

DOI 10.34132/pard2025.27.06

Отримано: 29 липня 2024

Змінено: 5 грудня 2024

Принято: 16 січня 2025

Опубліковано:

31 березня 2024

Received: 29 July 2024

Revised: 5 December 2024

Accepted: 16 January 2025

Published:

31 March 2025

Oleksandr Yevtushenko

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

The article examines the psychological aspects of leadership and management in public administration within the context of the reforms taking place in Ukraine.

The author describes how public administration in the context of the reforms taking place in Ukraine requires creative, proactive managers-leaders who are able to work effectively in the face of change, set goals and propose ways to implement them, and establish effective communication with subordinates and citizens. It is the demand for managers-leaders that highlights the problem of leadership and the manager-leader who not only possesses leadership qualities, but also the ability to easily adapt to changes in the situation, a creative approach to work, and the ability to make predictions.

It is determined that the concepts of «leadership and management» characterize the interpersonal interaction between the manager and the team, which occurs in a specific management situation.

It is revealed that leadership is a way of organizing power within a group, when a group member, in particular the leader, unites the group and directs its actions, influences it while management is a formal position of authority held by a leader. It is determined that management, in contrast to leadership, characterizes the formal power position of a manager, which is unrelated to his or her personal qualities. It is noted that effective management can only be carried out through leadership.

It is substantiated that leadership and management in public administration characterize the intra-group work of a manager-leader, as well as his/her ability to organize the work of the team in the context of social reforms taking place in society.

It is emphasized that the complexity of the management process requires managers-leaders of a new formation who are cable of being agents of change, able to mobilize employees and resources to solve various and complex problems, take responsibility and direct the activities of subordinates to achieve the goals set for the organization.

In further research, it is proposed to focus on developing effective methods and tools for adequately identifying potential leaders in public authorities and organizing a system of their professional training and personal development.

Key words: *leadership, management, leader, manager, public administration, personality, professional development, team of like-minded people.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах демократизації й євроінтеграції відбуваються зміни в публічному управлінні, зокрема, через запровадження європейських стандартів і норм. Все це сприяє тому, що таке соціально-психологічне явище, як лідерство, що виникає й реалізується у процесі управлінської діяльності та є результатом внутрішньої взаємодії між членами групи, почали розглядати як складову належного демократичного врядування.

Однак для вирішення цього завдання, що має важливе наукове, управлінське та соціально-політичне значення, потрібно використання наробок науки психології, що має потужний ресурс у розкритті розуміння такого явища, як лідерство та його ролі в ефективному управлінні організаціями.

Потрібне накопичення психологічних знань, щоб зрозуміти роль лідерства (психологічної складової діяльності керівників-лідерів, на що звернув увагу К. Левін ще у 1937 році) та керівництва безпосередньо в управлінському процесі. Розроблення теоретичних

та практичних питань щодо взаємозв'язку понять «лідерство та керівництво» дозволяє вирішити цілий ряд актуальних практико-орієнтованих завдань підвищення ефективності органів публічної влади, зокрема, в питанні професійної та психологічної підготовки керівників-лідерів.

Сьогодні в публічному управлінні існує затребуваність у розвитку навичок лідерства у публічних управлінців. Зростає рівень вимог до них, тому що органам публічної влади потрібні висококваліфіковані кадри, які володіють необхідними для ефективного управління лідерськими якостями, поєднують професійну компетентність з такими якостями керівника, як ініціативність, вміння нестандартно мислити, самостійність, відповідальність, вміннями організовувати працівників на результат.

Актуальність розуміння понять «лідерство» та «керівництво» не викликає сумніву, оскільки саме від керівників-лідерів в органах влади залежить підвищення їх ефективності. Тобто лідерство в психології розглядається, по-перше, як стійкі психологічні характеристики особистості, які соціально обумовлені, виявляються у суспільних відносинах та визначають моральні вчинки індивіда; по-друге, як психологічний процес впливу авторитетного члена групи на поведінку інших, що дозволяє йому мати визначальний вплив на прийняття групових рішень; по-третє, як психічні якості, здібності, вміння особистості, що має прагнення до лідерства; по-четверте, як вид діяльності (функція) керівника-лідера, щодо налагодження роботи колективу (команди) послідовників. Слід наголосити, що лідерство в управлінні є процесом постійних взаємодій, владних впливів керівника-лідера на підлеглих, націлюння їх на командну роботу, забезпечення взаєморозуміння в складних ситуаціях.

