

*Лілія Столяр,
аспірант кафедри державної політики
та управління політичними процесами НАДУ*

Проблеми лідерства в державному управлінні

У статті порівняно поняття "керівництво" і "лідерство" як моделі державного управління. Проаналізовано джерела влади в межах ефективного лідерства, стилі лідерства, сучасні концепції "емоційного лідерства", "резонансного лідерства", у яких серед лідерських якостей керівника називаються здібності та уміння як основний ресурс впливу. Описана не лише здатність лідера до розвитку, а й підтримка творчого, парадоксального, ризикового розвитку в його послідовників.

Ключові слова: ефективне лідерство, управлінські моделі, лідерські здібності керівника, джерела та ресурси влади.

The article compares the concept of "management" and "leadership" as a model of public administration. Analyses the sources of power within the effective leadership, leadership styles, the modern concept of "emotional leadership", "resonant leadership", in which among leadership abilities of manager also named abilities and skills as the main source of influence. Described not only the leader's ability to develop but a support of creative, paradoxical, risk development of it's followers.

Key words: effective leadership, administrative models, leadership skills, sources and resources of power.

Постановка проблеми. У наш час старі принципи управління втрачають ефективність. Стає складно керувати у світі, де креативність стала цінуватися більше за старанність. Питання про лідерство виникає не випадково, оскільки ефективне лідерство є одним з управлінських компонентів, який сприяє максимальній оптимізації процесу управління. Лідерство - це здатність впливати на індивідуумів та групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення цілей. Існує багато засобів, за допомогою яких можна справляти вплив на інших і вести людей за собою.

Проте ефективне лідерство та ефективне управління - не одне й те саме. Керівник, який хоче працювати більш ефективно, отримати все, що можливо від підлеглих, не може дозволити собі використовувати якийсь один стиль керівництва протягом всієї

свої кар'єри. Швидше керівник має навчитися користуватися всіма стилями, методами й типами впливу, що найбільш прийнятні для конкретної ситуації.

Отже, проблеми управління і лідерства в організації сьогодні стоять доволі гостро, і тому велике значення має вивчення феноменів керівництва та лідерства.

Це визначає своєчасність дослідження проблеми лідерства як чинника підвищення ефективності державного управління стосовно сучасних політико-правових і соціально-економічних умов. Крім цього, актуальність проблематики зумовлена такими чинниками:

- обмеженою кількістю досліджень у деяких сферах лідерства;
- низьким рівнем професіоналізму деяких сучасних керівників державних органів, що має наслідком неефективність діяльності органів державної влади.

Попри актуальність обраної теми в наукових дослідженнях цим питанням не приділяється належної уваги. До цього часу відсутні глибокі дослідження цього питання.

Аналіз останніх публікацій та виділення невирішених раніше частин проблеми. Вивченню факторів становлення та розвитку лідерства у структурі організацій присвятили увагу А.Адлер, К.Левін, Р.Бейлс, Ф.Фідлер, М.Вудкок, З.Фрейд, Д.Френсіс, А.Файоль, Г.Форд, Р.Строгділл, У.Бенніс, Т.Адорно та ін. Серед сучасних дослідників лідерства у системі організаційних взаємодій можна назвати В.В.Гончарова, І.Н.Некрасова, С.Р.Філоновича.

Ю.М.Забродін визначає лідера як члена організації, який наділений високим особистим статусом, справляє сильний вплив на думку і поведінку навколишніх людей, членів якогось об'єднання, організації та виконує комплекс функцій [4]. Організації, що досягають успіху, відрізняються від інших переважно тим, що мають динамічніше та ефективніше керівництво.

Невирішеною раніше частиною проблеми залишається співвідношення управління і лідерства на державній службі і в державному управлінні.

Метою публікації є вивчення проблеми лідерства в державному управлінні: визначення поняття і сутності лідерства,

виявлення лідерських здібностей керівника органу державного управління.

