обмеженість у часі та ресурси, а також неможливість оволодіти одному необхідними знаннями і кваліфікацією.

Командна робота також надає емоційну підтримку. Можна варіювати ступінь цієї підтримки від співпереживання і співчуття до активного сприяння.

Команда виступає для її учасників і в ролі зовнішнього знаряддя волі. Нерідко вони сприймають оголошений під час командної роботи план як публічне зобов'язання. Поряд із мотивацією досягнення виникає мотивація схвалення, яка також допомагає долати труднощі на шляху до конкретної мети [62].

4.4 Позитивні та негативні сторони формування індивідуального «образу команди»

Кожна команда має своє обличчя, що не збігається з індивідуальними якостями її членів, і її завжди можна відрізнити від інших команд. У стійких командах виникає навіть деяка подоба субкультури, що робить її легко впізнаваною.

Коли виникає «командний дух», це легко виявляється будь-якою людиною, яка зіткнулася з тією чи іншою командою. У сформованій команді виявляється свій (неповторний) сленг, незрозумілий «чужинцям», складаються норми внутрішньокорпоративної поведінки, ухвалення рішень та взаємодії із зовнішнім оточенням, властиві лише цій команді. Навіть гумор, який «циркулює» в конкретній команді, не сприймається сторонніми. Чужій людині часто буває складно визначити навіть лідера команди, оскільки «пальма першості» в реальній діяльності може переходити від одного активного члена команди до іншого залежно від характеру конкретного завдання (або окремого етапу роботи), яке він на цей час виконує.

Формування індивідуального обличчя команди може мати як позитивні, так і негативні сторони. Позитивна сторона полягає в тому, що сформована команда «захищена від чужаків», які не розуміють контекстів, пов'язаних із роботою команди і на цьому «проколюються». Негативні прояви виражаються в так званому «угрупованні» мислення, яке позначається на ефективності роботи і з яким повинен уміти справлятися керівник команди.

Чим більше в членів спільного (кваліфікації, цінності), тим більші задоволення і згуртованість вони будуть демонструвати. У результаті команда може перетворитися на елітарне і скріплене круговою порукою співтовариство, яке почне вимагати конформізму від своїх членів. Консенсус і гармонія виявляються так, що небажані ідеї, дані або інформація навмисне ігноруються цією командою.

Існує низка ознак, що дозволяють ідентифікувати наявність «огрупленого мислення»:

- *ілюзія невразливості*. Якщо її поділяють більшість або всі члени команди, вона може вселяти в членів команди надмірний оптимізм. Такий стан команди, з одного боку, знижує творче напруження, а з іншого – заохочує невиправданий ризик щодо ухвалення рішень;

- *колективне прагнення до прикрашання дійсності* з тим, щоб ігнорувати факти, здатні похитнути погляди членів команди. Це відбувається часто тоді, коли команда вже мала в минулому добрі результати, і її власна репутація є нині предметом турбот членів команди;

- *гіпертрофована прихильність до норм команди* аж до прямого тиску на її членів і появи самозваних «охоронців моралі». Лідери іноді стикаються з такою проблемою, як необхідність посилення особистої відповідальності на противагу прагненню до командного консенсусу і вирішення проблем в умовах взаємозалежної нечіткої відповідальності. Межа між згуртованістю і конформізмом досить умовна. Згуртованість може непомітно перетворитися на конформізм. На жаль, команда може перетворитися на елітарне і скріплене круговою порукою співтовариство, яке буде вимагати конформізму від своїх членів і діяти за принципом «Ми все правильно оцінюємо і розуміємо, а вони не розуміють нас»;

- *уявлення про лідерів супротивної сторони* (наприклад, у період політичних виборів) як про занадто порочних або розумних. Синдром будь-якої складної закритої системи, що неодмінно буде деградувати. Цей синдром – пряма протилежність установці: «у своїй вітчизні пророка немає». Відоме положення системного підходу про те, що розвиваються лише відкриті системи (відкриті для критики, опонування, нових ідей, співпраці та ін.). Коли команда перестає вчитися в оточення, це вже тяжка хвороба;

- *зниження порога відповідальності за наслідки від ухвалених рішень*. Недоліком командного підходу є те, що команди

можуть виробити усіх влаштовують, а не новаторські варіанти вирішення проблем. Причини цього закладені в самому командному підході, коли вирішення проблем є результатом групового обговорення, нерідко прагне до усередненої точки зору і відкидання крайніх, зокрема, можливо, і нетривіальних, варіантів рішення;

○ *зниження порога індивідуальної критичності щодо оцінювання відхилень від показного групового консенсусу.* Мудрі лідери відзначають, що загальна згода зі складних питань є тривожним сигналом. Ці ситуації можуть виникати, коли особисті сумніви учасників розумової роботи приглушаються уявною або поверховою загальною згодою.

Очевидно, що в тих випадках, коли команда веде себе так ніби для неї не існує ні обмежень, ні законів, коли її члени розраховують на підтримання будь-якої своєї дії, вона хвора, а «хворобу» потрібно лікувати.

Одне з найбільш ефективних засобів боротьби з груповим мисленням – уведення в команду посади конструктивного критика пропонованих ідей.

Це може бути залучення до команди «свіжих» членів або просто запрошення на нараду «просунутих глядачів», яких нічого не пов'язує з цією командою. Іноді допомагає введення принципу відкладеного рішення, коли прийняття остаточного рішення відбувається лише після того, як учасники групи одержали достатньо часу для його аналізу.

Командна робота може виявитися неприйнятною у випадках, коли потрібно знайти швидке рішення. У деяких ситуаціях на одержання рішення командою потрібно більше часу, ніж на прийняття рішення окремою особою, бо у випадку командної роботи передбачаються взаємні контакти і знаходження консенсусу з ухваленням рішення.

Якщо людина з якихось причин не оцінила позитивно перспективи командної роботи, вона буде вживати прихованих і

явних дій, що заважають зародитися командному духу. Серед таких дій можна відзначити:

- створення перешкод або труднощів на шляху пропозицій чи ідей інших без висунення альтернативних пропозицій чи розумних аргументів;
- сприяння відходу дискусії від питань, в яких позиція такої людини вразлива;
- монополізацію дискусії в команді, використання групових процесів для задоволення особистих владних амбіцій;
- прагнення «переграти за очками» інших учасників роботи для зміцнення власного статусу;
- загострення уваги на істотних деталях і недоліках у роботі.

Крім того, нам часто доводиться мати справу з успадкованою, що вже склалася, а не зі створеною за нашої участі командою. Всі ці суперечності та дилеми необхідно мати на увазі під час створення команд.

Ефективність роботи команди зростає повільно, роками, але «зруйнуватися» вона може практично миттєво. Наприклад, дуже негативно впливають на показники продуктивності команд необґрунтовані зміни в її складі, переходи співробітників [31, с. 95–99].

4.5 Ефективна трансформація команди в організацію

Якщо лідерові не вдається здійснити «перехід» від групи до команди, ефективність роботи людей, об'єднаних у псевдокоманди, стає дуже низькою.

На думку Яна Катценбаха і Дугласа Сміта, – одних із найбільш визнаних у світі фахівців у галузі побудови вискоелективних команд – до складу базових ознак реальної команди входять:

- порівняно невелика кількість її членів (переважно не більше ніж десять осіб), за якої принципово можливо без особливих

труднощів оперативно погоджувати дії, ефективно обмінюватися всією необхідною для успішної спільної роботи інформацією;

- наявність у членів групи взаємодоповнювальних умінь і навичок;
- орієнтація членів групи на колективні цінності та спільні цілі;
- використання певних спільних підходів до роботи (певних єдиних стандартів);
- спільна колективна відповідальність членів групи за досягнення поставлених цілей і проходження загальних цінностей.

Ефективна діюча команда від звичайної робочої групи відрізняється:

- розподілом ролі лідера між членами команди;
- поєднанням як індивідуальної, так і спільної відповідальності;
- наявністю особливих цілей команди;
- колективним характером результату спільної діяльності;
- заохоченням відкритих дискусій і активної позиції на зборах, якщо це спрямовано на виявлення і вирішення актуальних проблем;
- використанням під час вимірювання результативності оцінок в основному колективного продукту, а не сумарного внеску окремих членів;
- спільним обговоренням поточних завдань, виробленням відповідних рішень і спільною практичною реалізацією задумів.

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 Витрати внутрішньокорпоративної діяльності набагато нижчі порівняно з робочою групою.

5 Високе рольове «чуття» членів команди. Воно дозволяє зберігати відчутні межі між окремими ролями, тобто не перетворювати їх на «функціональні обов'язки».

6 Командою «важко» керувати, якщо лідер не є харизматичною особистістю в очах команди.

7 Увага членів команди сконцентрована в основному на «процесі», а не на окремих «функціях».

8 Команда – це група цілеспрямованих людей, які володіють «істинною ієрархією», тобто формальна ієрархія досить добре збігається з неформальною.

9 Свобода щодо вираження власної позиції є усвідомленою цінністю.

10 Індивідуальність не пригнічується груповими нормами.

11 Переважають неформальні способи передавання інформації, зворотний зв'язок не відчужений від діяльності, як це часто буває в робочих групах.

12 У командах «не виживають» чутки і плітки.

13 Команди «безславно гинуть» від тривалої рутинної роботи [31, с. 90–92].

Реальний досвід функціонування організацій, історія їх розвитку, а також низка досліджень, виконаних у рамках теорії нововведень, дозволяють намітити кілька можливих шляхів подальшого розвитку команд і організаційних структур, утворених на основі та з ініціативи команди.

У разі якщо процес командоутворення розгортається в потрібному напрямку, синтез нової справи є вихідною точкою створення організації. Далі йдуть пошук способів реалізації діяльності, пошук і залучення прихильників її виконання, подолання зовнішніх і внутрішніх перешкод на шляху легалізації нової формальної структури, що забезпечує масштабну діяльність.

Успішна робота в команді, яка є ініціатором створення організації, може привести її членів до спроби «трансляції»

принципів і норм командної роботи на всю організацію. Це, однак, виправдано не завжди. Із зростанням організації та набуттям досвіду багато видів роботи стають рутинними і можуть бути розумно визначені у вигляді набору функціональних обов'язків, які здатні ефективно виконувати штатні працівники. У цій ситуації добре «скоординовані» робочі групи з чітким функціоналом можуть виявитися правильним кроком у побудові організації. Неможливо поширити командний дух ядра організації на сотні рядових її членів. Це, однак, не виключає того, що окремі члени сформованої команди відтворять командний стиль роботи, очоливши відповідальну ділянку роботи. Іншими словами, поряд з ядром організації, яка представляє собою зрілу команду, в надрах організації виникнуть вторинні команди, що відтворять досвід центрального ядра. У цьому разі необхідно розуміти, що пряме (механічне) перенесення командного духу організаційного ядра в низові ланки організації мало ймовірно. Формування команди, яку очолює будь-яка ланка організаційної роботи, підпорядковується тим самим принципам і проходить ті самі етапи, як і при формуванні ядра організації.

Отже, якщо кілька індивідів, організовані у вигляді команди та очолювані її лідером, переростають в організацію, необхідно подбати про те, щоб ця нова організація в цілому мала чіткі й грамотно сформульовані цілі та структуру.

Ця структура може поєднувати в собі робочі групи, організовані за функціональним принципом, або за напрямками робіт, а також окремі команди, що курирують за відповідальні та інноваційні проекти [31, с. 99–101].

Тема 5 Імідж лідера і його сприйняття

5.1 Імідж лідера.

5.2 Харизматичні аспекти прояви лідерства.

5.3 Вплив лідера через соціально-психологічні канали авторитету.

5.4 Раціональні оцінки і самооцінка лідера.

5.1 Імідж 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. Поведінка лідера під час виконання посадових обов'язків так само, як зовнішній вигляд і мова, сприймаються оточенням негайно. Будь-які вади, недоліки, помилки, тяганина у вирішенні справ, приниження гідності людини роблять погану рекламу і конкретному службовцеві, і державній установі в цілому.

До складових службового етикету лідера можна віднести: додержання загальноприйнятих норм ділової поведінки; приязність, доброзичливість, особиста привабливість; коректність, гнучкість, відкритість у спілкуванні; інтерес до співрозмовника; почуття стриманості, зваженості, такту.

Моральні якості пов'язані зі ставленням лідера до людини незалежно від її становища. До цієї групи якостей належать: повага, доброта, простота, скромність, справедливість, чутливість, готовність надати допомогу людині, поблажливість, намагання піти назустріч кожному.

Професіоналізм лідера характеризують ті знання, навички, риси, від наявності та сили прояву яких залежить результативність діяльності: вимогливість до себе, самодисципліна, жорсткий самоконтроль; високий рівень компетентності; знання сучасних інформаційних технологій; висока працездатність, витривалість; здатність аналізувати, відбирати потрібну інформацію з різних джерел; здатність до встановлення ділових контактів із різними організаціями.

Світогляд і ерудиція допомагають лідеру у публічній сфері успішно вирішувати складні питання. До цієї групи особистісних рис належать: освіченість, вихованість; широкий світогляд; інтерес до політики, міжнародних проблем; прагнення до підвищення кваліфікації, неперервного поповнення і оновлення знань [12, 28, 85].

5.2 Харизматичні аспекти прояву лідерства

Увага до дослідження харизми значно зросла останніми десятиліттями. Це пов'язано з припущенням, що харизматичне лідерство спирається на схильність людей до шанування героїв і уповання на вождя. Виходячи з цього припущення, харизму можна віднести до одного із значних владних ресурсів лідера.

Концепція харизматичного лідерства стала свого роду спробою другого народження теорії лідерських рис, а швидше за

все, і ще більш раннього її варіанта – теорії «великої людини», оскільки свідчить про унікальну якість лідера, так звану «харизму».

Це поняття було відомо ще в Стародавній Греції. Традиційне розуміння терміна передбачало, що індивід має призначення до керівництва людьми, а тому наділяється унікальними якостями, які допомагають йому в здійсненні своєї місії.

На початку ХХ ст. німецький соціолог, соціальний філософ та історик Макс Вебер надав терміну «харизма» другого «народження» і до сьогодні його визначення стало класичним: «*Харизма* – це якість особистості, визнана надзвичайною, завдяки якій вона оцінюється як обдарована надприродними, надлюдськими або щонайменше специфічно особливими силами і властивостями, не доступними іншим людям».

До відомих в історії харизматичних особистостей у сучасному розумінні значення цього терміна відносять засновників світових релігій – Будду, Мойсея, Христа, а також державних і військових діячів – Суньцзи, Чингісхана, Наполеона, Кутузова. У ХХ ст. серед таких діячів виділяються Распутін, Ленін, Троцький, Гітлер, Черчилль, Сталін, Горбачов та ін.

Харизма може бути властивою не лише лідерам, однак вона значно посилює владний потенціал лідера. Можна стверджувати, що обдарованість лідера «надприродними, надлюдськими або, щонайменше, специфічно особливими силами і властивостями, не доступними іншим людям» (за визначенням харизма) значно посилює його владу за рахунок несвідомого приписування йому послідовниками містичних можливостей.

М. Вебер виділяв харизматичну владу як окремий вид поряд із раціональною і традиційною владою (яку він називав пануванням), а саме:

1) раціональна – ґрунтується на вірі в легальність установленого порядку і законність здійснення панівства на основі цієї легальності (легальне панування);

2) традиційна – ґрунтується на буденній вірі у святість традицій і вірі в легітимність авторитету, що базується на цих традиціях;

3) харизматична – створена на неабияких проявах святості чи геройської сили, або зразковості особистості і створеному цими проявами порядку.

Таким чином, М. Вебер позначав харизматичне лідерство як особливий тип лідерства, що спирається не просто на закон і конституцію (це було б легітимне лідерство) і не на традицію (це було б традиційне лідерство), а виключно на особливий дар лідера, здатного чарувати і вести за собою маси людей.

Виділяють декілька аспектів, що дозволяють розкрити зміст поняття «харизма»:

1) **релігійний** – дозволяє розглядати харизму як божественний дар, який притаманний вчителю-пророку;

2) **соціологічний** – харизма розглядається з позиції рольових функцій особистості, полководця, політика;

3) **культурологічний** – виділяється ряд якостей і властивостей, притаманних харизматичній особистості, наприклад, високий зріст, зовнішня чарівність, правильна мова, поставлений голос тощо;

4) **психологічний** – харизматичний лідер має особливі якості, що виходять за межі звичайного. Водночас відносини, які встановлюють із ним інші люди, переважно особисті, суб'єктивні та, зрозуміло, ті, що ґрунтуються на ілюзії взаємності. У своїй істинній формі така харизма несе в собі психологічний вплив на людину, на її переконання, світогляд;

5) **історико-філософський** дозволяє представити наявність харизми в політиці та релігії як формах загальної свідомості. Водночас загальним для політики і релігії є те, що харизма наявна в них як домінантний елемент влади.

М. Вебер описував харизму в трьох основних вимірах:

1) харизматичний лідер, що має почуття великої місії (необов'язково релігійної), характеризується впевненістю в собі, великими ораторськими здібностями;

2) послідовники, що з'являються зазвичай у періоди кризи;

3) рутинізація харизми, що виявляється через засоби партійної організації тощо (по суті, ритуалізація харизми), без якої важко сформувати радикальні харизматичні революційні рухи [31, с. 106–110].

Теорія Роберта Хауса (R. House) розглядає риси лідера, його поведінку і ситуації, що сприяють прояву харизми. В результаті аналізу лідерів із релігійної і політичної сфер. Хаус виявив риси харизматичного лідера, що включають: потребу у владі, впевненість у собі, переконаність у своїх уявленнях.

Поведінка лідера передбачає:

1 Управління враженням: створення у послідовників враження про свою компетентність.

2 Надання прикладу, який допомагає розділяти цінності і переконання лідера.

3 Завдання високих очікувань щодо можливостей послідовників: вираз впевненості, що людина зможе вирішити завдання; створення бачення, пов'язаного з цінностями і надіями послідовників; актуалізація їх мотивації.

Акцент уваги робиться і на взаємодію лідера з групою. Зокрема, послідовники: вважають ідеї лідера правильними; беззастережно його приймають; відчувають довіру і прихильність; емоційно залучені до виконання місії; ставлять високі цілі; вважають, що можуть зробити свій внесок в успіх спільної справи.