Зрозуміло, що дослідження явища «лідерство» - це намагання пояснити його природу. Науковцями пропонується велика кількість підходів до розуміння поняття «лідерство», але однозначного тлумачення поняття «лідерства» не існує, що на думку американського психолога Р. Стогдилла залежить від науковців, які це явище вивчають [33]. На нашу думку, зрозуміти явище «лідерство» можливо лише використовуючи знання психології,

вивчення прояву психологічних особливостей особистості в процесі управлінської взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій демонструє, що лідерство вивчається в межах різних підходів. Вагомим внеском у розуміння поняття «лідерства» та «керівництва» є праці таких зарубіжних та вітчизняних науковців як: В. Бажанюк, В. Басс, С. Верба, Д. Вільямс, Н. Гончарук, І. Грищенко, С. Гук, Е. Дженнінгс, К. Дідур, Л. Драйер, О. Євтушенко, В. Ємельянов, М. Іоффе, В. Камишин, Ф. Карвальоно, Я. Кобушко, Р. Кратчфілд, Д. Креч, Дж. Максвелл, Д. МакКлелланд, О. Махлай, А. Менегетті, А. Мітлош, В. Михайличенко, В. Моляко, Д. Набарро, Д. Нельсон, Л. Орбан-Лембрик, О. Приходько, Р. Стогділл, О. Тапалова, Ю. Таранюк, О. Тельпіс, Ф. Фидлер, С. Хук, С. Цимбалюк, О. Штиршов, В. Юрченко, Л. Ярошенко та ін. Однак дослідження вказаних вчених не дають однозначної відповіді на розуміння цього феномену.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розглянути психологічні погляди на роль лідерства й керівництва, як узгодженої спільної діяльності людей в публічному управлінні, як складову успішної управлінської діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Лідерство як і керівництво є своєрідним регулятором міжособистісних відносин і напрямку пов'язане з управлінням, тому що керівництво людьми найбільш ефективно здійснюється лише у формі лідерства, яке можна розглядати як якість особистості, що характеризує її поведінку, відчуття, цінності, форму взаємодії і взаємовідносин в групі. Лідерство – це психологічна характеристика лідера-керівника, його внутрішня характеристика, зокрема його помисли, комунікації, реакції, цінності, відношення до оточуючих і власне до себе.

В психології лідерство зазвичай розуміється, як відносини впливу й домінування в групі, членом якої є лідер (англ. «leader» – «ведучий», «керівник»), згідно Кембриджського словнику, той, хто керує групою, країною, ситуацією [24]. Саме лідер, взаємодіючи з групою під час вирішення конкретного завдання, бере на себе функції організатора діяльності групи, демонструє вищий, ніж інші,

рівень активності, психологічного впливу, об'єднуючи працівників на вирішення поставлених завдань.

Однозначного тлумачення терміну «лідер» не існує. Зокрема С. Хук визначає лідера, як вождя і батька [28]. Науковці Ю. Приходько і В. Юрченко вважають, що лідер – це авторитетний індивід, керівник, який приймає відповідальні рішення у значущих для установи ситуаціях, щоб швидко й успішно досягти спільної мети [15]. Однак М. Іоффе пропонує розглядати лідера через притаманні йому лідерські якості, щоб «впливати на людей, що дає змогу йому оперувати владою та авторитетом своїх послідовників» [9].

На нашу думку, в умовах реформ, що відбуваються в Україні, публічному управлінні потрібні творчі, ініціативні керівники-лідери, які спроможні ефективно працювати в умовах змін. Керівники-лідери повинні вміти ставити цілі і пропонувати шляхи їх реалізації, налагоджувати ефективну комунікацію з підлеглими й громадянами. Саме попит в публічному управлінні на таких керівників-лідерів актуалізує проблему лідерства. Такий керівник-лідер повинен мати не тільки лідерські якості, але й уміння легко адаптуватися до змін ситуації, творчий підхід до роботи, здатність до прогностичної діяльності.

Слід зазначити, що ототожнення понять «лідер» і «керівник» не правомірне, зокрема керівник – офіційно наділений владою, може не бути лідером, лідером може бути той, хто впливає на поведінку й настрій працівників, веде їх за собою. Однак, якщо це робить керівник, він стає лідером. Наприклад, вчені Мічиганського університету при проведенні дослідження з'ясували, що у 83 % випадків, коли лідер не виконував лідерські функції, інший член групи переймав їх на себе, але «в групах, де формальний лідер ефективно виконував власні обов'язки, новий лідер висувався лише в 39 % випадків» [20; 10].

Підкреслимо: характеризувати керівника-лідера в публічному управлінні можна через його психологічну спроможність до лідерства; через сприйняття його лідером підлеглими-послідовниками; через наявність у керівника особистих якостей лідера та їхній вплив на результативність управлінської діяльності.

На думку О. Романовського і В. Михайличенко «лідер – це людина, за якою інші члени групи визнають право брати на себе найбільш відповідальні рішення, що зачіпають їхні інтереси та визначають характер групи» [16], тобто лідером є член групи, офіційний або неофіційний керівник.

Отже, охарактеризуємо основні погляди на поняття «лідерство» й «керівництво». Так американський психолог Дж. Максвелл наголошує, що «лідерство» – це здатність, «можливість чинити вплив», тобто «вести за собою інших» [31]. А керівництво – це лише право керівника, «давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання, що впливає з його повноважень» [21].

Ми не ототожнюємо поняття «лідерство» та «керівництво», тому що керівництво – це офіційно регламентований соціально організований процес, лідерство – це несиловий вплив на однодумців, заохочуючи їх особистою підтримкою, тобто «спільним у лідерства і керівництва є здатність в процесі управління впливати на поведінку інших» [3].

Ми погоджуємось з Д. Макклелландом, що характеризує лідерство, як становище певної особистості в групі (суспільстві), що характеризується її здатністю своїм особистим прикладом впливати на інших людей, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення конкретних цілей [32].

