

УДК 351

І. М. Грищенко,
к. держ. упр., докторант,
Національна академія державного управління при Президентові України, м. Київ

ЛІДЕРСТВО: ПОТРЕБА В ДОСЯГНЕННІ РЕЗУЛЬТАТУ

I. Gryshchenko,
PhD., doctoral of the National Academy of Public Administration under the Office of the President of Ukraine, Kyiv

LEADERSHIP: THE NEED FOR ACHIEVING RESULTS

У статті узагальнено наукові підходи до формування лідерських рис, зокрема орієнтації на досягнення результату та розглянуто механізми, за допомогою яких формується і розвивається у особи висока потреба в досягненні результату. В результаті узагальнення сформовано низку потреб лідера з вираженою потребою в досягненнях, до яких віднесено: потребу у виконанні завдань помірної складності; потребу брати на себе особисту відповідальність за результати діяльності; потребу в зворотному зв'язку відносно успішності своєї роботи; потребу в постійному перегляді власних цілей; потребу в доведенні до кінця завдань, які з тих чи інших причин не були виконані; потребу в розробці чи освоєнні новітніх способів виконання завдань; потребу в належній оцінці своєї роботи. Запропоновано інструменти формування та розвитку лідерських рис, спрямованих на формування високої потреби в досягненнях. Розширено загальновідомі наукові напрацювання щодо формування потреби в досягненнях у дітей, підлітків та дорослих осіб. Здійснено аналіз роботи очільників територіальних громад в Україні на предмет їх орієнтації на досягнення ефективних результатів у професійній діяльності.

Доведено, що для ефективної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування необхідно розвивати у них потребу в досягненнях і проводити з ними тренінги направлені на підняття рівня вірогідності успіху та зниження страху перед невдачами за участю іменитих тренерів.

The article summarizes the scientific approaches to the formation of leadership traits, including a focus on achieving results and examined the mechanisms by which formed and developed in individual high need for achievement. As a result, a number of generalizations formed needs a leader with a strong need for achievement. Proposed instruments formation and leadership development features aimed at building a high need for achievement. Extended known scientific developments regarding the need to achieve the formation of children, adolescents and adults. The analysis of heads of local communities in Ukraine for their orientation to achieve effective results in professional activities.

Proved that for the efficient operation of local government officials need to develop in them the need to achieve and carry with them trainings aimed at raising the level of probability of success and reduce the fear of failure with the participation of eminent coaches.

*Ключові слова: лідерство, потреби, досягнення результату, місцеве самоврядування.
Key words: leadership, needs, achieving a result, local government.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Реалії існування нашого суспільства на даний час, сувородійсність, до якої всі змушені пристосовуватися, перебувають у прямій залежності від ефективності державного управління і зокрема від осіб, на яких покладені функції управління місцевим самоврядуванням в Україні. Від їх професіоналізму, поведінки, спрямованості на досягнення результату залежить наше щоденне життя. Тому актуальним завданням є виявлення осіб з вираженими лідерськими якостями та залучення їх до роботи в системі місцевого самоврядування України.

Майже сторіччя вчені всього світу намагаються осягнути феномен лідерства, який забезпечує ефективне виконання поставлених цілей та згуртовує людей навколо

спільної мети. До цих наукових доробок з формування та розвитку лідерства долучилися і вітчизняні науковці. Зокрема, дана стаття безпосередньо пов'язана із науковими дослідженнями кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом Національної академії державного управління при Президентові України, які здійснюються у межах комплексного наукового проекту "Механізми державного управління функціональною спроможністю кадрового потенціалу органів державної влади й місцевого самоврядування в сфері організації надання якісних публічних послуг: теоретичне та методологічне їх забезпечення".

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій доводить, що серед зарубіжних дослідників, проблемою особис-

тісних потреб, які впливають на діяльність лідера, займалися: Аткинсон, Беліцьки [3], Бартман, Верофф, Дандраде, Джилліган, Кальтенбах [4], Кортес, Левінгер [8], Макклелланд [5; 6], Мішель, Розен, Хаяши, Хекхаузен [7], Френч, Шепард та ін.

Працювали над дослідженням лідерства у цій сфері А. І. Юр'єв [2], Горовіц та ін.