Теорія Я-концепції Шаміра (Shamir, 1991; Shamir et al., 1993) намагається дати відповідь на такі 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? Як виходить, що релігійні лідери змушують послідовників відмовитися від усього

свого майна? Що надихає громадян йти за політичними лідерами на війну і можливу смерть?

Згідно з Шаміром сучасна теорія мотивації проливає світло на ці питання. Теорія Я-концепції харизми подібна на теорію Хауса, але розширює її у сфері мотиваційних процесів харизми. Процеси мотивації допомагають пояснити вплив поведінки лідера на дії послідовників. Шамір використовує чотири основні поняття:

- ✓ особиста ідентифікація;
- ✓ соціальна ідентичність;
- ✓ інтеріоризація;
- ✓ самоефективність.

Особиста ідентифікація означає, що послідовник наслідує поведінку лідера або приймає ті самі установки, щоб бути подібним на лідера. Так, одержання схвалення лідера, яке задовольняє потреби послідовників у прийнятті та підвищенні самооцінки, може бути частиною мотивації, що ґрунтується на ідентифікації. Так само під час спілкування з лідером послідовник підвищує свою самооцінку, якщо інші люди оцінюють послідовника в контексті цього спілкування.

Соціальна ідентифікація – це колективний процес, який передбачає ототожнення себе із зібранням людей, таких як група, організація або нація. Високий ступінь соціальної ідентифікації пов'язаний із перевагою колективістської орієнтації. Це означає, що людина готова поставити потреби групи вище від своїх власних і пожертвувати заради неї особистими інтересами. Харизматичний лідер може стимулювати соціальну ідентифікацію, сприяючи виділенню організації з ряду інших, формуючи унікальну ідентичність, з якою можуть асоціюватися працівники. Шамір розглядає харизматичне лідерство насамперед як колективний процес, в якому соціальна ідентифікація відіграє важливу роль у впливі на послідовників.

Інтеріоризація також має велике значення для впливу на інших людей. Це процес, в ході якого підлеглі засвоюють цінності та ідеологію лідера. Завдяки їм бачення лідера стають їх власним.

За Шаміром, харизматичний лідер може зробити це одним із способів: применшити значення зовнішніх цінностей (наприклад, виплат або відпусток) і підкреслити внутрішні цінності, наприклад задоволення, яке буде одержане від роботи, самореалізації або самовираження. Лідери підкреслюють, що в результаті їх зусиль майбутнє стане краще. У своїй крайній формі інтеріоризація веде до того, що людині важко відокремити роботу від інших аспектів свого життя.

Теорія Шаміра пов'язана як з індивідуальною, так і з колективною самоефективністю. **Індивідуальна самоефективність** – це переконання в тому, що людина компетентна і здатна досягти мети. Колективна самоефективність – переконання в тому, що група є єдиним цілим, компетентна і здатна досягти мети: «Якщо ми разом, ми переможемо». Якщо рівень колективної самоефективності високий, члени групи будуть докладати набагато більше зусиль для загального блага. Харизматичні лідери намагаються збільшувати індивідуальну та колективну самоефективності, щоб змусити послідовників вірити в те, що можна досягти виняткових результатів.

Шамір і його колеги підкреслюють складно обумовлений характер харизматичного лідерства. Харизматичні лідери з більшою ймовірністю з'являються тоді, коли у них виникає необхідність підтримати бачення, яке є сумісним із цінностями й ідеологією послідовників, а послідовники активно шукають лідерів, які поділяють їх цінності. Більшість майстерних харизматичних лідерів здатні налаштуватися на потреби і цінності послідовників. Іноді вони можуть чітко сформулювати цінності та ідеї, які самі послідовники, можливо, не можуть сформулювати.

Харизматичним лідерам легше з'явитися в організаціях, де послідовники мають яскраво виражений набір цінностей. Шамір подібно до Хауса вважає, що харизматичне лідерство більш імовірно там, де робота неструктурована і де службовці більше цікавляться зовнішньою нагородою (оплата праці). Але він приділяє менше значення кризовим ситуаціям як умовам

виникнення харизматичного лідерства. Однак Шамір зазначає, що організації, які перебувають на межі розвалу, де службовці стурбовані своїм майбутнім, а успіх малоімовірний, – це підґрунтя для харизми.

Відома теорія Конгера і Канунгу (Conger & Kanungo, 1987) постулює, що харизма – це феномен процесу атрибуції. Іншими словами, люди в організаціях приписують харизму деяким лідерам за певних обставин. Ця теорія стосується виключно ділового, а не політичного лідерства. Насамперед за допомогою неї розглядаються ті типи поведінки лідерів, що підвищують ймовірність оцінювання їх як харизматичних. Конгер і Канунгу не розглядають харизму як деяку містичну або екстраординарну якість, якою наділені тільки особливі люди. Вони вважають, що існує ряд «звичайних» форм поведінки, які можуть засвоїти найрізноманітніші люди.

Харизма найімовірніше буде приписана лідерам, які описують своє бачення майбутнього, малюючи картину, що значно відрізняється від існуючого. Водночас майбутнє не повинно бути настільки незвичайним, щоб послідовники розглядали його як неприродне або недосяжне, і не повинно бути настільки подібним до статусу-кво (існуючий стан), що вже не буде сприйматися як радикальна зміна.

Як і в теорії Хауса, в теорії Конгера і Канунгу підкреслюється, що для виникнення харизматичного лідерства повинно бути додержано певних умов. Лідери повинні бути чутливі до потреб і бажань підлеглих, а також до обстановки в організації, щоб їх бачення майбутнього відповідало і тому і іншому. Важливий вибір часу стратегічних втручань. Нововведення, яке здійснюється надто пізно або передчасно, навряд чи працюватиме. Кризи, швидше за все, призведуть або до появи харизматичного лідера, або до ситуації, коли підлеглі повністю розчаруються в існуючому стані справ. Однак справжня криза не завжди необхідна. Лідер може «штучно» створити кризу або зазначити, що статус-кво повністю неприпустимий, а потім

намалювати картину більш бажаного майбутнього, до якого можуть прагнути послідовники.

Харизма – не просто дар або особиста риса окремої людини, але більшою мірою особливий тип відносин, що існують між лідерами і послідовниками. Для розвитку і процвітання харизматичного лідерства необхідні певні умови. Всі доступні дані досліджень вказують, що такі сприятливі умови включають комбінацію рис, форм поведінки лідера, ситуації і бачення, яке поділяють лідер і послідовники [25].

У межах тієї самої тенденції, що впродовж останніх декількох десятиліть продукувала ідеї трансформаційного лідерства, дослідники також розробили теорію харизматичного лідерства, що дещо подібна й у деяких моментах збігається з концепцією трансформаційного лідерства (Yukl, 2005, р. 270–272; Shamir, Zakay, Breinin, and Popper, 1998). Вони розвинули ідеї Макса Вебера про те, як лідери іноді впливають на послідовників не лише через традиційний чи формальний авторитет, а й через виняткові особисті якості, які викликають у послідовників сильні почуття довіри, лояльності та відданості. Зацікавлені в цьому феномені розробили багато різних поглядів на нього. Найвідоміші з них два – теорія або перспектива атрибуції та теорія самооцінки.

Теорія атрибуції харизматичного лідерства розглядає харизму насамперед як питання рис, якими прихильники наділяють свого лідера. Коли вони приписують ці якості лідеру, вони ототожнюють їх із лідером та усвідомлюють цінності та переконання, за які бореться лідер. Вони хочуть догодити і наслідувати лідера. Згідно з цим поглядом харизматичного лідерства послідовники частіше реагують таким способом, коли лідер демонструє певну поведінку і навички, наприклад, коли лідер робить таке:

- ✓ захищає бачення, яке відрізняється від статусу-кво, але все одно прийнятне для послідовників;
- ✓ діє нестандартними шляхами для досягнення мети;

- ✓ готовий до самопожертви та йде на ризик для досягнення мети;
- ✓ демонструє впевненість у своїх ідеях та пропозиціях;
- ✓ використовує для впливу на послідовників бачення та переконливі звернення, а не покладається переважно на формальний авторитет;
- ✓ використовує свою спроможність оцінювати контекст та визначати можливості нових стратегій.

Такі лідери, швидше за все, з'являються під час кризи або в ситуаціях, коли виняткова поведінка та навички лідера добре відповідають певному контексту.

Теорія самооцінки харизматичного лідерства фактично приходиться до дуже подібних висновків, але вона підкреслює більш помітні характеристики лідера та послідовників. Ця теорія більше впливає із припущення про схильність людей зберігати власне бачення себе, включаючи їх соціальну ідентичність та їх самооцінку, а також впливи лідера на такі процеси.

Лідери мають харизматичний вплив на послідовників, коли послідовники: відчують, що лідерські переконання є правильними; охоче підкоряються лідеру і відчують прихильність до нього чи неї; ставлять перед собою високі цілі; емоційно залучаються до місії групи і відчують, що вони також сприяють її досягненню; вважають лідера наділеним надзвичайними здібностями.

Харизматичні лідери викликають таку реакцію, формулюючи привабливе бачення майбутнього та використовуючи сильні, образні форми спілкування, щоб висловити його. Вони готові ризикувати і жертвувати собою, щоб досягти бачення. Вони висловлюють впевненість у послідовниках, формують щодо них високі очікування і розширюють їх можливості. Вони вибудовують ідентифікацію з групою чи організацією та уважно стежать за враженнями від них послідовників. Коли ці дії лідера викликають у послідовників щойно описані реакції, послідовники починають самоотожнюватися з лідером, усвідомлюють цінності та

переконання лідера, і почуваються вмотивованими досягати завдань та цілей, за які бореться лідер.

Харизматичне лідерство привернуло увагу дослідників частково через важливі приклади лідерів у державних, неприбуткових та бізнес-організаціях, що демонстрували таку поведінку та подібні впливи на послідовників. Більше того, харизматичне лідерство має вирішальне значення для місцевих активістів, які намагаються висловити свої занепокоєння, боротися з різними проблемами місцевого самоврядування та змушувати обраних і призначених місцевих чиновників звітувати про свою діяльність. Маючи обмежені ресурси, місцеві активісти значною мірою залежать від своїх навичок побудови міжособистісних стосунків, особистих рис і харизми [87].

5.3 Вплив лідера через соціально-психологічні канали авторитету

Авторитет (від лат. судження, вплив, вага, приклад) – приклад, вага в суспільстві. Значення поняття *влада* з'явилося внаслідок перенесення сутності понять поваги, престижу, впливу на посадовий статус особи чи установи.

Авторитет – одна з основних форм здійснення влади, за допомогою якої забезпечується контроль за діями людей та їх погодження щодо загальних та індивідуальних інтересів. Авторитет відрізняється від політичного впливу прямим характером дії на людську діяльність у вигляді директиви, наказу, розпорядження. Від зовнішнього примусу авторитет відрізняє впевненість лідера в легітимності наданих йому розпоряджень, а не усвідомлення того, що за виконанням або невиконанням наказу можуть настати заохочувальні або репресивні дії. Авторитет завжди виступає узаконеним та передбачає певний ступінь соціального порядку. Ефективність авторитету багато в чому визначається його взаємодією з іншими формами здійснення влади, що не виключає суперечностей між ними [48].

Лідер впливає на підлеглих через два соціально-психологічні канали: через канали авторитету (який має переваги когнітивні, смисловий зміст) і канали харизматичних якостей, багато з яких передаються невербальним каналом. В узагальненому вигляді якості харизматичної людини можуть належати до різних аспектів людського буття і їх можна об'єднати в кілька груп:

1) фізичні характеристики людини (зріст, вага, статура, тембр голосу та ін.);

2) специфічні особливості зовнішності (загальні: вираз обличчя, погляд; приватні: вуса, зачіска, родимі плями, шрами, манера одягатися та ін.);

3) психологічні особливості особистості (життєві установки, життєві цілі, цінності та ін.);

4) соціальні навички (комунікативні якості, особливості взаємодії з оточенням, манера публічного виступу та ін.);

5) поведінкові стереотипи (звички, стандарти поведінки в суспільстві, хода, жест тощо).

Водночас необхідно зазначити, що перелічені якості не є винятковими для харизматичної людини і можуть сприяти зростанню харизми носія лише у разі виконання ним трьох умов. По-перше, якості повинні бути розважальні для інших членів соціальної групи. По-друге, людина повинна бути наділена цими якостями (не обов'язково всіма) в необхідному для певної групи. По-третє, така винятковість повинна мати розумні межі (тобто не бути надмірною), інакше їх володар почне сприйматися членами групи як чужий.

Часто політичне лідерство ототожнюють із політичним авторитетом. Дійсно, політичний лідер має авторитет, наділений тими якостями, що дають йому можливість не лише виділятися серед осіб, які його оточують, а й згуртувати навколо себе своїх однодумців [31, с. 112–113].

5.4 Раціональні оцінки та самооцінка лідера

Самооцінка лідера – результат оцінювання лідером своїх якостей, себе, рівня успішності власної діяльності, оцінювання своєї особи іншими людьми, виходячи із системи цінностей людини. Самооцінка – суб’єктивне утворення в людській психіці, але воно є відображенням норм і оцінок, що існують у суспільстві та в міжособистісних стосунках.

Самооцінка пов’язана з однією з центральних потреб людини – потребою в самоствердженні, із прагненням людини знайти своє місце в житті, ствердити себе як члена суспільства в очах оточення й у своїй власній думці.

Під впливом оцінки оточення в особистості поступово складається власне ставлення до себе і самооцінка своєї особистості, а також окремих форм своєї активності: спілкування, поведінки, діяльності, переживань.

Самооцінка може бути *оптимальною* і *неоптимальною*. За оптимальної, адекватної самооцінки суб’єкт правильно співвідносить свої можливості і здібності, досить критично ставиться до себе, прагне реально дивитися на свої невдачі та успіхи, намагається ставити перед собою реальні цілі, які можна досягти реально. До оцінювання досягнутого він підходить не лише зі своїми мірками, а й намагається передбачати, як до цього поставляться інші люди: товариші по роботі і близькі. Іншими словами, адекватна самооцінка є підсумком постійного пошуку реального бачення себе, тобто без занадто великої переоцінки та і без зайвої критичності до свого спілкування, поведінки, діяльності, переживань. Така самооцінка є найкращою для конкретних умов і ситуацій. До оптимальної належать самооцінки «високий рівень» і «вище за середній рівень» (людина заслужено цінує, поважає себе, задоволена собою), а також «середній рівень» (людина поважає себе, але знає свої слабкі сторони і прагне до самовдосконалення, саморозвитку). Але самооцінка може бути неадекватною – надмірно завищеною або занадто заниженою.

На основі неадекватно завищеної самооцінки в людини виникає неправильне уявлення про себе, ідеалізований образ власної особистості й можливостей, своєї цінності для оточуючих, для загальної справи. У таких випадках людина ігнорує невдачі заради збереження звичної високої оцінки самої себе, своїх вчинків і справ. Відбувається гостре емоційне «відштовхування» всього, що порушує уявлення про себе. Сприйняття реальної дійсності спотворюється, ставлення до неї стає неадекватним – чисто емоційним. Раціональне зерно оцінювання випадає повністю. Тому справедливе зауваження починає сприйматися як причіпка, а об'єктивна оцінка результатів роботи – як несправедливо занижена. Неуспіх оцінюється як наслідок якогось підступу або несприятливо сформованих обставин, що не залежать від дій самої особистості.

Особа із завищеною неадекватною самооцінкою не бажає визнавати, що все це є наслідком власних помилок, ліні, недостатності знань, здібностей або неправильної поведінки. Виникає важкий емоційний стан – ефект неадекватності, основною причиною якого є стійкість сформованого стереотипу завищеної оцінки своєї особистості. Якщо ж висока самооцінка пластична, змінюється відповідно до реального стану справ (збільшується за успіху і знижується за невдачі), то це може сприяти розвитку особистості, тому що вона змушена докладати максимум зусиль для досягнення поставлених цілей, розвивати власні здібності і волю. Самооцінка може бути і заниженою, тобто нижчою за реальні можливості особистості. Зазвичай це призводить до невпевненості в собі, боязкості і відсутності завзяття, неможливості реалізувати свої здібності. Такі люди не ставлять перед собою важкодосяжних цілей, обмежуються рішенням повсякденних завдань, занадто критичні до себе.

Занадто висока або занадто низька самооцінка порушують процес саморегуляції, спотворюють самоконтроль. Особливо помітно це виявляється у спілкуванні, де особи із завищеною та заниженою самооцінкою є причиною конфліктів. У разі завищеної

самооцінки конфлікти виникають через зневажливе ставлення до інших людей, занадто різкі та необґрунтовані висловлення на їх адресу, нетерпимість до чужої думки, прояви зарозумілості й зазнайства. Низька критичність до себе заважає їм навіть помітити, як вони ображають інших зарозумілістю і незаперечністю суджень.

При заниженій самооцінці конфлікти можуть виникати через надмірну критичність цих людей. Вони дуже вимогливі до себе і ще більш вимогливі до інших, не вибачають жодного свого промаху чи помилки, схильні постійно підкреслювати недоліки інших. І хоча це робиться з найкращих намірів, але це все-таки стає причиною конфліктів через те, що небагато хто може терпіти систематичне «пиляння». Коли в тобі бачать лише погане і постійно вказують на це, то виникає ворожість до джерела таких оцінок, думок і дій.

Вище згадувалося про ефект неадекватності. Цей психічний стан виникає як спроба осіб із завищеною самооцінкою відгородити себе від реальних обставин і зберегти звичну самооцінку. На жаль, це призводить до порушення відносин з іншими людьми. Переживання образи і несправедливості дозволяє почувати себе добре, залишатися на належній висоті у власних очах, вважати себе постраждалим або скривдженим. Це піднімає людину в її власних очах і дозволяє уникати невдоволення собою. Потреба в завищеній самооцінці задовольняється, і відпадає необхідність змінити її, тобто впритул зайнятися самовдосконаленням. Це не найкращий спосіб поведінки, і слабкість подібної позиції виявляється негайно або через деякий час. Неминуче виникають конфлікти з людьми, що мають інші уявлення про дану особистість, її здібності, можливості і цінність для суспільства. Афект неадекватності – це психологічний захист, він є тимчасовою мірою, оскільки не вирішує основного завдання, а саме: корінної зміни неоптимальної самооцінки, що є причиною виникнення несприятливих міжособистісних відносин. Психологічний захист підходить як прийом, як засіб вирішення

актуального завдання, але не підходить для просування до основних, стратегічних цілей, розрахованих на все життя.