Науковець К. Дідур характеризує лідерство, як «здатність впливати на поведінку окремих осіб (робочої групи) особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи». Вчений підкреслює, що «лідерство ґрунтується на соціальній взаємодії у групі, на визнанні професіоналізму та компетентності» [4]. Д. Крек розглядає лідерство, як діяльність керівника, що спрямована на результат групової діяльності [30]. К. Таранюк і Я. Кобушко визначають лідерство, як організаційне керівництво, що «охоплює розроблення бачення, планування, ухвалення рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей» [10].

Українські науковці А. Мітлош, В. Маляко, В. Бажанюк, В. Камишин продуктивним вважають науковий підхід, у якому

лідерство розглядається як один з видів обдарованості особистості. Вчені вважають, що «обдарованість, є системним утворенням особистості, тобто координатором, регулятором, стимулятором його творчої діяльності» [14]. Обдарована особистість (лідер) характеризується умінням приймати рішення в умовах, «які характеризуються: невизначеністю, а в деяких випадках і суперечливістю; недостатністю інформації про можливі способи їх вирішення та чітких алгоритмів вирішення; необхідністю вирішення в обмежений час» [8].

На нашу думку, обдарована особистість (керівник-лідер) характеризується умінням в умовах змін швидко переключатись залежно від складності завдань, виявляти уміння творчо, нестандартно мислити, проявляти волю, ініціативність та відкритість до нових ідей. Також проблема лідерства пов'язана з організованими групами, з вмінням створювати команду і працювати з нею на результат.

Нарешті, В. Ємельянов, О. Штир'ов, С. Верба, Л. Ярошенко розглядають «лідерство як феномен управління групою, при правильному його застосуванні, може забезпечити результативність та спрямованість на досягнення спільних цілей» [11].

На думку американських дослідників, лідерство – це скоріше система, складовою якої є набір здібностей, які індивід (компанія) може використовувати для сталого розвитку, щоб уможливити та підтримати процес змін на системному рівні [26]. Проявами лідерства є риси керівника, які дозволяють йому мотивувати прихильників (однодумців) до спільної співпраці [25].

Українські психологи пояснюють «лідерство», як «тенденцію домінування, підпорядкування, впливу у системі міжособистісних взаємин у групі», виділяючи лідера, як «найавторитетнішу особистість, яка реально відіграє центральну роль у діяльності організації» [14].

На нашу думку, поняття «лідерство й керівництво» характеризують міжособистісну взаємодію керівника й колективу, яка відбувається в конкретній управлінській ситуації. Тобто лідерство є способом організації влади в групі, інтеграції групової діяльності, коли член групи, зокрема, лідер, об'єднує групу та спрямовує її дії, впливає на неї. Лідер має соціальну й психологічну, емоційну опору

серед членів групи за рахунок неординарних особистісних якостей, професіоналізму й харизми (від грец. *charisma* – благодать).

Керівництво – це формальна владна позиція, але ефективне керівництво здійснюється у формі лідерства. Керівник це той, хто очолює колектив і застосовує згідно посадових обов’язків владу, яка закріплюється законом, здійснюючи вплив на підлеглих, щоб вони виконували доручену роботу. Лідер – це особистість, що лідирує в колективі, впливає на нього й веде його за собою власним прикладом, представляє його інтереси, реалізовує поставлені перед установою цілі. Тобто лідерство є основним компонентом керівництва, його важливим елементом і зумовлюється психологічними характеристиками особистості керівника-лідера, що здатен застосовувати їх в процесі реалізації повноважень, впливаючи на підлеглих, мотивуючи їх на досягнення поставлених спільних цілей.

Вважаємо, що з точки зору психології, лідерство – це суто психологічний феномен, що виникає в процесі внутрішньо-групової взаємодії у форматі «суб’єкт управління (лідер) – об’єкт управління (група) – послідовники». В практиці публічного управління лідерство тип управлінських відносин, тобто поєднання в одній особі якостей лідера і адміністративних функцій керівника. Тому що лідерство відрізняється від керівництва, як лідер від керівника. Так керівником є особа, яка здійснюватиме адміністративні функції відповідно до посадових інструкцій, а лідер – це особистість, що здатна вести людей за собою на добровільних засадах, мотивує працівників на досягнення мети.

Ми погоджуємось з думкою психолога А. Менегетті, що «лідер – це особистість, яка поставивши перед собою мету, знаходить і створює засоби та людей здатних її досягти». Вчений пояснює, що лідер «в якомусь сенсі народжується уже спроможним: він уже наділений природним даром. Через життєвий досвід і освіту він навчається майстерності. Це означає, що лідера відрізняє від більшості здатність бути вектором функцій, цінностей, центром управління, і ця здатність визначається не кар’єрою або кількістю прожитих років, а лише природною схильністю, вдосконаленою життєвим досвідом. Отже, в якомусь сенсі вождями не тільки народжуються,

але і стають» [13]. Психолог пояснює, що справжній лідер є той, хто створює себе і досягає успіху.