Виклад основного матеріалу. На відміну від здібності до керування, лідерство - це уміння знайти ресурси за умов дефіциту. Так, якщо взяти за приклад керівника державного органу, то за посадою він є менеджером. Посада відкриває йому дорогу до лідерства. Процес впливу на людей з позиції очолюваної посади є формальним лідерством. Проте лідерству властива неформальна основа. Можна бути керівником, при цьому не бути лідером. Процес впливу через здібності та уміння чи інші ресурси, що необхідні людям, отримав назву неформального лідерства. Неформальний характер лідерської позиції значною мірою обумовлений використанням особистісної основи влади та джерел, які її живлять. Ідеальним для лідерства вважається використання ефективного поєднання обох основ влади.

Лідерству значною мірою властива неформальна основа. "Управління, - пише Р.Л.Кричевський, - є соціальний за своєю суттю феномен, а лідерство - психологічний" [5, с. 56]. Дж.Террі визначає лідерство як вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Р.Танненбаум, І.Вешлер і Ф.Масарик визначають лідерство як міжособистісну взаємодію, що проявляється в певній ситуації за допомогою комунікаційного процесу і спрямована на досягнення специфічної мети.

Г.Кунц и С.О'Доннел (1981) вважають, що лідерство пов'язано з впливом на людей, який переслідує досягнення спільної мети [8, с. 126]. Дослідники довели експериментально, що формальне управління дає змогу використовувати потенціал співробітників на 60%, водночас, керівник-лідер може досягти повного використання здібностей підлеглих.

С.Р.Філонович описує, як використовуються різні джерела влади в межах ефективного лідерства [9, с. 34]. *Експертна влада* може допомогти лідеру вести послідовників за собою (якщо лідер має більше спеціальних знань у певній сфері). Проте експертна влада має вузьке використання.

Влада прикладу є причиною визнання та подальшого обоження (харизма) лідера послідовниками. Це джерело влади виходить безпосередньо від послідовників, і для цього лідеру необхідно "знайти" своїх прихильників.

Влада інформації у лідерському варіанті пов'язана з індивідуальними здібностями та вмінням лідера поєднати на своєму рівні непоеднані знизу інформаційні потоки.

Прийняття рішення як джерело влади важливо на етапі "останнього слова", на яке чекають послідовники. Ефективне лідерство передбачає активну участь послідовників на всіх етапах і високий рівень рішучості самого лідера.

Заохочення і примус як джерела влади асоціюються з можливістю бути чи не бути в команді з ефективним лідером.

Влада над ресурсами використовується ефективним лідером для збалансування недоліків та покращення стану справ.

Усе більше значення для досягнення ефективного лідерства відіграє *влада зв'язків*, яка реалізується, зокрема, шляхом створення так званих мережових структур, які сприяють підтриманню ефективного лідерства на належному рівні без кількісного зростання організації. Лідер має прагнути до ефективного поєднання всіх можливих та наявних у нього основ і джерел влади, оскільки це є однією з головних умов ефективного лідерства.

Концепція лідерства як системи управління ще не пропрацьована такою самою мірою, як концепція менеджменту. Є загальне розуміння того, що лідерство як система управління має стимулювати інноваційну поведінку співробітників, забезпечуючи постійне генерування й використання нового знання на усіх рівнях організації. Можна виділити дві риси нової системи управління:

1. Забезпечення інноваційної поведінки співробітників компанії.

2. Забезпечення відтворення лідерів на всіх рівнях організації [9, с. 31].

Лідерство передбачає самостійність, незалежність, новизну. Регулярний менеджмент - керованість як передбачуваність теперішнього і майбутнього, навіть більше - його детермінованість. Менеджмент може бути безособовим, лідерство - завжди особистісне. Лідер не може сховатися за процедуру, норму, правило. Він зобов'язаний демонструвати інноваційну поведінку.

У дослідженні лідерства біхевіористи використали три основних підходи до визначення значимих чинників ефективного

лідерства - "теорія особистісних якостей", "поведінковий підхід" та "ситуаційний підхід" [7, с. 211]. У межах теорії особистісних якостей розроблена концепція трансформаційного і харизматичного лідерства. Трансформаційне лідерство - це процес досягнення значних змін в установках та уявленнях членів організації і формування прихильності значним змінам у цілях і стратегії організації.