Оскільки самооцінка складається під впливом оцінювання навколишніх і, ставши стійкою, змінюється дуже важко, то змінити її можна, змінивши ставлення навколишніх (однолітків, співробітників, викладачів, рідних). Тому формування оптимальної самооцінки сильно залежить від справедливості оцінювання всіх цих людей. Особливо важливо допомогти людині «підняти» неадекватно занижену самооцінку, допомогти їй повірити в себе, у власні можливості, у свою цінність.

Самооцінка особистості – досить стала характеристика людини, що формується в дитинстві і залишається на певному рівні (завищена, нормальна, занижена) впродовж усього життя. Але в ній є і динамічна частина, яка змінюється в процесі діяльності людини.

Від чого залежить самооцінка? Звичайно, на самооцінку певною мірою впливають думки, оцінки інших людей, деякі (досить хаотичні) психологічні знання, одержані людиною. Але визначальними у формуванні самооцінки є, по-перше, реальні успіхи, досягнення в діяльності людини. По-друге, самооцінку визначає рівень вимог, що їх людина ставить до себе. Водночас, якщо спробувати вивести формулу самооцінки, вона матиме такий вигляд:

$$\text{Самооцінка} = \frac{\text{Успіх}}{\text{Рівень вимог}}. \quad (5.1)$$

Саме від рівня вимог, від того, на що людина вважає себе здатною, чого вона вважає можливим досягти, найбільше залежить самооцінка особистості.

Рівень самооцінки зумовлює багато виявів людської поведінки. Впевненість – невпевненість, оптимізм – песимізм, альтруїзм – егоїзм – все це і багато іншого залежить від рівня самооцінки. Але найбільше впливає рівень самооцінки на прагнення людини і здатність її до лідерства.

У найзагальнішому вигляді можна вважати, що рівень самооцінки прямо пропорційний можливості бути лідером і її реалізації. Цю обставину варто враховувати не лише у виробничих умовах, скажімо, досліджуючи самооцінку офіційного, формального лідера (керівника) і його заступника чи члена групи, якого вона визнає неформальним лідером, а й в інших групах, скажімо, дружніх компаніях [37].

Тема 6 Політичне лідерство

6.1 Лідерство як взаємодія лідера і мас.

6.2 Механізми політичного лідерства.

6.3 Рейтинги політиків.

6.4 Створення іміджу політика як колективний процес.

6.5 Імідж політика в політичній свідомості мас та ході виборчої компанії.

6.1 Лідерство як взаємодія лідера і мас

Політичне лідерство – це спосіб взаємодії лідера і мас, у процесі якого лідер робить істотний вплив на суспільство.

Політичними лідерами є найбільш впливові особи, здатні мобілізувати суспільство для досягнення значущих цілей.

Як універсальне і закономірне явище політичного процесу і політичних відносин природа політичного лідерства цінна не персоніфікованістю, оскільки не всі лідери здатні до мобілізації суспільних груп, до впливу на суспільну свідомість, тобто виступити силою, що надихає маси. Згідно із соціально-політологічним 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 визнанні 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.

Феномен політичного лідерства являє собою взаємодію і взаємозумовленість відносин лідера і його послідовників, що проявляє його функціональну специфіку в соціумі. 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 – транслявання 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 [78].

Політичне лідерство існує на трьох соціальних рівнях і властиве різним формам соціально-політичної організації.

1 Лідерство на рівні «малої групи», об'єднаної політичними інтересами. Воно являє собою механізм інтеграції групової діяльності, в якому лідер спрямовує та організує дії групи, що ставить лідеру певні вимоги. Лідерство цього рівня властиве всім суспільствам.

2 Лідерство на рівні політичних рухів. На цьому рівні лідер повинен бути особою, з якою певні верстви населення пов'язують можливості задоволення своїх інтересів. У такому разі принципове значення має здатність адекватно відбивати інтереси частини населення, яка його підтримує, тобто сформулювати політичні вимоги, визначити тактику боротьби та ефективні засоби їх задоволення. Тоді лідерство виконує не лише інтегративну, а й прагматичну функцію.

3 Лідерство, подане у вигляді соціального інституту, що діє в особистих відносинах. Цей рівень характеризується певним типом політичної поведінки – лідерство передбачає взаємне задоволення інтересів як лідера, так і його прихильників. Його діяльність визначається певною мірою тією політичною культурою, яка є

характерною для даного суспільства. Є лідерство в «малих групах» і лідерство в національному масштабі.

4 Лідерство в національному масштабі – це дистанційне лідерство (лідер та його послідовники не мають прямих контактів, їх відносини опосередковані засобами масової інформації, організаціями, людьми); корпоративне лідерство – лідери лише пропонують рішення, які були розроблені колективами професіоналів. У будь-якій сучасній країні лідер – суто символічна фігура, його функції виконують інші особи. Уся бюрократична машина працює незалежно від зміни лідера. Лідери змінюють один одного, змінюються команди президентів, але сутність залишається постійною; багаторольове лідерство – лідер орієнтується на очікування свого безпосереднього оточення, політичної партії, виконавчого апарату, врешті, широкої публіки, і його завдання – підтримувати ці суперечливі орієнтації в певній рівновазі.

Очевидно, що за наявності тих причин, що породжують політичне лідерство, особистісних і соціальних якостей політичного лідера необхідні ще й конкретні механізми, які б забезпечували просування їх носія на керівну посаду, перетворення неформального лідера на політичного керівника [50].

6.2 Механізми політичного лідерства

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 оцінювання: від лідерів чекають авторитетного, мудрого та своєчасного оцінювання групових ситуацій.

II – вироблення лінії поведінки, тобто визначення від імені групи напрямку її дій із метою вирішення існуючих проблем чи проблеми.

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

Політичний керівник визначає мету політики та засоби її досягнення, домагається реалізації певної стратегії й тактики.

Характер та механізми функціонування політичного лідерства істотно відрізняються залежно від форми здійснення влади: в умовах тоталітаризму – це особиста диктатура, тиранія, що спирається на насильство, «авторитет сили»; в умовах демократії, зокрема елітарної – це лідерство на основі «сили авторитету», «сили закону»; в умовах авторитарної влади – лідерство асоціюється з особою того чи іншого політичного діяча, достатньо авторитетного, влада народжується самою політичною дійсністю, схвалюється масами через представницькі інститути влади.

Самовпливом лідерство не гарантується, адже право на першість потрібно весь час підтверджувати. Можливість та механізми цього підтвердження залежать від існуючого політичного режиму. Чим демократичніше суспільство та вища його політична культура, тим постійнішим є процес відтворення цілих плеяд лідерів різних рівнів та масштабів, дії інституту політичного лідерства та відповідний йому механізм. Під **механізмом політичного лідерства** розуміють систему правил висування «першої особи» в структурі влади і здійснення нею усіх владних функцій.

В умовах зміцнення незалежності і суверенітету України, розбудови її державності відбувається досить гостра боротьба за політичне лідерство. Принципово важливо, наскільки її методи є цивілізованими, адекватними вимогам демократії. Тип моделі політичного лідерства істотно впливає на політичне життя. У демократичній політичній системі для лідера необхідне політико-

культурне середовище, яке водночас є як збуджувальним, так і контролювальним фактором його діяльності. Національний лідер залишається в рамках демократичного процесу лише в тому випадку, якщо його оточують інші лідери, здатні створити йому конкуренцію, коригувати його діяльність або навіть замінити його на урядовій посаді відповідно до діючих правових норм та звичаїв.

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:

- **діагностичної** – авторитетне, точне, своєчасне оцінювання політичної ситуації в суспільстві;

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

- **мобілізувальної** – постійне обґрунтування правильності даної ними оцінки політичної ситуації і їх спонукування до дій для досягнення поставлених завдань;

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

- **патронажної та арбітражної** – захист населення від беззаконня і свавілля бюрократії, допомога людям за надзвичайних і кризових ситуацій.

- **персоніфікації політичних явищ** – покладання на політиків відповідальності за значні події суспільного життя, які мають як позитивні, так і негативні наслідки. Водночас завдяки цій функції відбувається нейтралізація відчуття безособовості політичних процесів [48].

6.3 Рейтинги політиків

Рейтинг політика – результат рейтингового електорального дослідження, що виявляє шанси на парламентських чи президентських виборах певного кандидата та політичних партій

на різних етапах виборчої кампанії. Свою назву політичні рейтинги отримали від засадничого поняття рейтинг, який найчастіше розглядається як «числовий показник рівня діяльності установи чи окремої особи, обґрунтовується підсумками голосування, соціологічного опитування, анкетування».

Політичні рейтинги дають інформацію для розроблення прогнозів виборчої активності і результатів голосування. На відміну від базових способів дослідження електоральної ситуації, які переважно проводять штаб кандидатів для розроблення стратегії і тактики певного суб'єкта виборчого процесу, і є ексклюзивними, дослідження політичних рейтингів дуже часто проводять на замовлення ЗМІ чи публікують у ЗМІ, і рейтингові результати стають надбанням широкої громадськості.

В електоральній соціології розрізняють такі види рейтингів:

Рейтинг інформованості – частка виборців країни чи певного округу, яка інформована про особу чи діяльність певного політичного діяча чи політичну організацію.

Рейтинг довіри – оцінювання виборців країни, регіону чи виборчого округу рівня довіри до певного політичного діяча чи певної політичної організації.

Рейтинг впливовості – оцінювання міри впливу певного політика чи політичної організації на ухвалення рішень виконавчої чи законодавчої влади.

Рейтинг привабливості (вибору) – частка виборців країни чи певного округу, яка готова віддати свій голос за певного політика чи політичну організацію (партію, рух, об'єднання, виборчий блок тощо) на момент опитування [49].

6.4 Створення іміджу політика як колективний процес

Питання іміджу для політиків є важливою складовою їх політичного успіху.

Українській аудиторії притаманна персоніфікація влади, для неї пріоритетом є особистість лідера. Зазвичай про програми

партій та лідерів знають близько 30 % виборців, а про ділові і особисті якості кандидатів – 60 % електорату. Така підвищена увага до політичного портрету лідерів партій завдає шкоди їх передвиборчим програмам і дискусіям, яким приділяється не достатньо уваги з боку виборців.

Головну роль у створенні вдалого політичного іміджу відіграє іміджмейкер. Перш ніж формувати імідж політичної партії чи кандидата іміджмейкер повинен з'ясувати, який саме імідж буде імпонувати електорату. Наприклад, щоб стати політичним лідером у США, кандидат повинен: 1) мати гарний вигляд на екрані; 2) бути забезпеченим; 3) мати успіх у свої попередній діяльності; 4) мати репутацію зразкового сім'янина. Тому кандидатів, який не вписується в ці рамки, буде важко зробити хорошу політичну кар'єру.

Вимоги до кандидатів у Франції дещо відрізняються. Він повинен відповідати таким критеріям: 1) бути чесним; 2) енергійним; 3) відкритим.

Зазвичай напередодні виборів соціологічні служби проводять дослідження для визначення параметрів політичного лідера, якого потребує народ. Політичні лідери повинні викликати довіру у народу, а народ повинен відрізнити щирі цінності від фальшивих.

Політик, який прагне отримати лідерство на політичній арені, повинен володіти ораторським мистецтвом, мати правильно поставлений голос, керувати своєю мімікою і жестами, що дозволить йому без проблем спілкуватися з людьми. Політичний лідер повинен стежити за своїм станом здоров'я та зовнішнім виглядом. З особистісних якостей цінуються: чарівність, хороше почуття гумору. Йому повинні бути притаманні якісь особливі якості, вподобання чи захоплення, що зроблять його зрозумілим і близьким для виборців.

Неприпустимою є думка про те, що імідж політика можна сформувати і розрекламувати за короткий відрізок офіційної виборчої кампанії: імідж складається роками. Ось чому іміджмейкери повинні працювати з політиками постійно,

систематично аналізуючи їхні слова і вчинки, організувати для них тренінги.

Творці іміджу одним з етапів своєї роботи називають також підбір адекватного типажу (наприклад, «хитрий лис», «батько солдатів» і т. п.). У політичній літературі існує кілька типологій іміджу. Героїчні лідери приходять і йдуть разом з епохою, що їх породила. На Заході останніми політиками такого типу були герої Другої світової війни Д. Ейзенхауер і Ш. де Голль. Із 1960-х років ХХ ст. у західній політиці почали домінувати «чарівні» лідери – Кеннеді, Клінтон, Жоспен. Час від часу їх утісняють «свійські мужики» – Картер, Мейджор, Буш. Поступово сходять зі сцени й «батьки нації» – Мітеран, Рейган, Тетчер. Галерея політичних типажів постійно поповнюється. Необхідність завжди думати про свій імідж, підтримувати і підкріплювати його дратує багатьох політиків традиційного складу.

Формуючи імідж кандидата, насамперед необхідно звернути увагу на його ім'я та прізвище. Часто це вся інформація, яку буде знати кандидат про виборця. На жаль, існують прізвища, які запам'ятаються, але викличуть негативні емоції у виборця.

Також велике значення для виборців має зовнішність кандидата – він повинен бути охайним: мати охайну зачіску, здорові і красиві зуби, чисту шкіру обличчя, гарне волосся. Важливою складовою формування позитивного враження є культура мови, голос, дикція, вимова. Над цим потрібно багато працювати, щоб досягти бажаного результату. Одним із важливих чинників вдалого іміджу є тембр голосу, ще нікого не прикрашали пронизливі та низькі голоси. Хоча неприємний голос Маргарет Тетчер не нашкодів її політичній кар'єрі.

Більшість політичних і суспільних діячів переконані, що імідж пов'язаний в основному із зовнішністю. Зовнішність – це важлива складова іміджу, але аж ніяк не єдина. Є ще «внутрішня» і «процесуальна» складові. Зовнішня складова має безліч якостей: від взуття до зачіски, включаючи міміку, манери, костюм, зачіску, ходу, голос, жести.

Процесуальна складова іміджу політичного діяча – це те, як він відстоює свої ідеї. «Процесуальна» сторона іміджу включає емоційну виразність, пристрасність, енергію, швидкість реакцій – усе те, що відносять до темпераменту. Але і не лише це: почуття гумору, артистичність, лицедійство. Усі ці складові допомагають залишити слід у пам'яті і серцях людей, допомагаючи їм зробити свій вибір. Ядром іміджу є установки і легенда.

Легенда – це найголовніше. Саме вона дозволяє політику «триматися на плаву», менше витратити зусиль на рекламу у виборчій кампанії. Легенда робить лідера впізнаваним. Вона може бути як гарною, так і поганою. Легенда складається із загального враження про людину і формується на рівні підсвідомості. Гарна легенда створює ситуації, коли людині прощають деякі слабкості і помилки. З поганою легендою часто безнадійно йти на вибори. Її можна створити. Перший, мабуть, найважливіший спосіб – це знайти її в біографії кандидата. Другий – пов'язаний з особливостями поведінки, зовнішністю, за якої на рівні підсвідомості деяка легенда «зчитується». Люди часто вигадують події, яких насправді і не було. Третій – вироблення політичної ідеї та уміння її відстоювати.

Політична ідея – це найголовніше надбання політичного діяча. Ідея може бути власною. Можна розвивати й чужі ідеї, якщо вони потрібні. Політичні ідеї пов'язані насамперед з особливостями суспільного розвитку і устрою суспільства, системою цілей і способів їх досягнення. Найдужчими є нові чи старі ідеї, але виражені в новій формі, пов'язані з найбільш істотними суспільними проблемами. Якщо кандидат має свої ідеї і може їх привселюдно виразити так, щоб їх сприйняли, якщо за ним легенда і він у позиції переможця – у нього багато шансів на успіх. Причиною поразки такого кандидата можуть бути більш сильні ідеї, позиції і легенди.

Імідж політика включає й фігури з його найближчого оточення. Завдання дружини політичного лідера – вести свою партію, уміло підігруючи чоловіку і ні в якому разі не виходячи за

рамки укорінених у країні уявлень про роль дружини політичного лідера. Підіграють кандидату і його друзі, однокласники, однокумці – добре, якщо це будуть люди, яким виборці симпатизують і довіряють: популярні артисти, спортсмени, журналісти. Найкращий спосіб – оточувати себе зірками. Але для цього потрібна сміливість, упевненість у собі. Вміння залучати до себе людей – найбільше достоїнство політичного лідера. Люди тягнуться до успішного політика. До нього йдуть на переговори, пропонують свої послуги, розповідають про можливості і перспективи співробітництва.

Отже, позитивний імідж політиків є одним з елементів довіри населення до органів державної влади та гарантією успіху політичного лідера на виборах. Розроблення новітніх методів формування іміджу політиків сприяє формуванню позитивного ставлення народу до органів державної влади та допомагає залучитися підтримкою населення, що є важливим фактором у формуванні політичного лідерства [27].

6.5 Моделювання іміджу в ЗМІ

Імідж політика залежить від багатьох складових його особистості: стилю поведінки, рис характеру, вчинків, професійних якостей, створюється не лише в процесі зусиль фахівців-іміджмейкерів, рекламістів та піарників. На сприйняття лідера також впливають журналістські матеріали в засобах масової інформації (ЗМІ), кіно- і фотопродукція, мемуарна і художньо-документальна література, виступи самих політиків перед масовою аудиторією (на мітингах, у радіоефірі чи на телеекрані, зокрема під час трансляцій найважливіших подій у житті країни та ін.) [27].

Найбільш широкий простір для реалізації ідей, що стосуються формування іміджу лідерів, надають засоби масової інформації.

Велику роль у формуванні іміджу державного службовця відіграють ЗМІ: преса (газети, журнали, книги), радіо, телебачення,

інтернет-видання, звукозаписи і відеозаписи, відеотекст, телетекст, рекламні щити і панелі, домашні відеоцентри, що поєднують телевізійні, телефонні, комп'ютерні та інші лінії зв'язку. Всі ці засоби об'єднують однакові якості, які є властивими для них, а саме [33, с. 1]:

- 1) постійне звернення до масової аудиторії;
- 2) вони є доступними більшості людей;
- 3) корпоративний сенс діяльності та поширення інформації.