Отже, поняття «лідерство» та «керівництво» означають: по-перше, здатність керівника-лідера лідирувати, впливати на інших, мотивувати їх (лідера – за допомогою авторитету, керівника – за допомогою використання владних повноважень); по-друге, управлінська функція, що передбачає використання впливу керівника-лідера на працівників для досягнення організаційних цілей; по-третє, життєва позиція керівника-лідера, його суспільна, ділова та професійна активність.

Наголосимо, що поняття «лідерство» та «керівництво» напряму пов'язані з процесами організації й управління, з роботою керівника-лідера, його можливостями впливати на послідовників (однодумців), змінюючи їх поведінку. Саме в публічному управлінні «лідерство» та «керівництво» проявляється за наступними трьома напрямками (рис. 1).



Рис. 1. Напрями прояву лідерства та керівництва.

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Правий О. Тельпіс, що визначає «лідерство» як сферу «людської діяльності, для існування якої потрібне виділення лідерів і послідовників» [19], а тому «лідерство» розглядається нами в публічному управлінні як уміння керівника реалізовувати владні повноважен-

ня через вплив на послідовників з метою підвищити показники її результативності. Саме тому в публічному управлінні «лідерство є основою нової управлінської парадигми, «якісно новим рівнем управління, сутність і специфіка якого відповідають потребам і викликам сучасних суспільних трансформацій» [5].

Наявність безлічі поглядів на трактування лідерства характеризує ускладнення управлінського процесу, а також посилення ролі керівника-лідера, яку він з часом починає грати у розвитку організації, спрямовуючи її на досягнення поставлених цілей, що реалізуються в процесі управління, на несилової вплив на однодумців, заохочуючи їх особистою підтримкою.

Розглядаючи явище лідерства у залежності від індивідуально-психологічної специфіки особистості лідера, його можна вважати продуктом спільної діяльності членів групи [27], що визначається такими змінними, як цілі групи, особистість лідера, фактори, що детермінують групову поведінку [23]. Так Е. Дженнінгс визначає «лідерство, як процес організації взаємовідносин в групі, складовими якого є: лідер, підлеглі, ситуація, визначаючи лідера, як суб'єкт управлінського процесу» [29].

Зазначимо, що поняття «лідерство та керівництво» напряму пов'язані з організацією публічного управління, побудовою нових організаційних відносин з урахуванням соціальних та психологічних аспектів діяльності працівників. Особливого значення набувають психологічні аспекти, зокрема, мотивація публічних управлінців з метою спрямувати їхню діяльність в інтересах організації. Тому мотивацію можна розглядати як психологічний (морально-психологічний) вплив керівника-лідера, що торкається внутрішніх інтересів працівників і «є найкращим інструментом для досягнення практичних цілей» [18].

На нашу думку, керівництво у соціально-психологічному аспекті є процесом впливу керівника на підлеглих, тобто уміння керівника мотивувати підлеглих заради інтересу, похвали, або задоволення. Мотивування – використання керівником мотивації (стимулювання) підлеглих для направлення їх енергії на досягнення цілей організації має дві сторони: по-перше, психологічний вплив

керівника на співробітників; по-друге, мотивація є функцією лідерства, й характеризує психологічні особливості керівника, як лідера, що має навички ефективного стимулювання підлеглих. Тобто лідерство й мотивація характеризують уміння керівника-лідера сформувати команду однодумців й спрямувати її діяльність на спільну роботу. Тому керівника-лідера можна охарактеризувати, як особистість, що формує команду послідовників та стимулює їх, щоб забезпечити їх результативну роботу як команди однодумців.

Наприклад, при дослідженні психологічної мотивації державних службовців ми звертали увагу на фактори, що мотивують їхню професійну діяльність. Для цього було використано анкету, яка дозволяє виявити різноманітні чинники, що впливають на мотивацію. Анкетування проводилось серед державних службовців, що навчаються на заочній формі навчання по спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Так на запитання «Що приносить Вам найбільше задоволення в процесі роботи?» (рис. 2), респонденти відповіли, що найбільший інтерес в них викликають завдання, що потребують творчого підходу (30%).

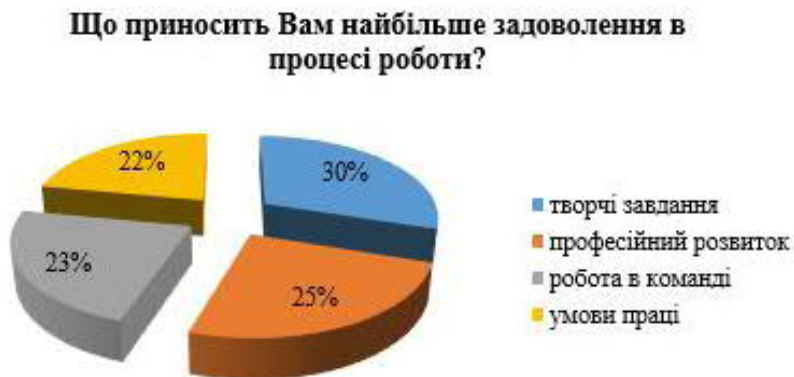


Рис. 2. Що приносить Вам найбільше задоволення в процесі роботи?
Джерело: сформовано автором

Прояв творчості – це бажання змінити існуючі умови прийняття рішень, лінію поведінки при вирішенні конкретної проблеми (завдання) [7]. Тобто їх цікавить розумова, творча діяльність в процесі вироблення, прийняття та практичної реалізації управлінських рішень.