На думку Басса, трансформаційне лідерство передбачає здійснення лідером впливу на підлеглих, але ефектом цього впливу є розширення повноважень підлеглих, які також стають лідерами під час перетворення організації [7].

За харизматичного лідерства у центрі уваги перебуває окремий лідер. Харизматичне лідерство будується на енергетиці, привабливості, вмінні надихати, вести за собою. Хоча більшість дослідників погоджуються з тим, що харизма - це особливий дар і йому не можна навчитися, існують деякі аспекти харизматичного лідерства. Це використання особистої влади, відданість спільній справі, чітке бачення майбутнього, здатність ризикувати і ефективно діяти в ситуації невизначеності.

Дж.Л.Гібсон говорить про те, що кризова ситуація здатна породити лідера харизматичного типу [3]. За даними Р.Строгділла, найбільше притаманні лідерам риси: інтелект, прагнення до знань, надійність, відповідальність, активність, соціальна участь. Проте в різних ситуаціях ефективні лідери виявляли різні особистісні характеристики. Але теорія особистісних якостей виявилася малопродуктивною, оскільки єдиною думки про те, якими якостями має володіти лідер, дотепер не існує.

Тому пізніше дослідників цікавило питання про поведінку лідерів в організації: які ролі вони відіграють, як керують та взаємодіють із людьми. Так, поведінковий підхід спрямований на аналіз лідерства в контексті реалізованої лідером поведінки та виділення універсальних поведінкових особливостей, які забезпечують йому успіх. Пріоритет у розробці поведінкового підходу належить К.Левіну [6]. Він виділив три стилі поведінки лідера: авторитарний (лідер діє владно, директивно, жорстко розподіляючи ролі між членами групи); демократичний (лідер прагне керувати групою разом з підлеглими, даючи їм достатню свободу дій); потуральний (лідер практично відсторонюється від

активного керування групою, надає членам групи повну свободу дій) [6].

Не існує єдиного оптимального стилю. Стиль лідерства змінюється залежно від ситуації. Так, за дослідженням К.Левіна, за авторитарного управління досягається виконання більшого обсягу роботи, ніж за демократичного. Проте й низькі мотивація, оригінальність, менша товариськість у групах, вища агресивність відносно як керівника, так і інших членів групи, більш залежна поведінка. Порівняно із демократичним управлінням за ліберального обсяг роботи зменшується, якість знижується, з'являється більше гри, а перевага віддається демократичному стилю.

У межах цього підходу були розроблені чотири теорії: ситуаційна модель керівництва Фідлера, підхід Мітчелла і Хауса "шляхмета", теорія життєвого циклу Херсі і Бланшара та модель прийняття рішень керівником Врума-Йеттона. Спільним для всіх цих теорій є визнання того, що лідерство неможливо зрозуміти у відриві від характеристик групи і ситуації [2, с. 351].

Сучасні концепції лідерства виділяють розвиток особистості керівника-лідера та його лідерського потенціалу. Поширення отримала концепція емоційного лідерства Д.Гоулмана, згідно з якою саме високий рівень розвитку емоційного інтелекту вирізняє лідерів від інших людей, чия діяльність потребує розвинених когнітивних здібностей у поєднанні з організаторськими здібностями. Під емоційним інтелектом розуміють інтегральну особистісну структуру, яка включає чотири складові [2, с. 352]: самосвідомість (здатність до рефлексії та адекватної оцінки характеру власних емоцій); самоконтроль (управління своїми почуттями і емоціями); соціальну чутливість (здатність до співчуття та емпатії); управлінські навички (здатність спрямувати людей у потрібному напрямку).

Емоційний лідер викликає у людей довіру, випромінює позитив, упевненість, знімає психологічне напруження, створює атмосферу психологічного комфорту.