У засобах масової інформації образ створюється за допомогою зображення і за допомогою слів, тому в структурі політичного портрета можна виділити образотворчий і вербальний блоки. Комунікативні можливості візуальних і вербальних знаків неоднакові. Можливість для емоційного впливу, на який переважно орієнтується реклама, для вербального тексту обмежена [27].

Найефективнішим із ЗМІ багато фахівців називають телебачення. Можливість проекції іміджу практично на кожного потенційного учасника голосування, показ аудиторії обличчям не лише дає екрану істотні, порівняно з іншими ЗМІ, переваги, а й приховує в собі небезпеку. Так, телевізійне звернення додає важливу для запланованого сприйняття іміджу інформацію, ніж радіо чи преса. Технічні засоби телебачення дозволяють коректувати вигляд лідера для того, щоб зробити його більш позитивним. Такою є високий ступінь імовірності телеінформації, що створює ілюзію співучасті, атмосфера інтимності, що оточує спілкування політиків із глядачами.

Але в той самий час телебачення відверто покаже будь-яке випадання героя з рамок заданого образу, будь-які помилки творців цього образу, будь-яку суперечність ретельно продуманої кампанії.

Надаючи політикові максимально широкої аудиторії, телебачення водночас приводить його до необхідності спілкування з дуже неоднорідною публікою. Невипадково, одним із першочергових завдань для кандидата, що з'являється на екрані,

соціопсихологи вважають подолання антипатії (якщо вона існує) і посилення симпатії глядачів.

Визначальна роль у сприйнятті будь-якої появи лідера на публіці належить його вигляду. Від 60 % до 80 % інформації ми передаємо один одному в процесі спілкування невербальними засобами [27].

Візуальне звертання кандидата (тип обличчя, огрядність, манери, костюм) передбачають його перші слова.

Глядачеві простіше одержати готові оцінки, ніж ламати голову над різними проявами сутності тих, хто керує державою. Цю можливість надають інформаційно-аналітичні програми. Коментатор, оцінюючи політичні події, поведження тих чи інших представників влади, ухвалення яких-небудь рішень, тим самим пропонує своє бачення образу – доповнює портрет вербально оформленими штрихами. Іншими фарбами розмальовується образ політичного лідера, коли він з'являється на екрані в неофіційній ситуації.

Взаємодія і взаємопроникнення різних типів інформації про політику, доповнення ними один одного дає можливість створити повний, відносно достовірний, досить стійкий і багатогранний образ. Фігурувати в розумах виборців і впливати на їхні рішення буде саме цей, комплексний образ, створений засобами масової комунікації [27].

Отже, інформація про кандидата у ЗМІ є важливим фактором та має великий вплив на виборців. Адже їм простіше одержати готові оцінки, ніж міркувати над проявами сутності політиків.

ЗМІ завдяки своїй діяльності висвітлюють різноманітні аспекти іміджу державного службовця, починаючи від персоніфікованих портретів та у кінцевому підсумку – подання інформації щодо результатів їх діяльності як і громадського, політичного, так і особистого життя. З іншого боку, ЗМІ активно контролюють їх вплив на думку суспільства, і в цьому аспекті вони є надійним засобом зворотньої комунікації між суспільством та державними службовцями [71, с. 140].

Крім того, що українські ЗМІ займаються формуванням громадської думки щодо державних службовців, вони ще й впливають на їх суспільний образ, тобто імідж. Адже вони є одним із найважливіших суб'єктів формування іміджу державного службовця. Серед інших політичних і соціальних інститутів ЗМІ відрізняються збільшеним ступенем впливу на створення аудиторії, оскільки використовують високоефективні інструменти комунікації. Вони прямо чи опосередковано беруть участь у процесі всебічного процесу творення і трансляції іміджу людини, груп людей, організацій, націй, держав. Ця інформаційна діяльність, пов'язана з позиціонуванням державних службовців, на фоні присутності великої кількості інших суб'єктів, стратегій, соціальних процесів та ін., є багатосторонньою. Тому виникає безліч суперечностей у процесі формування та трансляції іміджу державних службовців в Україні.

ЗМІ має дві важливі характеристики впливу на формування іміджу державного службовця в Україні: ЗМІ займаються відбором новин та заміною їх важливості. Це відбувається шляхом зміщення акценту на іншу подію, акцентування на негативі або, навпаки, висвітлення подій способом, який має більш сприятливий характер, що, зі свого боку, дає можливість медіа формувати як актуальність інформаційних приводів, так і привабливість іміджу певних об'єктів суспільно-політичного життя. Відповідно, особи та групи осіб, які створюють політичні, кримінальні й економічні прецеденти, мають більш сприятливий імідж у ЗМІ.

У сучасному інформаційному середовищі є тенденція використання засобів маніпуляції з метою поширення та нав'язування стереотипів та установок у суспільну свідомість, таким чином впливають на рішення та дії людей. Однією з характеристик сучасних технік маніпуляції, які здійснюються насамперед друкованими ЗМІ та через Інтернет, що формують імідж державних службовців і мають оцінний підтекст. Причому використання їх має на меті створити певний емоційний настрій і психологічні установки в цільовій аудиторії [17].

Вплив ЗМІ на формування іміджу державних службовців забезпечує досить високий і сталий рівень довіри громадськості, про це свідчать неодноразово проведені соціологічні дослідження. Як приклад, за даними, які подає Інститут соціології НАН України, процес зростання рівня довіри такий: у 1994 р. – 2,71; 1995-му – 2,72; 1999-му – 2,67; 2006 р. – 2,91; водночас за опублікованими результатами 10 березня 2011 р. агентством УНН цей відсоток зріс до 2,33 (46,4 %). На сьогодні приблизно такий самий рівень довіри (оцінювання проведене за п'яти бальною шкалою). Як зазначає Інститут соціології НАН України, більший рівень довіри має лише церква [43].

ЗМІ мають значний вплив на формування масової свідомості, адже вони інформують про ту чи іншу подію. ЗМІ здійснюють своєрідний контроль та вплив на інформаційне наповнення повідомлення належно до певних інтересів та переконань, що поширюються цим ЗМІ. Таким чином, ЗМІ є одним із основних засобів формування іміджу державних службовців в Україні. Тому є актуальним питання довіри громадськості до ЗМІ, адже головним каналом для одержання актуальної інформації про державних службовців в Україні є ЗМІ.

Крім того, ЗМІ є одним із найдієвіших інструментів маніпуляції людською свідомістю та нав'язування стереотипів, вони є основним джерелом одержання інформації та впливають на формування в суспільній свідомості певних стереотипів щодо діяльності державних службовців. Від того, наскільки правдива ця інформація, залежить імідж. Тому з упевненістю можна стверджувати, що ЗМІ мають досить великий вплив та роль у формуванні іміджу державних службовців в Україні.

Таким чином, імідж державних службовців в Україні багато в чому залежить від того, наскільки адекватно та віддано він виконує свої обов'язки, від особистісних якостей, манер поведінки, що в кінцевому підсумку висвітлюється в різних ЗМІ. Імідж державних службовців в Україні за допомогою ЗМІ створюється шляхом нав'язування певних асоціацій щодо об'єкту іміджу, а це

зумовлює відповідне ставлення (негативне, позитивне, нейтральне) до державного службовця. Тобто у процесі формування іміджу ЗМІ сприяють створенню уявлень про державного службовця та можуть звертати увагу людей на нього [17].

6.6 Імідж політика в політичній свідомості мас та ході виборчої компанії

Імідж політика – це образ, що спеціально формується в очах різних соціальних груп. Він виникає не спонтанно, а завдяки цілеспрямованим зусиллям як самого політика, так і його команди. Але іноді він виникає і всупереч їх волі і бажанням як результат діяльності інших недружніх політиків за допомогою різних засобів і насамперед засобів інформації (ЗМІ).

Структура іміджу політика складається з:

- ✓ репутації;
- ✓ зовнішнього вигляду;
- ✓ невербальної поведінки;
- ✓ вербальної поведінки;
- ✓ креативних елементів;
- ✓ політичної програми, платформи;
- ✓ відповідності очікуванням людей.

Репутація політика відображена в чутках та історіях про нього, що передаються усно і через ЗМІ. У них підкреслюються його людські і ділові якості, можливість стати лідером і його моральні установки. Такі якості, як чесність і порядність, надійність і справедливість, особливо важливі для репутації політика. Ділові якості політика безпосередньо впливають на його імідж. Цінуються також компетентність, розум, рішучість, освіта. Знання своєї справи висувається до найважливіших вимог до політика.

Зовнішній вигляд. Зовні політик повинен бути підтягнутим, акуратним, впевненим у своїх силах. Водночас він своїм зовнішнім

виглядом не повинен занадто відрізнятися від людей, з якими взаємодіє зі службових та суспільних справ.

Відповідно до загального уявлення він повинен бути кращий за тих, хто за нього голосує, але не настільки, щоб вони на його фоні відчували себе принижено і дискомфортно. Відмінні ораторські якості. Вміння триматися перед камерою, працювати в агресивному середовищі.

Невербальна поведінка. До невербальної поведінки відносять погляд, посмішку, міміку, жести, позу, рухи тіла. Для формування привабливого іміджу необхідний доброзичливий, відкритий, прямий погляд на співбесідника або в аудиторію. Погляд часом буває підкріплений посмішкою. Спокійні, відкриті жести рук, що спрямовані до співрозмовника, демонструють готовність до зваженого діалогу, конструктивної позиції. Не менш важливі положення і рухи голови, рухи тіла, положення ніг, хода (так званий «пластичний малюнок»). Пластичний малюнок бізнесмена, політика повинен відображати почуття «володаря становища»: положення голови пряме, підборіддя паралельне до підлоги, рухи голови в горизонтальній площині; спина пряма, плечі розправлені; хода пряма, вільна, злегка розслаблена.

Вербальна поведінка. Кожна емоція може знайти своє відображення у ключовій фразі, яка може повторюватися декілька разів.

Правильна вербальна поведінка визначає ступінь взаєморозуміння із співрозмовником і в кінцевому підсумку – імідж.

Енергійність – обов'язкова складова успіху в політичній боротьбі. Кандидат повинен продемонструвати запас життєвих сил, необхідних для передвиборчого марафону.

Виклад політичної програми. Програма повинна бути логічною, доступною, написана красивою, грамотною мовою. Кандидат повинен добре орієнтуватися у стратегічних напрямках своєї програми і довести свої відмінності та переваги над конкурентами в цьому компоненті виборчої стратегії.

Відповідність сподіванням людей. Не кожний політик – природжений лідер. Однак кандидат у депутати повинен мати такі якості, як сміливість в ухваленні рішень, вміння переконливо і яскраво виступати перед людьми, здатність передбачати ситуацію.

Для визначення стратегії формування й утвердження іміджу кандидата необхідно здійснити **підготовчі заходи**:

1 Соціологічний і соціально-психологічний аналіз ситуації в окрузі. Аналіз очікувань, переваг, уявлень про ідеального кандидата.

2 Аналіз сприйняття персони кандидата у свідомості виборців.

3 Зіставлення образу ідеального кандидата з особистісними ресурсами кандидата.

4 Визначення напряму утвердження іміджу кандидата.

Стратегічний образ претендента – це модель, сконструйована на основі виявлення очікувань населення про те, яким повинен бути (і яким не повинен бути) майбутній депутат.

Стратегічний образ складається з позитивного образу кандидата, побудованого з відповідей на питання – яким він повинен бути, і негативного образу, побудованого з відповідей – яким він не повинен бути.

Позитивний стратегічний образ формується на основі базового соціологічного дослідження та містить у собі такі складові:

- ✓ моральні якості (чесність, порядність, справедливість та ін.);
- ✓ ділові якості (професіоналізм, розум, освіченість та ін.);
- ✓ якості суспільного лідера (турбота про людей, людяність, інтелігентність та ін.);
- ✓ інші позитивні якості (приваблива зовнішність, вік, сімейний стан, стать, національність та ін.).

Негативний образ містить у собі наступні фрагменти:

1 Відсутність моральних якостей (брехливість, хабарництво, корумпованість, безвідповідальність та ін.).

2 Відсутність ділових якостей (непрофесіоналізм, некомпетентність, дурість, неосвіченість та ін.).

3 Якості слабого лідера (залежність, слабкість та ін.).

4 Якості недбайливого лідера (байдужість, жорстокість та ін.).

Основні складові негативного образу: неприємні одяг, волосся, нігті, шкіра, неохайність, неприємні стиль спілкування, неприємний вираз обличчя, голосові і мовні навички, манери.

План роботи з корекції іміджу:

1 Оцінювання наявних у населення уявлень про політиків.

2 Аналіз профілю ідеального політика з проекцією на особу кандидата.

3 Корекція іміджу. Виявлення негативних і позитивних сторін.

4 Розроблення іміджевої стратегії кандидата.

Засоби корекції: 1) підкреслити риси, що найбільш привабливі для публіки; 2) уникати демонстрації непривабливих рис; 3) координувати інформацію, що надходить, так, щоб підсилювати найбільш важливі риси кандидата; 4) спробувати по можливості поліпшити ставлення публіки до кандидата за кожним виміром, поліпшити всі показники (прямі і непрямі) [9].

Основне завдання виборчої кампанії – сформувати у виборців даного округу уявлення про кандидата як про найкращий вибір. Це уявлення складається з переконання, що кандидат здатний ефективно брати участь у вирішенні державних справ. Чинниками, що формують таке переконання, є, з одного боку, відомості про попередню діяльність кандидата і про його здобутки на політичній, законодавчій, державній та іншій суспільнокорисній ниві, а з іншого – наявність у нього конструктивної конкретизованої програми дій, що буде реалізована ним у разі обрання.

Відомості про кандидата, як і його офіційна виборча програма, оприлюднюються виборчими комісіями у встановленому порядку. Але для того, щоб у виборця сформувалося переконання щодо переваг даного кандидата,

необхідно розробити додаткові агітаційні матеріали, які вміщують подібну інформацію. Це можуть бути біографія, автобіографія, довідка у вигляді рекламного буклета, книжка. Положення програми повинні бути викладені в офіційних документах, а також у газетних статтях, інтерв'ю, публічних виступах.

Статус людини державного масштабу утверджується не лише об'єктивною інформацією про минулі справи, а й типом поведінки, характером висловлювань та іншими **складовими політичного іміджу**.

Значущість постаті кандидата вигідно підкреслює його присутність в інформаційному просторі держави, особливо на центральних каналах телебачення. Тому в ході передвиборчої агітації необхідно привертати увагу місцевого населення до таких виступів: анонсувати їх у місцевій пресі, поширювати відгуки про них у неформальній комунікації.

Відомості про вже зроблене кандидатом і його програма дій повинні бути між собою пов'язаними. Тому, говорячи про плани на майбутнє, необхідно спиратися на вже досягнуті успіхи і вести мову про їх розвиток, та навпаки – підкреслювати масштабність завдань і намірів кандидата, висвітлюючи його здобутки на сьогодні.

Однаково істотна вимога до біографії та програми кандидата – їх лаконічність і виразність. Виборець навряд чи запам'ятає переобтяжену подробицями і деталями інформацію. Тому агітатори і сам кандидат повинні оперувати кількома ключовими, найбільш вирашними моментами, що дозволяють чітко ототожнити дану людину з вирішенням конкретної проблеми державної ваги.

Уявлення про кандидата як про порядну, освічену людину, патріота. Діяльність штабу в цій ділянці спрямовується у двох взаємодоповнювальних напрямках:

- цілеспрямоване формування відповідних складових образу кандидата;

- протидія компрометувальним та іншим діям конкурентів, що мають на меті зниження довіри виборців.

Важливо, щоб відповідна інформація мала об'єктивний характер і надходила від авторитетних для жителів даної місцевості джерел.

Протидія конкурентам спирається в основному на детальний аналіз можливих загроз і попередній збір інформації про наміри і можливості противників. Досвід свідчить, що найбільшу проблему становлять несподівані претензії чи звинувачення, що змушують змінювати агітаційну кампанію, відхилятися від її плану, оперативно реагувати та ін. Тому контрстратегія та арсенал контрзаходів повинні бути розроблені заздалегідь і мати чіткий механізм реалізацій.

Програма кандидата та його суспільні ініціативи повинні враховувати інтереси і потреби жителів даного регіону. Якщо йдеться про аграрні області, то наголос у виборчій програмі необхідно зробити на відродженні села і сільськогосподарського виробництва, а також на забезпеченні умов для здобуття освіти сільською молоддю.

Наявність значної кількості пенсіонерів в окрузі вимагає чітких і переконливих положень про шляхи поліпшення їх матеріального стану, гарантій надання медичних послуг та ін.

Крім того, виборцям повинна бути представлена окрема програма допомоги кандидата своєму округу.

Для цього визначаються найбільш важливі для більшості населення проблеми, що мають найбільших соціальний резонанс. Необхідно, щоб у своїх обіцянках кандидат спирався на конкретні механізми або приклади вирішення подібних проблем.

Водночас не потрібно переоцінювати вагу раціональних доказів і конкретних обіцянок. Виборець орієнтується в основному на своє інтуїтивне відчуття, що формується значною мірою на основі сприйняття невербальних елементів іміджу – зовнішності, манери поведінки, особливостей мовлення. Тому не менш важливим, ніж програмні положення, є демонстрування щирої

зацікавленості й стурбованості місцевими проблемами, використання відповідних модальностей у мові: «хочу зробити», «поміркую над вирішенням», «залучаємо необхідні ресурси і спеціалістів» та ін.

Відокремлення кандидата з-поміж усіх інших, наявність певного контрасту у сприйнятті. Кандидат повинен вирізнитися кількома параметрами:

Він – потенційний переможець, і вже тому привертає до себе увагу;

Він – цікава, жива людина, яка вільно спілкується, висловлює часом оригінальні ідеї та міркування.

У нього – елементи зовнішності та поведінки, що запам'ятовуються (стиль одягу, улюблені слівця, приказки тощо).