Проте, не зважаючи, що лідерство неодноразово було предметом дослідження у наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, системних досліджень щодо виявлення та розвитку особистісних потреб, які впливають на діяльність лідера і мотивують його поведінку ще не проводилось.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження формування та розвитку потреби у досягненні результатів для діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Виходячи з мети, в статті вирішувалися наступні завдання:

- з'ясувати основні особистісні потреби, які впливають на діяльність лідера та мотивують його поведінку;
- проаналізувати інструменти формування та розвитку потреби у досягненні результатів;
- виокремити низку потреб лідера з вираженою потребою в досягненнях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Існує багато особистісних потреб, які впливають на діяльність лідера, але головними потребами, які мотивують поведінку, є: потреба у владі; потреба в контролі над подіями та людьми (яка тісно пов'язана з потребою у владі); потреба у досягненні; потреба в афіліації, тобто приналежності до якоїсь групи та отримання схвалення [2, с. 57—61].

Потребу в досягненні деякі дослідники називають мотивом ефективності, оскільки, це означає, що потрібно зробити завдання краще, ефективніше ніж це можуть зробити інші. З цього припущення випливає, що особи з вираженою потребою в досягненнях повинні бути більш дієвими та уникати рутинної роботи. Повинні бути більш схильними до пошуку ефективнішого виконання завдання. Дослідники завжди вважали, що особи з вираженою потребою в досягненнях повинні більше звертати увагу на особисту відповідальність за результати діяльності, оскільки лише в такому випадку вони можуть відчувати задоволення від того, що зробили дещо краще ніж інші. Горовіц в 1961 році здійснив емпіричну перевірку цього теоретичного припущення, розробивши настільну гру, в якій гравці в якості продавців намагалися заробити якомога більше грошей за переговори. При цьому суттю гри було надання можливості виграти лише пішовши на ризик. Під час підведення підсумків даного експерименту Горовіц довів, що досліджувані з вираженою потребою в досягненні обирали особисту відповідальність в ситуаціях помірному ризику значно частіше, ніж досліджувані зі слабо вираженою потребою в досягненні. В одному зі своїх експериментів Макклелланд та Уотсон у 1973 році відзначили, що при грі в рулетку досліджувані з вираженою потребою в досягненні зачасти обирають помірний

ризик, начебто результат залежить від них особисто. Можливо, припустили вони, в осіб з вираженою потребою в досягненні настільки сильна тенденція обирати помірний ризик, що вони переносять її на деякі ситуації, які межують з випадковістю. Безліч експериментів засвідчують тенденцію, що особи з вираженою потребою в досягненнях з більшим задоволенням працюють в умовах помірному ризику, де вірогідність успіху коливається в межах 50%.

Так, з'ясовано, що особи з вираженою потребою в досягненні справляються із поставленими завданнями значно краще, коли воно помірно складне, на відміну від цього, вони втрачають інтерес до виконання завдання, а значить і до результативності виконання завдання, у випадках коли завдання є легким або ж занадто складним. Крім того, ті ж експерименти, проведені з особами зі слабо вираженою потребою в досягненнях, не показали подібних закономірностей. Одним із пояснень незначної інтерперсональної чутливості в сфері досягнень у осіб з вираженою потребою у досягненнях може бути їх зосередженість на власній здатності досягати високих результатів в діяльності. Це доводить проведене дослідження, в якому досліджувані надавали можливість краще пізнати один одного, працюючи над виконанням спільного завдання в групах по 5 осіб. У кінці експерименту досліджувані оцінили себе по тому, як у них виражені такі якості, як кмітливість, практичність, щирість та авторитетність. Кожного досліджуваного також попросили спрогнозувати, як би інші члени групи оцінили себе за цими ж якостями. Особи з вираженою потребою в досягненні менш точно оцінили те, як інші члени групи оцінили б себе за такими якостями, як кмітливість і практичність, особливо коли експериментатори акцентували важливість роботи для визначення лідерських якостей та інтелекту. Іншими словами, вони так зосередилися на тому, щоб проявитися самим, що не звернули увагу на виконання завдання іншими учасниками групи.