Анкетування показує, що творча діяльність, використання нестандартних способів при вирішенні професійних завдань є фактором внутрішньої мотивації. Нестандартно вирішувати проблемні ситуації та діяти у непередбачених умовах, по-новому дивитись на звичне [12]. Саме тому відчуття задоволення та радості від виконання завдання є психологічною реакцією особистості, важливим фактором, який позитивно впливає на психологічне самопочуття працівника.

На другому місті знаходиться такої показник, як професійний розвиток, набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує у своїй професійній діяльності (25 %), щоб підвищити її результативність. Професійний розвиток характеризує становлення професійно значущих особистісних якостей і здібностей, професійних знань та вмінь, тому що є невід'ємною частиною професіоналізації особистості, її професійного зростання.

На нашу думку, професійний розвиток потребує заходи, спрямовані на вдосконалення компетенцій службовців. До таких заходів можна віднести: навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання, самоосвіта, менторство. Дослідження показує, що саме навчання та вдосконалення навичок підвищують компетентність службовців, зокрема, з питанням професійний розвиток пов'язано питання «Що вам дає навчання в магістратурі?»

Респонденти на запитання: «Що вам дає навчання в магістратурі?» дали наступні відповіді: створює нові можливості для особистісного та кар'єрного зростання (25 %); отримання нових знань та використання їх в процесі роботи (30 %); зростає інтерес до виконання професійних завдань (25 %); додає новизни в роботу, що допомагає уникнути вигорання (20 %) (рис. 3).

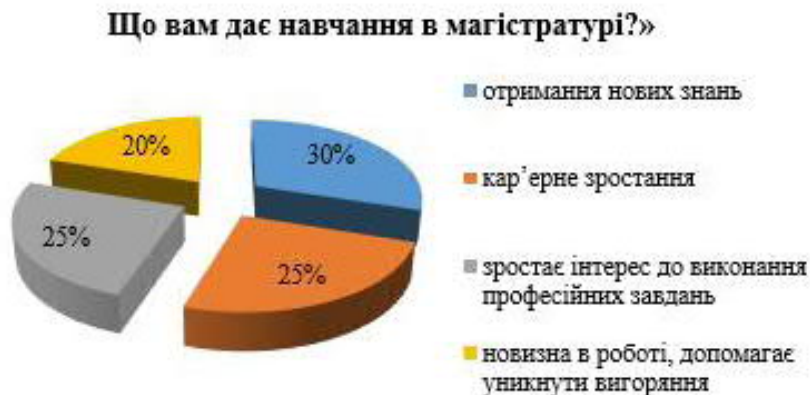


Рис. 3. Що вам дає навчання в магістратурі?

Джерело: сформовано автором

На третьому місці мотивуючим фактором респонденти вказали роботу в команді (23 %). Але під командою респондентами розуміється група 3-6 осіб. Така мала група «пов'язана спільними цілями, в неї люди знаходяться в безпосередньому особистісному контакті та взаємодії» [7]. Анкетування показує, що члени малої групи мають спільну мету (46 %), довіряють один одному (44 %). Їх успішна робота пов'язана з наявністю в групі лідера (10 %), якщо лідером є керівник (рис. 4).

Респонденти відмічають, що в органах державної влади є як «формальні», так і «неформальні» групи. Однак «формальні» групи (сектор, або відділ) організовані за ініціативою вищих органів, їх структура, ролі членів групи, система підпорядкування суворо регламентована особливим характером її діяльності. Неформальні малі групи виникають в складі формальних на основі спільних інтересів і особистих цілей, але якщо їх лідери конкурують з керівником, це призводить до суперечок й зменшує ефективність роботи групи. Однак, якщо неформальний лідер підтримує керівника й співпрацює з ним, ефективність роботи групи зростає.

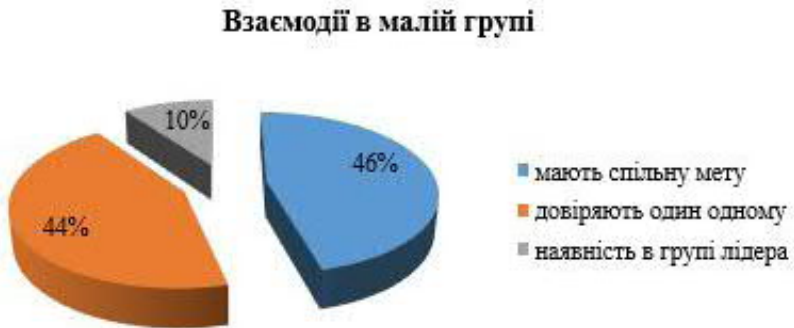


Рис. 4. Взаємодії в малій групі.

Джерело: сформовано автором

Науковці, розглядаючи лідерство як процес організації та управління малою соціальною групою, визначають, що в малій групі прояв лідерських якостей базується не на займаній посаді чи повноваженнях, а на довірі та взаємовідносинах, а тому спрямоване на пробудження в членів групи мрії, до якої вони прямуватимуть рухатись [17].