Його знають і про нього говорять. Важливо, щоб особа кандидата була предметом зацікавленого обговорення не лише в офіційних ситуаціях – на зборах виборців, на шпальтах газет чи в телестудії, а й у міжособистісному спілкуванні.

Для успішного залучення симпатій виборців важливе значення має початковий етап кампанії, на якому відбувається перше знайомство з кандидатом (якщо він раніше в даному окрузі не обирався).

На цьому етапі кандидат повинен: привернути до себе увагу максимальної кількості з потенційних виборців; показати себе людиною, яка вміє працювати і перемагати труднощі; зафіксувати свою негативну або позитивну позицію стосовно існуючої влади та її представників; показати, що оцінки ситуації в країні кандидата збігаються з панівними серед виборців поглядами; нагадати, що коли він працював у структурах влади, зокрема, в парламенті, місцевих радах, його голосування та дії відповідали нинішнім народним сподіванням.

У той самий час кандидат не повинен: нав'язувати виборцям свої цінності й оцінки ситуації, особливо, якщо вони не збігаються із загальноприйнятими; фокусуватися лише на одній політичній або економічній проблемі; пробувати показати себе спеціалістом у

тій сфері, в якій він погано розуміється; заявляти, що він хоче займати виборчу посаду і пов'язує своє майбутнє лише з політичною кар'єрою; викладати свою повну політичну програму; демонструвати виборцям членів своєї сім'ї; вступати у відкриту конфронтацію з якою-небудь соціальною або політичною групою населення [9].

Тема 7 Розвиток лідерства у публічному управлінні

7.1 Формування лідерських компетенцій.

7.2 Розвиток лідерства в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

7.3 Реалізація програм лідерства на регіональному рівні.

7.1 Формування лідерських компетенцій

Уряд України продовжує модернізувати свій підхід до управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування з метою приведення їх у відповідність до принципів та стандартів Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти. Один із ключових аспектів цієї модернізації стосується розвитку лідерів – керівників усіх рівнів на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, й особливо – вищого корпусу, які повинні бути спроможними та відповідальними за впровадження змін у процесі реформування державного управління. Керівники на державній службі та в органах місцевого самоврядування повинні відігравати провідну роль під час реформ, бути її провідниками, лідерами. Якість лідерства є фундаментом для подальшого успіху. Якщо керівники не приділятимуть належної уваги реформі, то таке саме ставлення до неї буде і в політиків, громадськості.

Важливість приділення уваги питанню лідерства та розвитку лідерського потенціалу сьогодні є очевидним як для приватних,

так і державних інституцій, які визнають, що їх робоче середовище постійно змінюється, і що успіх організацій значною мірою залежить від якості їх лідерів.

Кожна країна визначає свій підхід до розвитку спроможності лідерів. У Європейському Союзі компетенції лідерства визначено як на наднаціональному рівні – компетенції лідерства для європейських лідерів, так і на рівні окремих країн-членів ЄС – у Нідерландах, Польщі, Естонії, Ірландії тощо. Необхідні для своїх країн компетенції лідерства також визначили інші країни євроатлантичної спільноти, зокрема Канада. Термінологія може відрізнятися – наприклад, основи стратегії управління на основі компетенцій (*competency-based management framework*), профіль розвитку лідерства, основи стратегії щодо управління талантами на рівні вищого виконавчого корпусу (*executive talent management framework*) тощо, однак спільним для всіх цих підходів щодо розвитку керівників-лідерів на державній службі та в місцевому самоврядуванні є наявність загальних рамок/основ стратегії щодо розвитку лідерства, визначеної на основі чітко окреслених бажаних компетенцій лідерства.

Лідерство є сучасною концепцією управління, зокрема 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 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 державної служби та місцевого самоврядування ставить на порядок денний завдання щодо оновлення інструментарію здійснення професійної діяльності в державному управлінні з урахуванням сучасних тенденцій його модернізації.

Особливістю нової моделі ефективного управління на місцевому рівні 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 для реалізації політик і стратегій, підтримки виробничих і управлінських процесів («партнерство і ресурси»);

✓ високий рівень організації виробничих та управлінських процесів.

Стратегічне лідерство в муніципальному управлінні означає насамперед 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.

Зазначимо, що прийняття «правильних» рішень не означає намагання ухвалювати оптимальні рішення. Необхідно звернути увагу на дуже важливу обставину: рівень «правильних» (тобто прийнятних, раціональних) рішень прямо залежить від кваліфікації та досвіду посадовця. Для особи з нерозвиненим стратегічним мисленням, із невибудованою системою цінностей, із недостатньою кваліфікацією «правильне» рішення буде дуже далеким від раціонального на відміну від «правильного» рішення справжнього професіонала.

Зауважимо на такому: системне планування ґрунтується на припущенні, що інформація про проблему не може бути сприйнята окремо від контексту ідей і суб'єктивних інтерпретацій учасників планування; ідеологія системного планування «вплітає» цінності до раціональних міркувань для адекватного уявлення інтересів і позицій сторін.

Упровадження стратегічного мислення в управлінні організацією нерозривно пов'язане із становленням провідної ролі лідера. Лідерство є одним із 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. У муніципальному менеджменті можна умовно виділити «зовнішній» і «внутрішній» аспекти розвитку людського потенціалу. Перший стосується підвищення громадської активності населення, другий – розвитку управлінського персоналу.

У радикальних змінах системи і стилю надання послуг у самоврядних територіальних громадах, які є суб'єкт-об'єктом

муніципального менеджменту, демократичність управління відіграє особливу роль. Управління в муніципальному утворенні реалізується з метою задоволення потреб та інтересів громади, отже, управлінська й громадська активність населення повинні відповідати своєму призначенню, тобто є об'єктивною необхідністю. Відтак повинна бути створена дієва система залучення громадян до ухвалення ключових рішень щодо розвитку муніципального управління і до оцінювання результатів управління з огляду на ступінь задоволеності клієнтів-громадян діями місцевої влади. Одним із перспективних шляхів формування відповідного механізму є запровадження в муніципальне управління ідеології корпоратизму, сутність якого дозволяє розглядати муніципальне утворення з його територіальною громадою як своєрідну корпорацію. У її межах здійснюється формування спільної власності, що сприятиме встановленню балансу між індивідуальними і колективними інтересами, між економічними та соціальними цілями. За таких умов провідною є роль керівника, який повинен встановити такий баланс та забезпечити розвиток, зокрема через ефективне управління корпоративною власністю.

Ще одним важливим аспектом формування лідерства в муніципальному управлінні є надання провідної ролі розвитку людського капіталу.

На відміну від традиційного управління, де окремі працівники розглядаються переважно як дисциплінований виконавець, менеджмент приділяє значну увагу тенденціям демократизації внутрішньоорганізаційного управління, посиленню впливу «поведінкових» аспектів діяльності, розвитку співучасті працівників в ухваленні рішень.

Першочергова увага до розвитку персоналу зумовлює зміщення акцентів у методах управління на економічні та соціально-психологічні методи на противагу адміністративним. З цим у муніципальному управлінні пов'язане впровадження підходів муніципального підприємництва, які орієнтують на

самостійність, активність, винахідливість, творчість у рішеннях, на досягнення реального кінцевого результату в роботі за умови забезпечення дієвої мотивації персоналу й ув'язці оплати праці з досягненнями. Це може бути реалізовано на шляхах широкого делегування повноважень і відповідальності окремим управлінським структурам. Тут характерним є розвинуті комунікації, застосування творчих тимчасових колективів та системних технологій підготовки й ухвалення рішень. З цього впливає необхідність реалізації такого аспекту сучасного підходу до використання персоналу організації, як командна робота. Вона потребує спеціальних навичок та умінь, яких дуже не вистачає українським управлінцям, адже саме командна робота забезпечує поєднання спеціальних знань кожного члена з колективною генерацією ідей і створює умови для виникнення синергетичного ефекту.

В умовах змін, коли часто неминучим є виконання нетипових і неповторюваних потенційно конфліктних робіт, зручним і корисним інструментом виявляється проектний підхід до вирішення проблем.

Проектний підхід передбачає чітку цільову спрямованість робіт, чітке визначення результату, термінів і ресурсів, зосередження прав і відповідальності за досягнення цілі та якість робіт на одній людині чи групі осіб у тимчасово створеній матричній (проектній) структурі управління.

Важко переоцінити для професіоналізації діяльності в муніципальному управлінні практичну корисність постулату стратегічного мислення стосовно того, що результат досягається лише тоді, коли внаслідок управлінських рішень і дій відбулися реальні зміни в середовищі діяльності. Такий підхід озброює професіонала дійовим шаблоном, що спирається на проектну організацію роботи, для якої повинні визначатися початок і кінець, ресурси, відповідальні і головне – продукт і результат діяльності як реальні зміни в наявному порядку. І достатньо очевидним для створення вимогливого й впорядкованого середовища професійної

діяльності є розвиток такого стратегічного фактора, як корпоративна культура муніципального управління.

Отже, враховуючи, що нові моделі урядування передбачають, з одного боку, розширення кола суб'єктів-учасників процесів управління, а з іншого – що кожен із них повинен 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. Відомий консультант із бізнес-менеджменту І. Адієс показує, що хороше управління – це «демократія» в ухваленні рішень (широке залучення стейкхолдерів, відкриті дискусії, свобода поширення інформації для обґрунтування «правильного» рішення) і «диктатура» в їх реалізації. І. Адієс визначає це терміном «демократура».

В умовах «мережної» демократії органічну управлінську «демократуру» забезпечує проектний підхід як складову 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 консультацій, зокрема за участі громадськості, узгодження цілей та результатів спільних дій. На другому, проектно-орієнтованому, етапі створюється жорсткий проектний «скелет» виконання рішення, що забезпечує доцільне програмування діяльності, концентрацію відповідальності, зусиль і ресурсів, чіткий розподіл ролей і обов'язків учасників проекту. Тим самим реалізується друга частина управлінської диктатури, що радикально підвищує ймовірність досягнення запланованих результатів.

Одним з інструментів становлення вищого корпусу служби в органах місцевого самоврядування України є впровадження профілів компетентностей лідерства, які мають визначати якості, необхідні для успішної роботи керівників в органах місцевого

самоврядування та водночас сприятимуть формуванню нової культури управління.

У муніципальному управлінні, як і в державному повинна бути запроваджена практика добору управлінських кадрів на основі їх професійних заслуг і здобутків та зосереджена увага на професійному розвитку, становленні корпусу вищих керівних кадрів, які здатні забезпечити стратегічне лідерство.

Профіль професійної компетентності посади в органі місцевого самоврядування – комплексна характеристика посади в органі місцевого самоврядування, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних посадовій особі органу місцевого самоврядування для виконання посадових обов’язків.

Управління службою в органах місцевого самоврядування повинен здійснювати керівник служби у відповідному органі [31, с. 120–127].

Функції керівника служби в органах місцевого самоврядування (аналогічно до закону України «Про державну службу від 10.12.2015 р. № 889-VIII [18]» повинен здійснювати за посадою відповідний сільський, селищний, міський голова, голова Севастопольської міської, районної у місті, районної, обласної ради, заступник міського голови – секретар Київської міської ради.

Відповідно до цього основними повноваженнями керівника служби в органах місцевого самоврядування повинні бути:

1) затвердження профілів професійної компетентності посад в органах місцевого самоврядування та вимоги до освітньо-кваліфікаційного рівня, напряму підготовки (спеціальності), досвіду роботи та інші вимоги до рівня професійної компетентності кандидатів на відповідні посади;

2) організація проведення конкурсу на зайняття вакантних посад в органах місцевого самоврядування і забезпечення його прозорості та об’єктивності відповідно до вимог цього Закону;

3) призначення осіб на адміністративні посади в органах місцевого самоврядування та звільнення їх із посад;

4) присвоєння рангів посадовим особам органів місцевого самоврядування, крім випадків, передбачених цим законом;

5) виконання функцій роботодавця для працівників органів місцевого самоврядування, які не є посадовими особами органів місцевого самоврядування;

6) забезпечення організації підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування;

7) забезпечення ефективного функціонування системи оцінювання результатів службової діяльності посадових осіб місцевого самоврядування;

8) забезпечення додержання посадовими особами місцевого самоврядування службової дисципліни;

9) ухвалення рішень про заохочення посадових осіб місцевого самоврядування та притягнення їх до дисциплінарної відповідальності;

10) забезпечення створення належних умов та матеріально-технічного забезпечення для виконання посадовими особами місцевого самоврядування своїх службових обов'язків.

Відповідно до цих повноважень керівник служби в органах місцевого самоврядування повинен володіти системою знань, умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків.

Перелік знань, необхідних для виконання посадових обов'язків:

- Конституція України, законодавство України у сфері державного управління, зокрема Закон України «Про державну службу», Закон України «Про засади запобігання і протидії корупції», трудове та бюджетне законодавство;

- 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.

До умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, відносять:

- уміння укомплектовувати персонал державної служби в державному органі компетентними працівниками;

- 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 та зовнішнім умовам діяльності державного органу;

- вміння розробляти збалансовані кошториси витрат на утримання апарату, контролювати використання коштів;

- вміння визначати й ухвалювати організаційні та управлінські рішення;

- вміння управляти в кризових ситуаціях; вміння ефективно розміщувати та використовувати ресурси (зокрема матеріальні й

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 й 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, зокрема розширених та виїзних;

- вміння безперервно підвищувати рівень власної професійної компетентності.

Відповідно до вищевикладеного можливо сформулювати

систему вимог до рівня професійної компетентності лідера (управлінця) органу місцевого самоврядування. Ця система побудована на засадах взаємозалежності, послідовності, наступності кожної з її елементів.

Система вимог до рівня професійної компетентності лідера органу місцевого самоврядування включає:

1 Особисті якості: додержання принципів служби в органах місцевого самоврядування, самовдосконалення, орієнтація на результат, відповідальність.

2 Навички роботи з інформацією: збирання даних та обмін інформацією, аналіз інформації, впровадження удосконалень та інновацій, стратегічне планування, ухвалення управлінських рішень.

3 Управлінські навички: використання та управління ресурсами, планування, організація і виконання роботи, моніторинг та критичний аналіз надання послуг, адаптація до змін та управління ними.

4 Комунікативні навички: ефективна комунікація, уміння працювати в команді, управління та підтримка інших [31, с. 128–132].

Професійні компетенції лідерства в державному управлінні класифіковано за такими групами:

– **харизматичні** (увага до свого здоров'я і до збереження здоров'я людей, сміливість, мужність, доброчесність, стресостійкість, витримка, впевненість у собі, ентузіазм, захоплення, переконання, здорові амбіції, орієнтація на досягнення результату, асертивність – уміння тактично відстоювати свою точку зору, упертість і твердість, інтелект та відвага, адекватність, здатність експериментувати і не боятися ризикувати; уміти бути імпровізатором);

– **комунікативні** (здатність переконувати і мотивувати співробітників, уміти налагоджувати співпрацю між відомствами, між керівниками різних рівнів, чітко і зрозуміло формулювати свою точку зору, уміти ставити чіткі та зрозумілі завдання перед

підлеглими, здатність переконливо говорити й уважно слухати інших, мати почуття гумору, увага і повага до людей);

– **організаторські** (уміння працювати в команді, здатність брати на себе відповідальність, спрямовувати людей на досягнення тривалих і перспективних цілей та здійснення реформ, уміти правильно розподілити на посади підлеглих відповідно до їх здібностей та заохочувати до праці, створювати умови для того, щоб кожний працівник відчував свою значущість і вартість, уміти бачити і розкривати потенціал кожного працівника і відповідно використовувати на користь загальних результатів, уміння вести за собою, уміти управляти ситуацією, демонструвати спокій і впевненість, створювати добрий мікроклімат, уміння мобілізації людей на постановку цілей, виконання планів і досягнення результатів);

– **«синдром хамелеона»** (еластично пристосовуватися до змінного оточення, бути відкритим до змін, мати такт і дипломатичний талант, бути делікатним, не ображати людей, не критикувати на людях, більше хвалити співробітників навіть за маленький успіх, здатність до взаємодії);

– **адміністративні** (креативність, здатність до сприйняття нових ідей і продукування своїх ідей, уміти передбачати, розпоряджатися, узгоджувати, ухвалювати рішення, уміти координувати, делегувати, контролювати, бути завжди поінформованим, уміти розв'язувати конфлікти, уміти їх передбачати і не допускати, проявляти спроможність додержуватися послідовного стратегічного курсу щодо управління людськими ресурсами, управління інноваціями);

– **інтелектуальні** (здатність генерувати ідеї, будувати стратегічні плани, стратегічно й аналітично мислити, уміти уважно спостерігати і робити з цього свої висновки, здатність учитися новому, бути кваліфікованим у своїй сфері діяльності, уміння вчитися, вдосконалюватися, працювати над собою, здатність до самоаналізу, панорамність мислення, здатність до інновацій, мобільність, ефективне використання інформаційної техніки);

– **управлінської майстерності** (орієнтація на результат у проведенні реформ, обізнаність у своїй справі, здатність впливати на мислення й поведінку підлеглих, уміння розробляти рішення, володіння управлінською культурою, здатність управляти особистою ефективністю, навички презентування себе і колективу, здатність до взаємодії, відстежування змін, кризи, реагування на них оперативно, розроблення рекомендації та стратегії, враховуючи потреби зацікавлених сторін, уміння закладати основи для роботи, створюючи коаліції з головними дійовими особами, здатність домовлятися й адаптуватися, уміння готувати резерв кадрів, уміти оточувати себе розумними, кваліфікованими, перспективними помічниками і співробітниками, уміння оцінювати ефективність роботи підлеглих, делегувати повноваження тощо);

– **поведінкові** (індивідуальний підхід до підлеглих, уникнення конфліктів – ніколи не звільняє конфліктну особу з посади без її згоди, бо це може викликати конфлікт і нестабільну ситуацію в колективі: талановиту конфліктну особу підтримує, шукає до неї підхід, використовує її потенційні можливості на користь організації, нестабільну особу переводить на іншу ділянку роботи; дослухається до думки підлеглих, але рішення приймає своє і за нього відповідає, у поразках ніколи не звинувачує підлеглих, спирається на власний авторитет, здатний до взаємодії, аналізує, мотивує та переконує підлеглих працівників, проявляє швидку реакцію на ухвалення рішень, уміння обстоювати свою думку) [76].