Теоретично особи з вираженою потребою в досягненнях повинні надавати перевагу роботі, яка забезпечує можливість зворотного зв'язку, оскільки лише таким чином ці особи можуть дізнатися краще чи гірше за інших вони виконують роботу. Безліч досліджень щодо важливості зворотного зв'язку для осіб з вираженою потребою у досягненнях, серед яких експерименти Френча (1958), Бартмана (1965) доводять, що для осіб з вираженою потребою в досягненнях надважливо знати як особисто вони виконали поставлене завдання. Крім цього, досліджено, що гроші є типовим засобом зворотного зв'язку стосовно успішності діяльності особи. І хоча гроші не є стимулом для осіб з вираженою потребою в досягненнях, вони використовують їх як інформацію про успішність своєї діяльності [5, с. 282—283]. Наприклад, в одному із експериментів Аткинсона (1958), досліджувані з вираженою потребою в досягненнях успішніше, ніж досліджувані зі слабо розвинутою потребою в досягненнях, впоралися із завданням на всіх рівнях очікування успіху до тих пір, доки грошовий стимул був на рівні 1,25 долара. Проте коли грошовий стимул було збільшено до 2,5 долара криві осіб із сильною і слабою потребою в досягненнях при різноманітних рівнях очікування успіху майже співпали і жодних відмінностей в загальній успішності діяльності не про-

стежувалося. Крім цього, при грошовому стимулюванні в 2,5 долара досліджувані з вираженою потребою в досягненнях працювали не набагато краще, ніж при грошовому стимулюванні в 1,25 долара. На відміну від них, досліджувані з слабо вираженою потребою в досягненнях значно краще впоралися із завданням при збільшеному грошовому стимулюванні. Це та низка інших досліджень (наприклад, Донван (1956) засвідчили, що грошова винагорода осіб з сильною внутрішньою мотивацією на досягнення не збільшує їх старань.

На практиці, доведено, що використання зовнішніх стимулів для осіб, внутрішньо мотивованих на досягнення, може значно знизити їх продуктивність. Низка інших експериментів довела, що для осіб зі стійким мотивом досягнення значно важливіше, ніж для осіб зі слабо вираженим мотивом досягнення, щоб виконання більш складного завдання оцінювалося вище. Тобто особи з більш високими показниками потреби в досягненнях схильні сприймати гроші як міру успіху, а не як стимул для прикладання більших зусиль. Крім цього, інші експерименти проведені Шепардом і Беліцьки (1966) в цій сфері засвідчили, що особи з вираженою потребою в досягненнях більш активні в пошуку нової інформації для розробки нових шляхів вирішення того чи іншого завдання [3, с. 102].

Важливою складовою поведінки осіб з вираженою потребою в досягненнях є їх постійний перегляд власних цілей. Вони часто повертаються до виконання завдань, які полишили не довівши до кінця з тих чи інших причин. В осіб з невираженою потребою в досягненнях зачасти відбувається конфлікт різних мотивів, який знижує рівень домагань, і як результат така особа добровільно відмовляється від можливого успіху, а це негативно відображається на діяльності особи в цілому.

Зокрема дослідження Макклелланда виявили, що виражена потреба в досягненнях значно підвищує інтерес особи, яка володіє цією потребою, до бізнесу, адже бізнес передбачає помірний ризик, зворотній зв'язок, пошук шляхів створення нового продукту чи послуги, особисту відповідальність за успішність діяльності [6, с. 254]. Проте експерименти проведені Макклелландом, Мішелем та Джилліганом виявили іншу, негативну сторону осіб з вираженою потребою в досягненнях ці особи, за рахунок генерації інноваційних підходів більш схильні до шахрайства і зачасти здобувають репутацію нечистих на руку, оскільки шукаючи найкоротший шлях до досягнення цілі виявляються неперекірливими в засобах для її досягнення.

Ряд досліджень проведених Кальтенбахом та Макклелландом виявили наступну закономірність: особи, які сприймаються як лідери в невеличких містечках, мають більш високі показники потреби в досягненнях, ніж ті, які не сприймаються як лідери [4, с. 52—53]. Ми провели ряд власних досліджень у цій сфері та виявили, що мери міст та голови сільських та селищних рад, які мотивовані на досягнення вкрай позитивно сприймаються населенням [1, с. 280]. Так, під час своєї каденції, Славутицький міський голова постійно орієнтував свою команду на досягнення. Як результат — зразкове самоврядування в місті забезпечило високий рівень соціальних стандартів, зокрема: найкращий дитячий садочок, належний рівень надання медичної допомоги, ефективне надання комунальних послуг тощо. Опрацювання статистичних даних щодо кількості обрання очільників

територіальних громад в Україні засвідчило наступну тенденцію, якщо голова територіальної громади є лідером орієнтованим на досягнення, тобто на покращення якості життя в громаді, виборці обирають його 2—5 разів поспіль і таких випадків сотні. На противагу цьому, є очільники громад, які свою виражену потребу в досягненнях направляють на особисті потреби, тобто не створюють команду однодумців для роботи над підвищенням якості життя в громаді, а використовують наявні в територіальній громаді ресурси у власних цілях і нажалі таких випадків також сотні.