На четвертому місті респонденти вказали такий показник, як умови праці (22%), чинники середовища, процес управлінської роботи, які впливають на працездатність службовців під час виконання ними посадових обов'язків. Отже, як бачимо, опитування показує, що значущість комфортних умов для ефективної праці перебільшена. Саме на це звернув увагу австралійсько-американський соціолог Е. Мейо в ході Хоторнського експерименту. Вчений зробив висновок, що зростання продуктивності праці робітника залежить в першу чергу не від матеріальних, а психологічних та соціальних факторів [7].

На нашу думку, проведене нами дослідження показує, що психологічна мотивація відіграє вирішальну роль в питанні підготовки особистості управлінця, який є професіоналом, вміє працювати в команді, нестандартно мислити, адаптуватись до змін, володіє лідерськими якостями, що дозволяють йому впливати на послідовників, спонукаючи їх до діяльності. Все це

також підкреслює важливість проблеми «лідерства» в публічному управлінні, як сучасної концепції поєднанні різних джерел влади та її використання в демократичному суспільстві, щоб спонукати людей працювати для досягнення поставлених цілей [2].

Різноманітність наукових поглядів на «лідерство та керівництво» характеризують складність та багатоаспектність цього явища. Частіше керівництво позначають як проблеми саме лідерства, зокрема, американські психологи вживають термін «лідерство» при дослідженні явищ, що відносяться до формального керівництва. А термін «керівник» є простою вказівкою на соціальну роль лідера. Водночас зростає кількість учених, які визнають необхідність змістовного розведення понять «лідерство» та «керівництво», вважаючи, що керівництво на відміну від лідерства характеризує формальну владну позицію керівника, яка не має відношення до його особистих якостей. Тобто робота керівника полягає у виконанні управлінських дій в трьох напрямках: управління діяльністю, управління персоналом, управління собою.

З точки зору вітчизняної психології зміст понять «лідер» і «керівник», «лідерство» і «керівництво» характеризують міжособистісні відносини, або за допомогою офіційного положення (повноважень) – керівник, який використовує владу, вплив на підлеглих – керівництво, або за допомогою авторитету, поваги, мотивації, надихаючи послідовників на цілеспрямовану поведінку, захоплення їх своїм прикладом – лідер.

Вітчизняна психологія визнає наявність двох різних структур відносин у соціальній групі: формальне (офіційне керівництво) та неформальне (лідерство). У західній традиції визнається необхідність такого поділу, але сам поділ у змістовному плані практично відсутній. Ми погоджуємось з поділом лідерства й керівництва, розуміння важливості поняття лідерства в психології управління. Так, в психологічному словнику «лідерство» визначається, не лише як набір якостей та здібностей лідера, а як «відносини в стилі домінування та підпорядкування, впливу та слідування в міжособистісних відносинах у групі» [22].

Сучасні суспільні процеси характеризуються швидкими змінами. Змінюється не тільки суспільство, змінюються вимоги до організації публічного управління. Відбувається запровадження нових алгоритмів взаємовідносин лідерів з їх послідовниками.

Цифровізація публічного управління, запровадження цифрових технологій (використання великих баз даних, штучного інтелекту, розподіленого реєстру, Інтернету речей тощо), створення електронних продуктів, послуг сприяє формуванню нових взаємозв'язків між галузями та сферами людської діяльності. Цифровізація змінює умови роботи публічних управлінців, які повинні використовувати творчий підхід до «виконання своїх обов'язків, ініціювати зміни в середині організацій, розвивати персонал й рухатися вперед» [6].

Отже, лідерство є рушійною силою змін в суспільстві. Також воно впливає на зміни в діяльності державних установ, визначаючи керівника як лідера в управлінні. Ми погоджуємось з професором Гарвардського університету Д. Вільямсом, який вважає, що саме лідери в сучасному світі є «агентами змін, які мобілізують людей та ресурси для вирішення різноманітних і складних проблем, з якими зіштовхуються сьогодні громади та організації». Вони запускають процес змін, вчать людей адекватно сприймати реальність, діагностувати та вирішувати складні проблеми [1].

В сучасних умовах лідерство характеризується утвердженням нових оргструктур, принципів та цінностей в публічному управлінні, а тому потребує лідерів нової формації, які спроможні брати на себе відповідальність за прийняття швидких рішень в умовах численних загроз та ризиків.

Висновки. Таким чином, вивчаючи психологічні аспекти лідерства та керівництва в публічному управлінні, можна зробити висновок, що однозначного розуміння понять «лідерство та керівництво» на сьогодні не існує. Частіше керівництво розглядається як повноваження керівника, його право використовувати владу задля досягнення впливу на поведінку та діяльність працівників; лідерство характеризується як соціально психологічна характеристика лідера, його здатність чинити вплив на членів групи, спрямовуючи їх діяльність на досягнення поставлених цілей.

Психологічний аспект лідерства в публічному управлінні характеризує: по перше, психологічну спроможність до лідерства конкретного керівника; по-друге, внутрішньо-групову роботу лідера-керівника і групи, тобто можливість лідера-керівника та його прихильників (однодумців) організувати роботу колективу, в умовах соціальних реформ, що відбуваються в суспільстві. На їх появу вплинуло ускладнення управлінського процесу, а також зміна ролі керівника на роль лідера, яку він починає грати у розвитку організації, спрямовуючи її на досягненні поставлених перед нею цілей.