На основі емоційного інтелекту Р.Бояцис і Е.Маккі розробили концепцію резонансного лідерства [2, с. 354]. На думку цих учених, сприяють розвиткові лідерського потенціалу три основні якості: активність свідомості (розуміння свого "Я", а

також усвідомлення потреб інших людей); оптимізм (орієнтація на майбутні цілі, ентузіазм); емпатія (розуміння почуттів і бажань інших людей).

Лідерство й управління у вітчизняній соціальній психології протиставляються. Так, Г.М.Андрєєва вказує на принципи відмінності між ними: "Лідерство є суто психологічною характеристикою поведінки певних членів групи, управління більшою мірою є соціальною характеристикою відносин у групі, передусім з точки зору розподілу ролей керування і підкорення" [1].

У західній традиції одні автори розводять поняття "лідерство" і "управління", інші, навпаки, їх об'єднують. Так, Херсі і Бланшар бачать різницю між цими явищами в тому, що в одному випадку наголос робиться на вплив (лідерство), а в іншому - на досягнення організаційних цілей (управління). Бенніс і Нанус вважають, що керівництво пов'язано з рутинною працею, а лідерство з новаторством. За Фідлером, лідер - це "індивід у групі, перед яким поставлене завдання керувати та координувати групову діяльність, чи той, хто за відсутності призначеного лідера несе основну відповідальність за виконання її роботи" [3, с. 221]. У цьому визначенні лідер і керівник майже синоніми.

Н.Тічі розробив концепцію "рушія лідерства", основна ідея якої полягає в тому, що в успішних організаціях лідери, розвиваючись самі, постійно навчають своїх послідовників. Так вони створюють із своїх послідовників лідерів, які міркують самостійно. У цій тісній взаємодії лідер передає систему ідей і цінностей, що зміцнює організаційну культуру і компанію в цілому.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Лідер у державному управлінні - це стратег, людина з ідеями. У державному управлінні стратегічні зміни частіше пропонуються саме адміністрацією. Тобто лідерство - це здатність впливати та індивідуумів та групи людей, щоб спонукати їх працювати на досягнення цілей. Людський фактор у державному управлінні відіграє провідну роль. Тому керівник державного органу має володіти не лише адміністративними, але й лідерськими якостями, вміти знаходити підхід до своїх підлеглих.

У третьому тисячолітті як бізнес, так і державне управління переживає кризу лідерства. В умовах глобалізації потрібні нові підходи, які містять не лише стратегії, що забезпечують ефективність діяльності державного управління, але й стратегії, що дають змогу розвивати творчі, парадоксальні та ризиковані підходи до діяльності державних органів як новий ресурс для її розвитку. Отже, основний акцент в управлінні має припадати на соціально-психологічні, економічні методи та на демократичний стиль управління, що мають стати перспективними напрямками дослідження в державному управлінні.

Список використаних джерел

1. *Андреева Г. М.* Социальная психология / Г. М. Андреева. Русский Гуманитарный Интернет Университет, 2003. - Режим доступа : http://www.i-u.ru/biblio/archive/andreeva_social_psihology/
2. *Герчикова И. Н.* Менеджмент / И. Н. Герчикова. - М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1997. - 501 с.
3. *Гибсон Дж.* Организации: поведение, структуры, процессы / Дж. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннели. - М., 2000. - 364 с.
4. *Забродин Ю. М.* Психология личности и управление человеческими ресурсами / Ю. М. Забродин. - М. : Финстатинформ, 2002. - 360 с.
5. *Кричевский Р. Л.* Если вы руководитель: элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. М. : Дело, 2001. - 400 с.
6. *Левин К.* Динамическая психология : избран. труды / К. Левин. - М. : Смысл, 2001. - 572 с.
7. *Милбнер Б. З.* Теория организаций / Б. З. Милбнер. - М. : ИНФРА-М, 2000. - 480 с.
8. Управление - это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. - М. : Проспект, 2002. - 476 с.
9. *Филонович С. Р.* Лидерство: реальная проблема или популярный лозунг / С. Р. Филонович // Бизнес-образование. - 2003. № 1. - С. 31-34.