Зважаючи на вищенаведене, можемо сформувати низку потреб лідера з вираженою потребою в досягненнях. До них відносять:

- потребу у виконанні завдань помірної складності;
- потребу брати на себе особисту відповідальність за результати діяльності;
- потребу в зворотному зв'язку відносно успішності своєї роботи;
- потребу в постійному перегляді власних цілей;
- потребу в доведенні до кінця завдань, які з тих чи інших причин не були виконані;
- потребу в розробці чи освоєнні новітніх способів виконання завдань;
- потребу в належній оцінці своєї роботи.

Оскільки, для успішної діяльності особі необхідно володіти високою потребою в досягненнях, цю потребу можна і потрібно розвивати, адже це надважлива риса притаманна лідерам. Яким же чином це можна робити?

Чисельні дослідження таких вчених, як Хаяши, Ямауши, Розена, Дандраде, Кортеса, Хекхаузена, Вероффа та інших доводять, що потреба в досягненнях формується батьками, які привчають своїх дітей в ранньому віці (з 1,5—3,5 років) виконувати ті чи інші завдання. Суть даного виховання полягає в тому, що дитина отримавши завдання від батьків повинна виконувати його із задоволенням прикладаючи до його виконання певні зусилля, адже якщо завдання буде легким, його виконання не принесе задоволення від прикладання фізичних чи розумових зусиль, а якщо завдання буде надскладним дитина не захоче його виконувати, адже передбачає невдачу, оскільки не володіє достатніми силами для його виконання.

Таким чином, завдання батьків, по мірі зростання дітей, давати дітям завдання помірної складності для формування у них високої потреби в досягненнях. Крім того, з'ясовано, що батьки дітей з вираженою потребою в досягненнях не використовують авторитарний стиль у спілкуванні з дітьми. А матері дітей з вираженою потребою в досягненнях навпаки авторитарні у спілкуванні з дітьми. Встановлено, що діти формують стандарти власної поведінки, спираючись на особисті відкриття і намагаючись особисто зрозуміти, як їм себе поводити.

Величезний вплив на формування вираженої потреби в досягненнях накладає школа. Дослідження Хекхаузена [7, с. 306] виявили, що мотивація досягнення мети являє собою устремління особи збільшити свої здібності там, де на її думку, можна досягнути успіху. Наприклад, дослідники звернули увагу на те, що коли учень відповідає неправильно, вчитель переформатує запитання, або підводить учня під правильну відповідь, в тому випадку, коли вважає учня здібним. На відміну від цього, діти з

посередніми знаннями, щоб не робили і не відповідали не отримують від вчителя зворотного зв'язку. З часом деякі з них починають поводити себе так, що очікування вчителя, який вважає їх поганими учнями, підтверджуються. Згодом такі діти значно рідше піднімають руки для відповіді, ніж учні, яких вчитель з самого початку вважав здібними [5, с. 603]. Таким чином, вчитель нав'язує учню думку про те, що він не здібний і що від нього не чекають гарної успішності. З плином часу в свідомості дитини формується саме такий образ, а це знижує ймовірність успіху в його уяві, і, як наслідок, зменшує вірогідність успішної діяльності в майбутньому.

Отже, якщо підтримувати з учнем зворотний зв'язок, наприклад, розбирати з поясненням його помилки, хвалити, то такі дії вчителя є серйозним підкріпленням орієнтації на успіх і зниженням страху перед невдачами, що й дає змогу формувати у дитини високу потребу в досягненнях.

І хоча потребу в досягненнях можна і потрібно формувати у ранньому віці, за дослідженнями Левінгера [8] лише в стадії зрілості можливі дійсно високі показники потреби в досягненнях. Це обумовлено тим, що думки про можливі перепони на шляху досягнення цілі передбачають досить високий рівень розвитку еґо, а думки про особисті якості як можливі перепони представляють ще більш високий рівень самоусвідомлення, саме тому вищі рівні потреби в досягненнях залежать від загальної зрілості. Якщо перенести результати цього дослідження на віковий зріз успішних голів територіальних громад, то саме у віці 40—50 років очільники територіальних громад є найбільш успішними та орієнтованими на досягнення.