Компетенції, які в країнах-членах ЄС визначені як такі, що стосуються вищих державних службовців, збігаються з компетенціями, які Європейська комісія ухвалила для вищого керівництва Комісії. Важливими для європейської інтеграції є вміння і навички стратегічного планування і бачення; організаторські здібності (створення ефективних команд і робочих груп, делегування повноважень, управління персоналом, його оцінювання і розвиток); розвинені комунікативні навички

(спілкуватися, переконувати опонентів, досягати компромісів, вести переговори); орієнтація на результат (аналізувати інформацію та робити висновки, за результатами аналізу ухвалювати рішення, домагатися вирішення проблем і конфліктів, діяти рішуче тощо).

На Європейському форумі керівників провідних навчальних закладів щодо підготовки державних службовців було виділено такі компетентності державних службовців: управління змінами, ефективну комунікацію, адекватне вирішення етичних проблем, стратегії навчання та розвитку, фокус на стратегії, ухвалення рішень, вирішення проблем і винесення суджень, чутливість до якості і розмаїття, зосередження на досягненні результату, особистий вплив, креативність та інновацію, інформаційний менеджмент, чутливість до політичного оточення, фінансовий менеджмент, аналітичні вміння, розуміння законодавчих і процесуальних норм, моніторинг, контроль і звітність [74, с. 125].

Не можна не згадати досвід США, де до вищих посад державних службовців застосовують стратегічний документ «Ключові компетенції для вищих керівників» (Executive Core Qualification), який містить п'ять груп компетенцій, а саме:

– *управління змінами* (креативність та інновація, зовнішнє поінформування (external awareness), гнучкість, стійкість до зовнішнього впливу (resilience), стратегічне мислення/бачення);

– *управління людьми* (управління конфліктами, максимальне використання розмаїття (leveraging diversity), розвиток інших (developing others), побудова команди);

– *орієнтацію на результат* (підзвітність, обслуговування споживачів, здатність до пухвалення рішень (decisiveness), розбудова організації та її послуг (entrepreneurship), вирішення проблем);

– *бізнес-спроможності* (business acumen) (фінансове управління, управління людським капіталом, управління технологіями);

– *побудову коаліцій* (партнерство, політична грамотність (political savvy), здійснення впливу/ведення переговорів (influencing/negotiating)).

Досвід США цікавий тим, що під час розроблення моделі компетенцій проводять глибокі наукові дослідження, виходячи не лише з поточних, а й із майбутніх вимог до компетенції керівників. Керівники є центральним фактором формування корпоративної культури у виконавчих органах влади, зорієнтованих на інновації [44].

У такому самому контексті сформовані Основні компетенції лідерства на державній службі в Канаді (Key Leadership Competencies Profile), які містять чотири ключові компетенції, що їх застосовують централізовано, однак сформульовані вони для кожного рівня посад, які відносять до вищого корпусу державних службовців: прагнення досконалого управління (управління діяльністю, людьми та фінансовими ресурсами); залучення людських ресурсів, організацій та партнерів); стратегічне мислення (аналіз, ідеї, синтез, інновації); цінності та етику (добросесність та повага) [86].

Систематизація сучасних концепцій лідерства представлена в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1 – Характеристика сучасних концепцій лідерства [60]

Назва теорії	Суть	Лідер/публічний службовець
«Організації, що навчаються» (П. Сенге)	Щоб бути конкурентоспроможними, організації повинні постійно навчатися	Крім того, що сам керівник повинен усвідомлено розвивати вміння з використання знань, він повинен ще створити умови для особистісного розвитку своїх працівників
«Лідерство служіння» (Р. Грінліф)	Філософія людей, що спочатку обирають служіння і лише потім лідерство як ще один спосіб служіння	Лідер – публічний службовець, слуга, який ставить інтереси спільноти вище від своїх власних інтересів

Продовження таблиці 7.1

Назва теорії	Суть	Лідер/публічний службовець
«Супер-лідерство» (С. Манцт, Г. Сімс)	Суть моделі полягає в тому, що найкращий лідер – це той, хто перетворює більшість людей, які йдуть за ним, на лідерів для самого себе	Вищий рівень лідерства на державній службі, коли керівник-лідер створює умови для перетворення підлеглих на лідерів, допомагає їм ними стати
Теорія розподіленого лідерства (Бредфорда – Коена)	У команді, яка виконує проект, зовсім не обов'язково мати одного лідера. Проект переважно ділиться на кілька етапів, і на кожному з них виявляється затребувана компетенція, носій якої і стає тимчасовим лідером, що координує роботу групи на певному етапі	Публічні службовці повинні мати якості для роботи в команді, готові зайняти лідерські позиції за потреби, бути відповідальними, легко делегувати повноваження, довіряти колегам
Теорія «емоційних компетенцій лідера» (Д. Гоулман)	Успішність лідерства визначається не технічними навичками, знаннями та інтелектуальними здібностями, а більшою мірою – емоційною компетенцією	Уміння управляти емоціями, надихати колектив, розуміти свої та чужі емоції, підвищувати рівень власного емоційного інтелекту – невід'ємні навички сучасного лідера – публічного службовця
«Резонансне лідерство» (Р. Бояцис)	Ця теорія поглиблює застосування емоційного інтелекту, надаючи особливу увагу самосвідомості, самоконтролю, емпатії, соціальній чутливості, соціальним та комунікативним навичкам	Може зустрічатись як резонансний лідер, так і лідер-дисонанс. Сучасний лідер публічної служби – харизматична особистість, яка легко пристосовується до змін, максимально розвиваючи та використовуючи свій емоційний інтелект

Для сучасних лідерів публічної служби необхідні такі компетенції:

1 Професійні знання та знання законодавства. Це необхідна умова роботи на публічній службі. Стратегічне бачення. Антикризовий менеджмент.

2 Особисті якості (комунікабельність, вміння слухати, чесність та етичність, уміння управляти людськими ресурсами, сміливість йти на обґрунтований ризик та говорити правду керівництву, позитивність і відданість справі, аналітичні здібності, вміння мислити критично, креативність, гнучкість, амбітність, лідерство, стійкість до стресів, доброчесність.

3 Мотивація, зокрема, самомотивація.

4 Знання організації/професійні знання.

5 Робота з командою та в команді.

6 Розвиток взаємовідносин.

7.2 Розвиток лідерства в органах публічного управління

У контексті реалізації реформи публічного управління пріоритетного значення набувають питання модернізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, підбору кадрів для роботи в органах публічної влади. Рівень професіоналізації інституту органів публічної влади багато в чому залежить від грамотного та кваліфікованого підбору кадрів, підвищення рівня їх професійної компетентності, зокрема з урахуванням нових завдань і пріоритетів. Одночасно пріоритетного завдання набувають питання формування ефективного та дієвого кадрового резерву, зокрема й на вищі посади державного управління.

Беручи до уваги нові сучасні тенденції розвитку публічного управління, необхідно переглянути існуючу систему організації роботи з кадровим резервом, зокрема шляхом удосконалення навчальних програм, упровадження нових інноваційних форм підвищення рівня професійної компетентності як самих державних

службовців, так і осіб, зарахованих до кадрового резерву [31, с. 132–133].

У Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [19] формування системи кадрового резерву визначено як послідовну роботу, спрямовану на розвиток кадрового потенціалу, реалізацію можливостей кожного співробітника, що дає можливість здійснити підбір, розвиток, оцінку та просування кадрів відповідно до цього Закону. До кадрового резерву зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно справляються з виконанням службових обов'язків, проявляють ініціативу, мають організаторські здібності й необхідний досвід роботи, успіхи в навчанні. На кожну посаду посадової особи місцевого самоврядування – керівника формується кадровий резерв у кількості двох осіб, за посадами спеціалістів складаються списки осіб, які включаються до резерву з урахуванням фактичної потреби.

Кадровий резерв формується з:

- посадових осіб місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію або пройшли стажування і рекомендовані атестаційною комісією на вищі посади;
- державних службовців, які бажають перейти на службу до органів місцевого самоврядування;
- спеціалістів виробничої, соціально-культурної, наукової та інших сфер, а також випускників навчальних закладів відповідного профілю.

У контексті проголошеної реформи децентралізації лідерство є чи не найголовнішим елементом успіху подальшого розвитку та модернізації державної служби й служби в органах публічного управління, адже саме від ефективного лідера залежить успішна та злагоджена робота цілої команди, її здатність досягати будь-яких цілей.

Основними етапами формування кадрового резерву у сфері державної служби повинні бути: 1) планування кадрового резерву на найближчий час (до 1–3 років) і більш далеку перспективу (до 5

років); 2) визначення обов'язкових і бажаних критеріїв до кандидатів, вивчення і добір кандидатів до кадрового резерву; 3) формування, складання списку резерву кадрів та узгодження його з вищим керівником; 4) визначення та застосування кадрових технологій до фахівців, що зараховані до кадрового резерву (стажування, тимчасове виконання обов'язків відсутнього працівника, залучення до проведення перевірок, службових розслідувань, підвищення кваліфікації, перенавчання, навчання тощо); 5) визначення готовності осіб, зарахованих до кадрового резерву, до призначення на державні посади [68].

Необхідно зазначити, що ефективне державне управління, зорієнтоване на надання якісних послуг громадянам, неможливе сьогодні без розвитку лідерських навичок вищих керівних кадрів державної служби та посадових осіб місцевого самоврядування, оскільки саме вони повинні відігравати провідну роль у забезпеченні високої якості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

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, службовців, які бажають перейти на службу в органи місцевого самоврядування; скільки від наявності стратегічного бачення у лідерів, гнучкості у сприйнятті речей і пошуку вирішення складних завдань, відкритості до змін та готовності щоденно навчатися, аби завжди «бути на висоті».

Тому одним із пріоритетів публічного управління є забезпечення лідерства – розвиток та становлення тих, хто може вести за собою інших для досягнення чітко сформульованих завдань.

Чим є лідерство загалом і в якому форматі воно може

існувати у сфері публічного управління та адміністрування? Сказати, що лідер – це людина, яка йде попереду та веде за собою інших, було б недостатньо. Сьогодні ми усвідомлюємо, що лідерство – це здатність надихати та вести за собою, це вміння чітко бачити шлях, яким варто йти, а також кінцевий результат. Як зазначає Л. Е. Орбан-Лембрик, «для правильного оцінювання ситуації та внесення до своєї діяльності необхідних коректив лідер повинен:

- 1 Добре уявляти здатність і можливості підлеглих.
- 2 Добре знати власні здібності, можливості.
- 3 Добре усвідомити природу мети та завдань, що стоять перед групою (організацією).
- 4 Чітко уявляти потреби, інтереси й прагнення членів групи.
- 5 Мати точне уявлення про межі своїх повноважень.
- 6 Уміти оцінювати та поліпшувати якість інформації, на основі якої приймаються і здійснюються рішення і плани дій» [42].

Важливо також розглядати кадрову службу як інструмент стратегічного управління людськими ресурсами.

Метою розвитку лідерства у публічному управлінні є професійний розвиток сучасного державного службовця, який насамперед вимагає переосмислення призначення самої державної служби відповідно до викликів суспільного розвитку, зростаючого впливу суспільства на державу.

Основними завданнями розвитку лідерства на державній службі є: становлення та розвиток вищого корпусу державної служби, створення інституціональних передумов для проведення реформи державної служби та державного управління, сталості і наступності функціонування системи державної служби, а також її оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами суспільної трансформації, економічного розвитку, європейської інтеграції України.

Формами розвитку лідерства у публічному управлінні є: постійне підвищення рівня професійної компетентності високопосадовців; розвиток особистісних якостей фахівців;

формування політичної еліти нації; формування кадрового резерву з метою добору та підготовки найбільш обдарованих громадян України до роботи у сферах публічного управління, що мають пріоритетне значення для досягнення цілей соціально-економічного розвитку; залучення молоді до державної служби та роботи в органах місцевого самоврядування.

Складовими елементами розвитку лідерства у публічному управлінні є:

- ефективна комунікація та мистецтво ведення переговорів;
- стратегічне управління людськими ресурсами з орієнтацією на досягнення результатів;
- проведення ефективних реформ;
- розвиток особистісного потенціалу та впровадження профілів компетентності посад на державній службі.

Публічне управління в Україні потребує постійної модернізації, одним з основних елементів якої є підвищення професійного рівня публічних службовців, їхнього довгострокового та ефективного планування власної діяльності, що і позначиться на змістовності ухвалених ними рішень [31, 34].

В Україні загалом сформовано нормативно-правову базу щодо розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. Ключові акти нормативно-правового забезпечення розвитку лідерства у публічному секторі подано в таблиці А.1.

Таким чином, необхідність реформування та удосконалення органів публічного управління висувають нові вимоги щодо урахування аспектів розвитку лідерства в нормативних актах, зокрема дуже необхідним є відображення питань щодо процедур виявлення лідерських якостей у публічних управлінців та визначення критеріїв їх оцінювання тощо [75].

7.3 Реалізація програм лідерства на регіональному рівні

Програму розвитку лідерства було впроваджено Школою вищого корпусу державної служби у 2010 році [55]. Метою

навчання за зазначеною Програмою було посилення ключових управлінських та лідерських компетенцій, опанування набору відповідних практичних навичок та вмінь, створення професійного клубу керівників. Програма спрямована на розвиток компетенцій лідерства: ефективної комунікації, управління людськими ресурсами, аналітичного мислення, орієнтації на результат.

Метою Програми розвитку лідерства є виявлення лідерських якостей високопосадовців та надання інструментів їх застосування для подальшого особистісного та професійного розвитку. Програма спеціально розроблена для державних службовців першої та другої категорій посад Адміністрації Президента України, Апарату Верховної Ради України, Секретаріату Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, Секретаріату Конституційного Суду України, Вищого адміністративного суду України, Вищого спеціалізованого суду України з розгляду цивільних і кримінальних справ, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, а також державних органів, на які поширюється дія Закону України «Про державну службу».

Програма розвитку лідерства складалася з установчої сесії, п'яти модулів, які також поділені на тренінги, та комунікативного заходу з розвитку вищого корпусу державної служби.

Модуль 1 Лідерство та ефективна комунікація.

Модуль 2 Стратегічне управління людськими ресурсами.

Модуль 3 Взаємодія з громадськістю.

Модуль 4 Лідер як провідник реформ.

Модуль 5 Розвиток потенціалу лідера.

Реалізація Програми розвитку лідерства сприятиме забезпеченню професіоналізації керівних кадрів державного управління відповідно до пріоритетних напрямів державної кадрової політики, визначених у Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки [61, 81].

З метою реалізації єдиної державної політики у сфері державної служби та підтримки професійного розвитку служби в

органах місцевого самоврядування наприкінці 2012 року Національним агентством України з питань державної служби, Школою вищого корпусу державної служби підписано 26 договорів про співробітництво з центрами перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій та територіальними управліннями державної служби Голодержслужби України.

Окремо потрібно зупинитися на розвитку лідерства на державній службі та в органах місцевого самоврядування в регіонах (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 – Приклади впроваджених програм і заходів щодо розвитку лідерства на державній службі та в органах місцевого самоврядування в регіонах України

Область	Упроваджена програма та захід
Автономна Республіка Крим (м. Севастополь)	Програма «Молодіжне правління»
Волинська	«Школа молодого державного службовця»
Вінницька, Дніпропетровська	Школи кадрового резерву
Донецька	Пілотний проект «Створення Донецької регіональної школи лідерів»
Житомирська міська рада	«Школа місцевого самоврядування»
Закарпатська	Школа молодих лідерів
Київська	Школа лідерів студентського самоврядування
м. Київ	Навчальні семінари з розвитку лідерства при Національній академії державного управління при Президенті України
Луганська	Семінари-тренінги «Розвиток лідерських навичок на публічній службі»

Продовження таблиці 7.2

Область	Упроваджена програма та захід
Львівська	Тематичні короткотермінові семінари на теми: «Ефективний менеджмент організацій. Сучасні технології управління персоналом» та «Менеджмент та управлінське лідерство» входять до планів-графіків навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та їх кадрового резерву (регіональна програма)
Миколаївська	Школа молодих державних службовців
Рівненська облрада	Конкурс «Краща посадова особа» для працівників органів місцевого самоврядування
Одеська	Постійно діючі засідання круглого столу, тематичні зустрічі, лекції з програм розвитку лідерства на регіональному рівні
Сумська та Чернівецька	«Губернаторський кадровий резерв»
Тернопільська	«Школа кадрового резерву» при обласній державній адміністрації та Спілка молодих державних службовців
Хмельницька	Тренінги «Лідерство у державному управлінні. Лідерські якості. Самодіагностика» у рамках підвищення кваліфікації для керівників та вперше прийнятих на державну службу
Херсонська	Навчальні семінари з лідерства
Чернігівська	Навчальні семінари з лідерства за програмою підготовки та залучення молоді до державної служби і служби в органах місцевого самоврядування

Отже, в Україні є всі підстави сподіватися, що державна служба та служба в органах місцевого самоврядування буде забезпечена кваліфікованими та професійними лідерами, здатними успішно реалізувати реформи та модернізацію Української держави [31, 75].

Тема 8 Політико-психологічні характеристики сучасних політичних лідерів

8.1 Психологія еліт.

8.2 Персоніфікація політики і влади як відмінна особливість українського політичного процесу.

8.3 Психологічний портрет української влади.

8.4 Психологічні характеристики регіональних політичних лідерів.

8.1 Психологія еліт

Еліта як суспільний феномен була, є й буде квінтесенцією народного досвіду, тому формування, становлення еліти в державі є надзвичайно важливою та відповідальною справою як для дослідження, так і для суспільно-політичної практики, зокрема управлінської практики.

Еліта – вибрана верства суспільства, яка наділена високим інтелектом, владою, інноваційним мисленням, рисами творчості, духовності, відповідальності, патріотизму та громадянськості.