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА ТА КЕРІВНИЦТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У статті розглянуті психологічні аспекти лідерства та керівництва в публічному управлінні в умовах реформ, що відбуваються в Україні.

Охарактеризовано, що публічному управлінні в умовах реформ, що відбуваються в Україні, потрібні творчі, ініціативні керівники-лідери, які спроможні ефективно працювати в умовах змін, вміти ставити цілі і пропонувати шляхи їх реалізації, налагоджувати ефективну комунікацію з підлеглими й громадянами. Саме попит на керівників-лідерів актуалізує проблему лідерства і керівника-лідера, що має не тільки лідерські якості, але й уміння легко адаптуватися до змін ситуації, творчий підхід до роботи, здатність до прогностичної діяльності.

Визначено, що поняття «лідерство й керівництво» характеризують міжособистісну взаємодію керівника й колективу, яка відбувається в конкретній управлінській ситуації.

Розкрито, що лідерство є способом організації влади в групі, коли член групи, зокрема, лідер, об'єднує групу та спрямовує її дії, впливає на неї, а керівництво – це формальна владна позиція керівника. Визначено, що керівництво, на відміну від лідерства, характеризує формальну владну позицію керівника, яка не має відношення до його особистих якостей. Зазначено, що ефективно

керівництво здійснюється лише у формі лідерства.

Обґрунтовано, що лідерство та керівництво в публічному управлінні характеризують внутрішньо-групову роботу керівника-лідера, його вміння організувати роботу колективу, в умовах соціальних реформ, що відбуваються в суспільстві.

Підкреслено, що ускладнення управлінського процесу потребує керівників-лідерів нової формації, які спроможні бути агентами змін, вміти мобілізувати працівників та ресурси для вирішення різноманітних і складних проблем, брати на себе відповідальність, спрямовуючи діяльність підлеглих на досягненні поставлених перед організацією цілей.

В подальших дослідженнях пропонується звернути увагу на розробку ефективних способів і засобів адекватного виявлення потенційних лідерів в органах публічної влади та організацію системи їх професійної підготовки та особистісного розвитку.

Ключові слова: лідерство, керівництво, лідер, керівник, публічне управління, особистість, професійний розвиток, команда однодумців.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Viliams, D. (2021). Lider yak ahent zmin u rozdrobrenomu sviti [Leader as an agent of change in a fragmented world]. *uculeadership.com.ua*. Retrieved

from: <https://uculeadership.com.ua/knowledgebase/lider-yak-agentzmin-u-rozdroblenomu-sviti-din-vilyamsharvard-kennedy-school> [in Ukrainian].

2. Honcharuk, N. (2007). *Kerivnyi personal u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: formuvannia ta rozvytok* [Managerial personnel in the civil service of Ukraine: formation and development]. Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].

3. Hryshchenko, I.M. (2015). Liderstvo yak fenomen upravlinnia hrupoiu [Leadership as a phenomenon of group management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 10, (pp. 116-119) [in Ukrainian].

4. Didur, K.M. (2011). Kerivnyk i lider yak holovni subiekty upravlinnia pidpriemstvom [Manager and leader as the main subjects of enterprise management]. *AHROSVIT – AGROSVIT*, 20, (pp. 63-68). Retrieved from: http://www.agrosvit.info/pdf/20_2011/14.pdf [in Ukrainian].

5. Yevtushenko, O.N. (2017). Liderstvo i kerivnytstvo: sutnist poniat, yikh mistse i rol v systemi publichnoho upravlinnia Ukrainy [Leadership and management: the essence of concepts, their place and role in the public administration system of Ukraine]. *Naukovi pratsi. Derzhavne upravlinnia – Scientific works. State administration*, 293, (Vol. 305), (pp. 96-102) [in Ukrainian].

6. Yevtushenko, O.N. (2023). Osoblyvosti y perspektyvy tsyfrovizatsii publichnoho upravlinnia v Ukraini [Features and prospects of digitalization of public administration in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 22, (pp. 964-983) [in Ukrainian].

7. Yevtushenko, O.N., Yemelianov, V.M., Andriiash, V.I., & Lushahina, T.V. (2019). *Psykhologhiia upravlinnia* [Psychology of management]. Mykolaiv: Yemelianova T. V. [in Ukrainian].

8. Yevtushenko, O.N. (2014). Upravlinski rishennia: sutnist ta kharakterni rysy [Administrative decisions: essence and characteristic features]. *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu «Kyievo-Mohylianska akademiia». Seriia : Derzhavne upravlinnia – Scientific works Petro Mohyla Black Sea State University of the Kyiv-Mohyla Academy Complex. Series: State Administration*, (Vol. 239), 237, (pp. 47-51). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2014_239_237_10 [in Ukrainian].

9. Ioffe, M.I. (2024). Suchasni vyklyky liderstva v derzhavnomu upravlinni [Modern challenges of leadership in public administration]. *Vcheni zapys-*

ky TNU im. V.I. Vernadskoho. Serii: *Publichne upravlinnia ta administruvania – Scientific notes of V.I. Vernadsky TNU. Series: Public management and administration*, (Vol. 35 (74)), 1, (pp. 6-10) [in Ukrainian].