Як свідчить багаторічний світовий досвід у сфері формування та розвитку лідерських рис, до яких відноситься і потреба в досягненнях, доцільно вишукувати в суспільстві осіб, які готові задовольнити свою потребу в досягненнях і проводити з ними тренінги направлені на підняття рівня вірогідності успіху та зниження страху перед невдачами за участю іменитих тренерів. За допомогою цього комплексу заходів, особа стає більш впевненою у собі, а значить володіє певною харизмою, яка об'єднує людей навколо неї для досягнення поставлених цілей.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Відаючи належне підходам, які використовуються різними країнами світу для формування кадрів лідерського типу, в статті узагальнено та запропоновано новий погляд на розвиток лідерських рис, заснований на формуванні вираженої потреби в досягненнях, яка є однією з основоположних потреб впливаючих на діяльність лідера. Доведено, що особи з вираженою потребою в досягненнях краще виконують завдання помірної складності, схильні брати на себе особисту відповідальність за результати діяльності, намагаються отримати зворотний зв'язок відносно успішності своєї роботи, намагаються придумати чи освоїти нові, більш ефективні способи виконання завдань та постійно переглядають власні цілі і повертаються до виконання завдань, які полишили не довівши до кінця. Крім цього, досліджено, що вкрай помірковано необхідно підходити до грошової винагороди осіб з вираженою потребою в до-

сягненнях, адже вони схильні сприймати гроші як міру успіху, а не як стимул для прикладання більших старань для виконання завдання. Також необхідно враховувати, що дані особи, як правило, зосереджені на самовираженні і тому не звертають належної уваги на виконання завдань іншими особами.

У статті розширено загальновідомі наукові напрацювання щодо формування потреби в досягненнях у дітей, підлітків та дорослих осіб. Здійснено аналіз роботи очільників територіальних громад в Україні на предмет їх орієнтації на досягнення ефективних результатів в професійній діяльності.

Проте існує нагальна потреба в консолідації зусиль фахівців та науковців галузі знань державного управління щодо пошуку нових інструментів формування лідерства в осіб, які займають посади в органах місцевого самоврядування України.

Література:

1. Грищенко І.М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України / І.М. Грищенко // Науковий вісник АМУ: зб. наук. пр. — К.: [б.в.], 2014. — Вип. 2/2014. — С. 275—285.
2. Юрьев А.И. Человек в политике / А.И. Юрьев // Психология / Под ред. А.А. Крылова. — СПб., 1998. — С. 57—61.
3. Belitsky T. and Sheppard C. Efficiency motive. *Academy of Management Review*, April 1966. — p. 152.
4. Colin Kaltenbach and David C. McClelland. *The Anatomy of Achievement Motivation*. Cambridge University Press. New York, New Rochelle, Melbourne, Sydney. — 1958. — pp. 52—53.
5. David C. McClelland. *Human Motivation*. Cambridge University Press. New York, New Rochelle, Melbourne, Sydney. — 1967. — 672 p.
6. David C. McClelland. *The Achieving Society*. Cambridge University Press. — 1961. — p. 320.
7. Heinz Heckhausen. *Motivation und Handeln*. Springer. — 1980. — p. 806.
8. Jane Loevinger. *Ego Development*. San Francisco: Jossey-Bass. — 1976. — p. 346.

References:

1. Hryshchenko, I. M. (2014), "Implementation of leadership in local government Ukraine", *Naukovyi visnyk AMU: zb. nauk.pr.*, vol. 2, pp. 275—285.
2. Jur'ev, A. I. (1998), *Chelovek v politike* [People in political], SPb., Rossyia.
3. Belitsky, T. and Sheppard, C. (1966), *Efficiency motive*, *Academy of Management Review*, USA.
4. Kaltenbach, C. and McClelland, D. (1958), *The Anatomy of Achievement Motivation*, Cambridge University Press, USA.
5. McClelland, D. (1967), *Human Motivation*. Cambridge University Press, England.
6. McClelland, D. (1961), *The Achieving Society*. Cambridge University Press, England.
7. Heckhausen, H. (1980), *Motivation und Handeln*. Springer, Germany.
8. Loevinger, J. (1976), *Ego Development*. San Francisco, Jossey-Bass, USA.

Стаття надійшла до редакції 24.07.2015 р.