Необхідно зазначити, що в науці немає однозначного визначення поняття «еліта». Класики дослідження еліти дають кожен своє власне бачення та визначення поняття «еліта», виходячи з власних функціональних підходів, а саме еліта:

➤ люди, які отримали найвищий статус у галузі своєї діяльності (В. Парето);

➤ особи, які є найактивнішими в політичному сенсі, зорієнтовані на владу; організована меншість суспільства (Г. Моска);

➤ люди, яким притаманне почуття відповідальності (Х. Ортега-і-Гассет);

➤ особи, які володіють владою (А. Етціоні);

➤ особи, які є формальною владою в організаціях та інституціях, що вивчають соціальне життя (Т. Дай);

- творча меншість суспільства на противагу нетворчій більшості (А. Тойнбі);
- лідери або видатні представники будь-яких соціальних груп – професійних, етнічних, локальних (М. Боден);
- особи, які володіють найбільшим статком, або ті, які мають найбільший престиж (Г. Лассуелл);
- особи, що посідають високе становище в суспільстві й у зв'язку з цим справляють вплив на соціальний прогрес (Л. Дюпре);
- особи, які належать до вищої ланки чиновників та володіють формальною владою в організаціях та соціальних інститутах (Т. Рай);
- особи, які належать до меншості, яка має найбільший вплив у суспільстві, або до тієї групи, яка здійснює в ньому найважливіші функції (С. Келлер).

У науці розрізняють *моністичний та плюралістичний підходи до пояснення феномену еліти*.

До першого (моністичного) можна віднести: Ч. Мілза, Дж. У. Дамхоффа, Ф. Хантера, Т. Мейно, П. Бірнабаума, які вважають, що суспільством керує одна правляча еліта; вона згуртована, базується на єдності об'єктивних інтересів. Необхідно зауважити, що еліта, яка обіймає високі посади, намагається утримати монополізовану ними владу.

Представники дослідницького напрямку Р. Арон, Д. Перрі, Д. Трумен, Р. Даль відстоюють ідею про існування в суспільстві не однієї, а багатьох еліт. Р. Арон вважає, що еліта об'єднує всіх тих, хто в різноманітних галузях діяльності досяг високих ступенів ієрархії, займає привілейоване становище, яке дає статус, престиж і добробут.

Розглядаючи еліту як суспільний феномен важливо звернути увагу на її типологію. Типологію еліт можна розглядати за різними напрямками.

Щодо влади виділяють: правлячу еліту, не правлячу, або контреліту (потенційну еліту).

За рівнем компетенції є еліта: вища (загальнонаціональна), середня (регіональна), місцева.

За результатами якісно елітної діяльності (ефективності) виділяють: еліту – «вищу верству суспільства», псевдоеліту, анти еліту, квазіеліту.

За походженням, інтелектом та якісними характеристиками виділяють: «еліту по крові», або «аристократію»; еліту багатства, еліту меритократію; деспотичні, тоталітарні, ліберальні і демократичні еліти; закриті й відкриті еліти. Має місце поділ еліти за якістю діяльності в суспільних інститутах.

Розрізняють еліту формальну (що діє у владних структурах) та неформальну (не належить до владних структур, але впливає на суспільство та його процеси). За сферою діяльності еліт ще виділяють: політичну, наукову, військову, фінансову та ін.

За характером формування виділяють еліту номенклатурну та ситуативну.

Номенклатурна еліта формується за принципом, подібним на формування династій, або шляхом, подібним на формування династій, або шляхом демонстрації відданості ідеалам і принципам правлячої еліти. У такому разі конкуренція ідей зводиться до мінімуму.

Більш продуктивною є ситуативна еліта, яка формується в переломні моменти суспільства. У цей період правляча еліта втрачає авторитет. Ситуативна еліта утверджується, доводить свою значущість, корисність, обґрунтовує актуальність пропонованих нею ідей і рішень. Історичні факти засвідчують, що ситуативна еліта з часом вироджується, перетворюється в номенклатуру [14; 45, с. 74–76].

8.2 Персоніфікація політики і влади як відмінна особливість українського політичного процесу

Персональний фактор є неодмінним елементом системи політичної влади. Особливості персоніфікації політико-владної

системи України безпосередньо зумовлювались історичними обставинами. Однак за своїм призначенням персональний фактор завжди був основною передумовою ефективної побудови та оптимального функціонування конкретної політико-владної системи. В нинішніх умовах значення цієї ролі особливо зросло. Це спричинено тим, що визріла потреба в пошуку та утвердженні новітньої, надсучасної форми для системи політичної влади.

Форма системи політичної влади – це свого роду політико-владний вираз суспільних відносин. У цьому контексті стає очевидним, що така форма повинна якнайповніше відображати суспільні відносини. Якщо ж цього не відбувається, то назріває конфлікт між суспільною потребою у вираженні реальних політико-владних відносин і наявною формою цього виразу. Водночас політико-владна система наділена відносною свободою, а тому й певним чином впливає на розвиток суспільства. Проблема лише в тому, щоб цей рівень свободи був адекватний потребам такого впливу, а сам вплив здійснювався в конструктивному руслі. Отже, виникає потреба у визначенні належного та ефективного критерію оцінювання взаємовідносин між суспільною потребою та формою вираження сучасних політико-владних відносин. Таким критерієм повинен бути персональний елемент. Персоніфікація може відіграти виняткову роль у створенні високоефективної політико-владної системи.

Персоніфікація – це глибинне явище, що базується на сутнісних складових персони-політика чи соціоперсони – групи політиків або політичної сили. Тому воно, по-перше, передбачає можливість оптимальної професійної діяльності персони чи соціоперсони в конкретних умовах на благо всього суспільства, а, по-друге, є домінуючим, визначальним елементом щодо функціональної кон'юнктури і включає її в себе як окрему ознаку ситуативного призначення [24].

Влада в Україні є високоперсоніфікованою, що передбачає сприйняття влади не як політичного інституту, а як конкретної особистості, в якій ця влада втілюється. Відповідно особистим

якостям президента надається більше значення, ніж законотворчості, влаштуванню та функціонуванню всього держaparату. Така персоніфікація влади базується на особливостях менталітету, архетипах нації, традиціях суспільства.

До наїстотніших рис української ментальності відносять: чуттєвість, атеїзм, інтуїтивне сприйняття сутності складних політичних явищ, мрійливість, індивідуалізм, очікування месії. Фактично відбулося поєднання індивідуалізму, характерного для західної ментальної орієнтації та східної вразливості, бурхливої реакції на соціальну несправедливість, колективізму, частково змішаного з наївною вірою в сильного лідера, правителя. Наївне ставлення громадян до політичних діячів, зокрема президента, підтримується й такою рисою, як кордоцентризм (людина приймає рішення емоційно) [21, с. 56; 55].

Українській аудиторії властива персоніфікація влади, для цієї аудиторії пріоритетом є особистість лідера. Як показують дослідження, що про програми партій та лідерів знають лише 30 % виборців, а про ділові й особисті якості кандидатів проінформовані близько 60 % електорату [47, с. 14]. Така підвищена увага до політичного портрету лідерів партій шкодить їх передвиборчим програмам і дискусіям, яким приділяється недостатньо уваги з боку виборців [27].

8.3 Психологічний портрет української влади

Українській політичній еліті нині притаманна дуже швидка трансформація за політичними уподобаннями й орієнтаціями. Український історик В. Омельчук відмітив нездатність демократичних сил у сучасній Україні вже в нових умовах поставити національні інтереси вище від партійних, поступитися політичними амбіціями лідерів. Ця проблема існує й дотепер.

Українське суспільство пережило чотири неоднозначних періоди формування та діяльності еліти загалом і політичної зокрема.

Перший період тривав майже триста років – XIII–XVI ст. Саме в цей час формувалась етнічна і конфесійна ідентичність українства, його еліта.

Другий період так само був довготривалий – півтора століття – від 1648 р. до кінця XVIII ст. Особливість цього періоду зумовлена тим, що еліта сформувалася фактично з козацтва, представників молодшої української демократії часів Б. Хмельницького. Вона заповнила вакуум, який з'явився після того, як польська еліта на деякий час залишила Україну.

Третій період фактично тривав близько вісімдесяти років і завершився крахом Гетьманщини (1918 р.) і Української Народної Армії (1919 р.).

Четвертий період почався в 1917 р. із народженням так званої радянської еліти і завершився в Україні практично в 1991 р. Учені, зокрема А. Пахарев, поділяють цей період на три етапи:

1) 1917–1941 рр. (близько 25 років) – винищення української (як, власне, і всієї) еліти в СРСР під час сталінських репресій 30-х років і на початку Великої Вітчизняної війни;

2) 1943–1953 рр. (10 років) – тривав до початку так званої відлиги;

3) 1955–1991 рр. (близько 35 років) – тривав до проголошення незалежності України.

За визначенням відомого історика О. Субтельного, з 1991 р. в Україні сформувалися й діють кілька типів груп політичних еліт: *правляча, опозиційна, молода (лише формується), регіональна і міжрегіональна*.

Ступінь і ефективність впливу цих еліт на суспільно-політичні процеси в Україні загалом, на окремі державотворчі процеси, на політику за межами держави істотно залежать від соціальнополітичної бази; оточення в суспільстві, яке їх підтримує; владних повноважень і можливостей впливу на суспільство; ступеня підтримки окремими соціальними групами і регіонами тощо.

Політичну еліту в Україні поділяють на два основних ешелони:

✓ політики, що працюють у вищих ешелонах влади (починаючи з президента), а також найвпливовіші лідери партійних організацій;

✓ політики – вищі керівники економічного рівня, провідні підприємці країни.

Існує відповідна спадкоємність у політичній еліті України. Для сучасної української еліти характерний киевоцентризм із наявністю, однак, все ще великої частки дніпропетровської та донецької еліт. І таке явище в історії України потребує окремого і глибокого політичного аналізу, позаяк упродовж майже семидесяти років у нашій країні постійно точилася боротьба між регіональними елітами за місця у вищих ешелонах влади, за загальнонаціональне лідерство. Не вщухає ця боротьба й нині.

Політична еліта сучасної України залишається дуже строкатою. Це – еліти класів, верств, різних соціальних груп населення; політичних партій, громадських організацій, об'єднань; державних інституцій (Верховна Рада України, Адміністрація Президента України, Кабінет Міністрів України судові органи, міністерства і відомства тощо); регіонів та ін.

Політичну еліту в Україні поділяють також на «стару» і «нову». Домінуючою водночас за обсягом влади, кількістю повноважень є «стара» еліта – колишні партійні лідери, державні службовці, комсомольські працівники та активісти і навіть лідери піонерської організації. Ця частина еліти й до цього часу значно переважає «молоду», яка лише формується насамперед завдяки теоретико-практичній підготовці, а понад усе – досвіду організаційно-господарської діяльності

«Стара» еліта (номенклатура КПРС, Компартії України) від початку економічних реформ фактично розкололася на дві нерівноцінні частини. Представники першої швидко зреклися ідей, ідеалів, які до того тривалий час пропагували, а потім так само швидко «перехопили» і нову владу, і власність. Друга,

представники якої раніше обіймали нижчі посади, передусім на міському, районному рівнях, залишилася ні з чим і нині не просто заздирить першій, а вважає, що саме перша винна в усіх наявних бідах.

«Стара» політична, або точніше партійно-бюрократична, еліта формувалася не так із робітничого класу, захисником інтересів якого вона себе видавала, як із люмпенів, які гордовито заявляли ще після 1917 р., що вони «університетів і академій не закінчували». Фактично така еліта була елітою некомпетентних і здебільшого бездарних людей, які, однак, захопили не лише власність, що проголошувалася народною, а й державу.

Важливо враховувати й те, що «стара» еліта України, сформована за умов тоталітаризму, була здатна вирішувати здебільшого регіональні проблеми, а не загальнодержавні, загальнонаціональні. Ця вада залишається характерною для багатьох сучасних представників української політичної еліти. Звідси повільні темпи державотворення, великі стратегічні помилки, відсутність єдності дій, прогностичних, аналітичних підходів до вирішення питань загальнонаціонального масштабу.

Принципове значення для соціального статусу, авторитету і дієвості «нової» української еліти має те, що вона, особливо з часу проголошення незалежності України, формувалась як носій переважно національно-культурних ідей і цінностей. Однак поступово ключові посади, зокрема й на президентську, почали обіймати лідери господарського, економічного типу. В усіх гілках влади, починаючи з Верховної Ради України, прихильники національно-культурних ідей (діячі культури, науки, літератури і мистецтва) щодалі більшою мірою поступаються місцем підприємцям, власникам, банкірам та ін. Зрештою це не унікальне явище. Більшість революцій демократичного характеру завжди готувалися, розпочиналися людьми культури, духу, моралі, які, проте, зовсім не були готові скористатися результатами таких революцій. Їх поглинала власне боротьба і надто бракувало вміння не ламати, а будувати.

«Нова» еліта фактично за роки незалежності України не стала правлячою, тією, яку підтримує більшість українського загалу, і через це часто потрапляла і потрапляє в численні пастки, які розставляє їй «стара» еліта. Наприклад, кілька разів «нова» еліта критикувала бюрократизм, формалізм, роздуті апарати управління і за рахунок цього завойовувала не певний час авторитет у пересічного громадянина, хоча за останні майже п'ятнадцять років у цьому плані змін на краще в Україні не спостерігаємо. Це саме стосується й критики корупції, існуючих раніше привілеїв старої номенклатури, до чого «нова» еліта вдалася в перші роки існування. Нині значна частина еліти, що прийшла до влади, має незрівнянно більше привілеїв, ніж її попередники. І вже цим «новій» еліті постійно дорікають, звинувачуючи в бездіяльності, непослідовності.

Психологічні портрети представників української влади в основному представлені у відкритих інформаційних джерелах у розрізі окремих персон, які претендують на найвищі посади в країні, зокрема Президента України.

Заслуговує на увагу дослідження психологічного портрету сучасного керівника органу державної влади, яке було проведено фахівцями Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України із січня 2009 до червня 2010 р. Респондентами стали представники 4 областей східного регіону України (Луганської, Полтавської, Сумської, Харківської), які є державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування.

За результатами дослідження визначено основні якості керівника органу державної влади: професіоналізм, компетентність, аналітичне мислення.

Керівник органу державної влади, на думку респондентів, повинен насамперед володіти вміннями, що стосуються технологічних питань управлінської діяльності (вміння приймати ефективні рішення; вміння ставити завдання підлеглим; вміння

орієнтуватися в ситуації). Вміння, що стосуються соціально-психологічної складової управлінської діяльності (вміння викликати довіру; бути прикладом для оточуючих; уміння створювати нормальний психологічний клімат у колективі; визначати політику організації; вміння слухати; вміння працювати з інформацією; вміння зосереджуватися на головному) оцінені респондентами нижчими значеннями. Тобто для українських посадовців характерним є зміщення акцентів на користь технологічних вмінь, тоді як комунікативним та психологічним їх складовим не приділяється значної уваги.

До найголовніших психофізіологічних якостей віднесено відповідальність, витримку, активність, урівноваженість, рішучість, ініціативність.

Серед морально-етичних якостей ключові позиції займають порядність, дипломатичність, відданість справі, повага до оточуючих.

Керівник органу державної влади повинен володіти базовими галузевими та спеціальними знаннями (психологія, право, державне управління, економіка, HR, адміністрування) [11, 69].

8.4 Психологічні характеристики регіональних політичних лідерів

Наявна істотна відмінність між столичною і регіональною, провінційною українською елітою.

Першу за рівнем освіти, інтелекту, функціями, впливом на соціально-економічну і політичну ситуацію в Україні цілком можна прирівняти до еліт високорозвинених країн світу, хоча громадяни України часто її недооцінюють.

Регіональна еліта, маючи специфічні інтереси, повноваження, багато в чому копіює столичну, хоча багато в чому майже не поступається їй. Крім того, з роками регіональна еліта в Україні стає досвідченішою, самостійнішою щодо вирішення конкретних соціально-економічних і політичних проблем.

Становлення регіональних політичних лідерів в Україні відбувалося в умовах суперництва регіонів за розподіл бюджетних коштів, порушення балансу інтересів центру та регіонів, а також регіонів-донорів та регіонів-споживачів, що склалися історично.

В Україні місцева еліта досить тривалий час стверджувала свої позиції лише на регіональному рівні і в основному в економічному плані, політично вона була малозначущою. Відсутність самостійних повноважень та політичного впливу на центр обмежувало можливості регіональних еліт у захисті своїх інтересів, викликало у них незадоволення, сприяло створенню в їх середовищі певної опозиційності центральній владі. Але на тлі суперечностей між об'єктивними інтересами регіонів та між їх адміністративно-владними органами існують і суперечності між регіональними тіньовими структурами (кланами). В Україні стало досить помітним регіональне кланове протистояння. Регіональні клани, угруповання існують як групи, що концентровано відображають регіональні інтереси (звідси фіксація «донецького», «дніпропетровського», «львівського», «одеського», «харківського» та інших кланів), так і інтереси окремих галузей (нафто-газовий клан, металургійний, аграрний, енергетичний та інші). Характерним є входження або контроль вищих посадових осіб до того або іншого клану. Саме тому зміцнення позицій регіональних лідерів в Україні відбувається внаслідок знесилення центральної влади через міжкланові і внутрішньокланові протистояння [11].