10. Taraniuk, K.V., & Kobushko, Ya.V. (2020). *Liderstvo ta komanda v publicnomu upravlinni [Leadership and team in public administration]*. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet [in Ukrainian].

11. Yemelianov, V.M., Shtyrov, O.M., Verba, S.M., & Yaroshenko, L.S. (2020). *Liderski yakosti na derzhavnii sluzhbi: problemni pytannia [Leadership qualities in civil service: problem issues]*. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi – Public administration and regional development*, 10, (pp. 1059-1091) [in Ukrainian].

12. Makhlai, O.M. (2017). *Tvorchist ta kreatyvnist: psykholohichna сутnist ta zmist poniat [Creativity and creativity: psychological essence and content of concepts]*. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Serii: Psykholohichni nauky – Collection of scientific works of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series: Psychological sciences*, 3, (pp. 139-152) [in Ukrainian].

13. Menchetti, A. (2019). *Psykhohihiia lidera [Psychology of the leader]*. Vydavnytstvo NF «Antonyo Menchetti» [in Ukrainian].

14. Mitlosh, A.V., Moliako, V.O., Bazhaniuk, V.S., & Kamyshyn, V.V. (2014). *Psykhohohichni osoblyvosti liderskoi obdarovanosti: kontseptsii, diagnostyka, treninhy [Psychological features of leadership talent: concepts, diagnostics, trainings]*. Kyiv: Instytut obdarovanoi dytyny [in Ukrainian].

15. Prykhodko, Yu.O., & Yurchenko, V.I. *Psykhohohichni slovnyk-dovidnyk [Psychological dictionary-reference book]*. (n.d.). www.psyh.kiev.ua. Retrieved from: <http://www.psyh.kiev.ua/Lider> [in Ukrainian].

16. Romanovskyi, O.H., & Mykhailychenko, V.Ye. (2003). *Filosofia dosiahnennia uspihku [Philosophy of achieving success]*. Kharkiv: NTU «KhPI» [in Ukrainian].

17. Orban-Lembryk, L.E. (Ed.). (2008). *Sotsialna psykholohiia [Social psychology]*. Kyiv: Akademvydav [in Ukrainian].

18. Tapalova, O.B. (2014). *Motyvatsiia dosiahnennia: fenomen, doslidzhennia, problemy [Achievement motivation: phenomenon, research, problems]*. *Aktualni problemy sotsiologii, psykholohii, pedahohiky – Current problems of sociology, psychology, pedagogy*, 4, (pp. 158-164) [in Ukrainian].

19. Telpis, O.V. (2011). *Antropolohichna pryroda politychnoho liderstva v mizhnarodnykh vidnosynakh [Anthropological nature of political leadership in*

international relations]. *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn – Current problems of international relations*, 103(1), (pp. 236-247) [in Ukrainian].

20. Typolohiia liderstva [Typology of leadership]. (n.d.). *um.co.ua*. Retrieved from: <http://um.co.ua/8/8-2/8-217001.html>. [in Ukrainian].

21. Tsymbaliuk, S.O. (2009). *Tekhnolohii upravlinnia personalom [Personnel management technologies]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

22. Shapar, V.B. (2004). *Suchasnyi tlumachnyi psykholohichniy slovnyk [Modern explanatory psychological dictionary]*. Kharkiv [in Ukrainian].

23. Bass, B.B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press [in English].

24. Cambridge Dictionaries Online. (n.d.). *dictionary.cambridge.org*. Retrieved from: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british> [in English].

25. Carvalhono, F. (2024). Effective Leadership: Why It's Important And How It's Achieved. *for-managers.com*. Retrieved from: <https://for-managers.com/effective-leadership/> [in English].

26. Dreier, L., Nabarro, D., & Nelson, J. (2024). Systems Leadership for Sustainable Development: Strategies for Achieving Systemic Change. *www.hks.harvard.edu*. Retrieved from: <https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/files/Systems%20Leadership.pdf> [in English].

27. Fielder, F.A. (1967). *Theory of leadership effectiveness*. New York: 258 McGraw-Hill [in English].

28. Hook, S. (1964). *Psychoanalysis, scientific method and philosophy*. New York: University press [in English].

29. Jennings, E. (1960). *An Anatomy of Leadership*. New York: Harper [in English].

30. Krech, D., & Crutchfield, R.S. (1962). *Individual in Society. A textbook of social Psychology*. New York. [in English].

31. Maxwell, J. (2022). *21 Irrefutable Laws of Leadership*. Publisher: HarperCollins Focus [in English].

32. McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. Cambridge University Press [in English].

33. Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Олександр Євтушенко, д.політ.наук, професор кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: alnievt@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>.

Oleksandr Yevtushenko, Doctor of Political Sciences, Professor of the Department of Public Management and Administration of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration of the Black Sea National University named after Peter Mohyla, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: alnievt@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>.

Yevtushenko, O. (2024). Psychological aspects of leadership and management in public administration. *Public Administration and Regional Development*, 27, 126-147. <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.06>