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності в Україні (систематизовано авторами на основі [86, 75])

Нормативний документ	Документ затвердження
1 Програма розвитку державної служби на 2005–2010 роки (розроблена відповідно до Указу Президента України від 05.03.2004 року № 278 (278/2004) «Про концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу»)	Постанова КМУ від 08.06.2004 р. № 746 [56]
<i>урахування наявності у кандидата на посаду держслужбовця серед інших таких якостей, як ініціативність, спроможність до творчості, новаторства</i>	
2 Про проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець»	Постанова КМУ від 19.09.2007 р. № 1152 [58]
<i>перший критерій відбору державного службовця у номінації «Кращий керівник» – рівень професійної компетентності, якості лідера</i>	
3 Про утворення Школи Вищого корпусу державної служби, забезпечення її державної реєстрації та фінансування у 2008 році	Наказ Головного управління державної служби від 27.10.2008 р. № 297 [38]
<i>визначено сприяння реалізації тренінгових програм та інших комунікативних заходів із розвитку лідерства на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування, впровадження кращого вітчизняного та світового досвіду з питань розвитку лідерства</i>	
4 Порядок організації і проведення Школою Вищого корпусу державної служби тренінгів для державних службовців першої – другої категорії	Постанова КМУ від 25.08.2010 р. № 728 [55]

Продовження таблиці А.1

Нормативний документ	Документ затвердження
<i>розробка, затвердження тренінгових програм із питань набуття лідерських, управлінських навичок</i>	
5 Програма розвитку лідерства на 2010–2014 рр.	Рішення Ради Школи вищого корпусу державної служби [59]
<i>підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державного управління, здатних забезпечити на основі лідерства ефективність реалізації адміністративної та економічної реформ</i>	
6 Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування	Постанова КМУ від 07.07.2010 р. №564 [54]
7 Концепція формування та розвитку вищого корпусу державної служби на 2011–2015 роки	Розпорядження КМУ від 17.11.2010 р. № 2113-р [64]
<i>інституціоналізація розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності</i>	
8 Концепція реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад	Розпорядження КМУ від 28.11.2011 р. № 1198-р [65]
<i>визначено провідну роль лідерства, компетентності, професіоналізму в діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування</i>	
9 Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки	Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012 [81]
<i>визначено підготовку та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ</i>	

Продовження таблиці А.1

Нормативний документ	Документ затвердження
10 Методичні рекомендації з розроблення профілів професійної компетентності посадовців державної служби в державних органах	Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20.07.2012 р. № 148 [40]
<i>визначено необхідні навички для керівників управління інноваціями та змінами, лідерство та управлінські навички</i>	
11 Рекомендовані вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті	Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 31.12.2013 р. № 246 [41]
<i>вперше в офіційному документі визначено поняття «лідерство» та сформульовано рекомендації щодо поведінки керівника для здійснення лідерства в органах публічної влади</i>	
12 Закон України «Про державну службу»	Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII [18]
<i>формування нормативно-правових засад розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності</i>	
13 Стратегія сталого розвитку «Україна-2020»	Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015 [82]
<i>сформовано основні шляхи реформування державної служби для закріплення більш високих вимог до кандидатів на посади державних службовців, зокрема щодо рівня їх лідерського потенціалу</i>	
14 Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації	Розпорядження КМУ від 18.03.2015 р. № 227-р [66]

Продовження таблиці А.1

Нормативний документ	Документ затвердження
<i>формування ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування</i>	
15 Програма діяльності Кабінету Міністрів України	Постанова Верховної Ради України від 14.04.2016 р. № 1099-VIII [52]
<i>містить орієнтири для розвитку лідерства, зокрема запровадження сучасних інструментів управління персоналом у системі державної служби, реформування системи професійного навчання державних службовців</i>	
16 Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 р	Розпорядження КМУ від 24.06.2016 р. №474-р[63]
<i>лідерство та політична прихильність до реформування є вирішальними для успішного планування та проведення реформи державного управління</i>	
17 Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»	Постанова КМУ від 22.07.2016 р. № 448 [57]
<i>визначена обов'язкова наявність лідерських навичок</i>	
18 Порядок визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»	Наказ Нацдержслужби від 06.04.2016 р. № 72 [39]
<i>лідерство як вимога передбачено для посад категорії «Б» (включає ведення ділових переговорів, вміння обґрунтовувати власну позицію, досягнення кінцевих результатів)</i>	
19 Тренінгова програма «Сучасне лідерство: новий підхід до державного управління»	Наказ Нацдержслужби від 31.08.2016 р. [80]
<i>підготовка нової генерації представників вищого корпусу державної служби</i>	

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Iglesias Á., Villoria M. Leadership in public management: Some theoretical and methodological considerations. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 2011. Vol. 21 (42). P. 175–189.
URL: <https://www.researchgate.net/publication/262753736>.
2. Kaiser R. B., Craig S. B. Do the Behaviors Related to Managerial Effectiveness Really Change With Organizational Level? An Empirical Test. *The Psychologist-Manager Journal*. 2011. Vol. 14 (2). P. 92–119. DOI: 10.1080/10887156.2011.570140.
3. Leadership and teamwork in the public services. URL: https://qualifications.pearson.com/content/dam/pdf/BTEC-Nationals/Public-Services/2010/Specification/Unit_2_Leadership_and_Teamwork_in_the_Public_Services.pdf.
4. Public service skills-Pearson Schools and FE Colleges. URL: <https://www.pearsonschoolsandfecolleges.co.uk/FEAndVocational/PublicServices/BTEC/BTECLevel2FirstPublicServices/Samples/StudentBook/BTECFirstPublicServicesStudentBookSamplePages.pdf>
(дата звернення: 15.12.2019).
5. Critical review of global leadership literature: Toward an integrative global leadership framework. Park S. et al. *Human Resource Development Review*. 2018. Vol. 17 (1). P. 95–120. DOI: 10.1177/1534484317749030.
6. The Nine Belbin Team Roles. Website. URL: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/> (дата звернення: 15.12.2019).
7. Антонова З. О. Психологія лідерства: дистанційний курс. URL: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0825&T=intro&st=0&L=1 (дата звернення: 15.12.2019).
8. Білинська М. М., Сороко В. М., Чмига В. О. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 52 с.
9. Богуш Д. Десять секретів політичних компаній. Київ : Вид-во «Березовська», 2017. 168 с.

10. Вісім основних теорій лідерства. URL: <https://psiukrearth.ru/rizne/16073-visim-osnovnih-teorij-liderstva.html> (дата звернення: 10.12.2019).
11. Головатий М. Ф. Політична психологія : підручник. Київ : ЦУЛ, 2009. 400 с.
12. Голошубова А. О. Іміджологія : навч. посіб. Одес. нац. мор. ун-т, каф. «Філософія». Одеса : Вид-во ОНМУ, 2010. 80 с.
13. Гуцан О. М., Локтіонова Т. П., Есенов Д. Е. Метод «360 градусів» як сучасна тенденція в оцінці персоналу. *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність* : тр. 6-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених. Харків : НТУ «ХПІ», 2015. С. 9–11.
14. Гошовська В. А., Задоя К. Ф. Становлення української елітологічної думки : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 68 с.
15. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2017. 448 с.
16. Денисюк С. Г. Імідж політичного лідера в контексті розвитку української політичної культури: особливості формування та механізми реалізації : дис. ... канд. політ. наук : 23.00.03 / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ, 2007. 209 с.
17. Дмитерчук Т. Роль ЗМІ у формуванні іміджу державних службовців в Україні. *Науковий блог Національний університет Острозька академія*. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2013/rol-zmi-u-formuvanni-imidzhu-derzhavnyh-sluzhbovtsiv-v-ukrajini/>.
18. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#n2> (дата звернення: 01.12.2019).
19. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 01.12.2019).

20. Кармінська-Белоброва М. В. Деякі питання лідерства в системі публічного управління. *Нові нерівності – нові конфлікти: шляхи подолання* : тези доп. та виступів учасників III конгр. Соціол. асоц. України, Харків, 12–13 жовт. 2017 р. Харків, 2017. С. 209–210.

21. Ковалевський В. О. Політичні ризики функціонування архетипів інформаційних інтеракцій. Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. Київ, 2008. Вип. 42. С. 58–66.

22. Ковбасюк Ю. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. *Дайджест Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. Вип. 7 (13), лип. С. 3–13.

23. Ковтун І. Б., Ковальська Л. О. Перспективи формування сучасних лідерів системи державного управління в Україні. *Управлінське лідерство* : колективна монографія / за заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. 600 с. С. 227–338.

24. Когут П. В. Персоніфікація політико-владної системи в контексті європейської інтеграції. *Наукові праці. Політичні науки*. 2006. Вип. 41, т. 54. Політологія та політичний менеджмент. С. 131–135. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/politics/2006/54-41-26.pdf> (дата звернення: 20.12.2019).

25. Кононець М. О. Психологія лідерства та професійної успішності: комплекс навчально-методичного забезпечення підготовки бакалаврів всіх спеціальностей. Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 60 с.

26. Ключніков А. Влада лідера. Аналітичний центр дослідження та розвитку лідерства. URL: <http://www.ua.aclrd.com/blog/> (дата звернення: 22.11.2019).

27. Кукуруза О. Імідж політичного лідера як складова політичного успіху. *Науковий блог Національний університет*

Острозька академія. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2013/imidzh-politychnoho-lidera-yak-skladova-politychnoho-uspihu/> (дата звернення: 22.11.2019).

28. Круп'як Л. Б. Організація діяльності державного службовця : навчально-методичний комплекс із вивчення дисципліни (для слухачів магістратури спеціальності 8.15010005 «Державна служба» спеціалізації «Адміністративний менеджмент», «Територіальне управління та місцеве самоврядування», «Економіка», «Світова та європейська інтеграція», «Кадровий менеджмент», «Бюджет і фінанси»). Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 173 с. URL: <http://www.dut.edu.ua/ru/lib/7/category/505> (дата звернення: 20.12.2019).

29. Крюков О. І. Політико-управлінська еліта України як чинник державотворення : монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2006. 252 с. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monogr/d7e5c57e-5875-45af-92dd-57ba3a681431.pdf (дата звернення 01.12.2019).

30. Крюков О. І., Шкурат І. В. Методологія дослідження та механізми формування еліти в умовах глобалізації. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 2. С. 71–77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_2_13

31. Лідерство в муніципальному управлінні : навчально-методичний посібник / Т. І. Євтухова та ін. Київ, 2013. 263 с.

32. Ліпенцев А. В. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 38. С. 21–42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2014_38_4 (дата звернення: 15.11.2019).

33. Малінін С. Монополізація та концентрація ЗМІ. URL: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=article&article=1390> (дата звернення: 28.11.2019).

34. Механізми забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого

самоврядування : навч. посіб. / уклад.: О. Д. Брайченко, М. С. Орлів, Б. О. Костенко та ін. ; за заг. ред. В. А. Гошовської. Київ : НАДУ, 2012. 48 с.

35. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : наук. доп. / авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2013. 120 с.

36. Москаленко В. В. Психологія соціального впливу. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 448 с.

37. Мацко Л. А., Прищак М. Д., Первушина Т. В. Основи педагогіки та психології. Лабораторний практикум. URL: https://web.posibnyku.vntu.edu.ua/icgn/11prishak_osnovy_psiholog_pedagogiki_labpraktik/3.html (дата звернення: 19.12.2019).

38. Наказ Головного управління державної служби «Про утворення Школи Вищого корпусу державної служби, забезпечення її державної реєстрації та фінансування у 2008 році»

від 27.10.2008 р. № 297. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/fin46027?an=88&ed=2009_04_06 (дата звернення: 20.12.2019).

39. Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Порядок визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»» від 6 квітня 2016 року № 72. URL: <http://www.guds.gov.ua>. (дата звернення: 20.12.2019).

40. Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті» від 20.07.2012 р. № 148. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/fin81244?an=1> (дата звернення: 01.12.2019).

41. Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Рекомендованих вимог до рівня

- професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V у державних органах, органах влади Автономної республіки Крим та їх апараті» від 31.12.2013 р. № 246. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/88051_88051 (дата звернення: 20.12.2019).
42. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2006. 240 с.
43. Офіційний сайт Інституту соціології національної академії наук України. Банк соціологічних даних. URL: <http://i-soc.com.ua/ukr/index.php>.
44. Патлах І. М. Інноваційність як ключова компетенція сучасного лідера державної служби. Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародної участі «*Формування регіонального лідера: виклики сьогодення*». Хмельницький, 2013. С. 72–84.
45. Пірен М. Елітологія. Київ : НАДУ, 2014. 300 с.
46. Підлісна Т. В. Лідерство в державній службі України: теоретичні основи : автореф. дис. ... канд. з держ. управління : 25.00.03 / Ін-т законодавства Верховної Ради України. Київ, 2012. 20 с.
47. Перельгіна Е. Б. Имидж как феномен интересубъектного взаимодействия. Содержание и пути развития : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.05, 19.00.13. Москва, 2003. 697 с.
48. Політичне лідерство : навч. посіб. / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко. Київ : НАДУ, 2013. 300 с.
49. Політичний рейтинг. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3 (дата звернення: 22.12.2019).
50. Політологія : підручник. URL: https://pidruchniki.com/1415052255264/politologiya/sotsialna_rol_funktsiyi_mehanizmi_formuvannya_politichnogo_liderstva#61 (дата звернення: 20.12.2019).

51. Попова Т. Л. Професіоналізація кадрів вищого корпусу державної служби в Україні. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej14/txts/PopovaT.pdf> (дата звернення: 10.12.2019).
52. Постанова Верховної Ради України «Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України» від 14.04.2016 № 1099-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show>. (дата звернення: 02.12.2019).
53. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року» від 13 травня 2013 р. № 350. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/350-2013-%D0%BF> (дата звернення: 20.12.2019).
54. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування» від 07.07.2010 р. № 564. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF> (дата звернення: 20.12.2019).
55. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку організації і проведення Школою Вищого корпусу державної служби тренінгів для державних службовців першої – другої категорії» від 25.08.2010 р. № 728. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/728-2010-%D0%BF> (дата звернення: 01.12.2019).
56. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005–2010 роки від 08.06.2004 р. № 746. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/746-2004-%D0%BF> (дата звернення: 01.12.2019).
57. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» від 22.07.2016 р. № 448. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/>. (дата звернення: 20.12.2019).

58. Постанова Кабінету Міністрів України «Про проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець» від 19.09.2007 р. № 1152. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1152-2007-%D0%BF> (дата звернення: 27.11.2019).
59. Програма розвитку лідерства. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/247032734> (дата звернення: 27.11.2019).
60. Процак К. В., Матвій І. Є. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління.* Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. № 897, вип. 2. С. 86–91. (Проблеми управління). URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/44445> (дата звернення: 27.11.2019).
61. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. URL: <http://www.center.gov.ua/attachments/article/14pdf> (дата звернення: 01.12.2019).
62. Розвиток лідерства / Л. Бізо та ін. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
63. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління України» від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> (дата звернення: 01.12.2019).
64. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Концепція формування та розвитку вищого корпусу державної служби на 2011–2015 роки» від 17 листопада 2010 р. № 2113-р. Офіц. вісн. України від 29.11.2010 № 89.
65. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 28.11.2011 р. № 1198-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1198-2011-%D1%80> (дата звернення: 19.12.2019).

66. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 18.03.2015 р. № 227-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80> (дата звернення: 01.12.2019).
67. Рибак О. С. Інституціональна диференціація політичних ризиків в Україні: дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02 / Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці, 2015. 229 с. URL: http://www.chnu.edu.ua/res/chnu/chnu_news/February/Dyser_Rybak.pdf (дата звернення: 19.12.2019).
68. Руденко О. М., Газізов М. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 100 с.
69. Савченко Б. Г., Боковикова Ю. В. Психологічний портрет сучасного керівника органу державної влади (експертне бачення). *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 3. С. 406–412. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2011_3_63 (дата звернення: 22.11.2019).
70. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 296 с.
71. Сімеоніди І. А. Формування іміджу державної служби. *Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології* : збірник праць. 2010. № 1 (2). С. 136 – 146.
72. Симоненко О. В. Лідерський вплив на модернізаційні процеси в незалежній Україні : дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02 / НАН України, Ін-т політ. і етнонац. дослідж. ім. І. Ф. Кураса. Київ, 2010. 194 с.
73. Симоненко О. В. Моделі політичного лідерства в Україні. *Політичний менеджмент*. 2007. № 6. С. 58–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2007_6_7 (дата звернення: 10.12.2019).

74. Слюсаренко О. Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основа його кар'єрного розвитку. *Вісн. НАДУ* : зб. наук. пр. редкол.: В. Т. Нанівська (голов. ред.) [та ін.]. Київ : Вид-во НАДУ, 2006. № 2. С. 123–132.
75. Сторожев Р. І. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Т. 29 (68), № 5. С. 180–186.
76. Сторожев Р. І. Професійні компетенції лідерства в державному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 3 (58). URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-3/doc/4/01.pdf> (дата звернення: 20.11.2019).
77. Теорія і практика формування лідера : навчальний посібник / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.
78. Тімерманіс І. Е. Політологія : підручник для бакалаврів Москва : Видавництво «Юрайт», 2013. 701 с. URL: <https://stud.com.ua/36503/politologiya/politologiya> (дата звернення: 22.12.2019).
79. Типологія лідерства. URL: <http://um.co.ua/8/8-2/8-217001.html>.
80. Тренінгова програма «Сучасне лідерство: новий підхід до державного управління». URL: <https://usg.org.ua/suchasne-liderstvo-novij-pidhid-do-derzhavnogo-upravlinnya-2/>
81. Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки» від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (дата звернення: 10.11.2019).
82. Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»» від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. *Офіц. вісн. Президента України*. 2015. № 2. С. 14.

83. Шевченко Л. Ю. Сучасні підходи до наукового вивчення лідерства. URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v6/i9/56.pdf> (дата звернення: 23.12.2019).
84. Шляхтун П. П. Політологія: історія та теорія : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 472 с. URL: <http://194.44.152.155/elib/local/sk756391.pdf> (дата звернення: 14.11.2019).
85. Фурманкевич Н. Комунікативні методи побудови політичного іміджу як чинники формування громадської думки. *Український інформаційний простір*. 2014. Число 2. С. 318–324.
86. Хаїтов П. О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі : дис. ... канд. наук з держ. управл. : 25.00.03 / Національна Академія державного управління при Президентові України Дніпропетровський регіональний інститут державного управління. Дніпро, 2017. 212с.
87. Яцко Т., Борщ Г. Виявлення місцевих лідерів. *Розбудова спроможності Національної академії державного управління при Президентові України для відкритого місцевого самоврядування*. URL: http://www.nispa.org/files/publications/training/Identification_Local_LeadersUA.pdf (дата звернення: 29.11.2019).

Навчальне видання

**Таранюк Каріна Вікторівна,
Кобушко Яна Володимирівна**

ЛІДЕРСТВО ТА КОМАНДА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Конспект лекцій
для студентів спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування»

Відповідальний за випуск Г. О. Швіндіна
Редактори: Н. З. Клочко, С. М. Симоненко
Комп'ютерне верстання Я. В. Кобушко

Підписано до друку 30.03.2020, поз. 52.
Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 10,23. Обл.-вид. арк. 9,72. Тираж 5 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач
Сумський державний університет,
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.