

Лютий М.О.

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ВІТЧИЗНЯНОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ ЗА КРИТЕРІЯМИ МАТРИЦІ «ЗДАТНІСТЬ – БАЖАННЯ» ЯК ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПОШИРЕННЯ В ПРАКТИЧНОМУ УПРАВЛІННІ МОДЕЛІ 3S-ЛІДЕРСТВА

У статті обґрунтовується доцільність використання в процесах практичного управління моделі 3S-лідерства, якою діючим посадовцям-лідерам вітчизняної системи публічного управління і адміністрування рекомендується використовувати моделі формування відносин і взаємодії із підлеглими-послідовниками за такими критеріями, як співуправління (синархія), співмислення (сінтелектика) і співдія (синергія). На підставі уточнення моделі особистості працівника у вигляді комбінації 4 складників матриці лідерства, утвореної в координатах «здатність» і «бажання» бути лідером, та визначення з їх числа домінуючої складової частини всі працівники поділяються на лідерів, співлідерів(+), співлідерів(-) і послідовників. Така диференціація групи лідером n підлеглих йому співробітників за їхніми реальними людськими характеристиками «здатність» і «бажання» дозволить за рахунок мотивації участю у співуправлінні, співмисленні і співдії інтегрувати і трансформувати їх у n вмотивовані і ефективні управлінські пари «лідер – послідовник» або «лідер – група n послідовників», кожна з яких самостійно визначає режим ефективної взаємодії в режимах «суб'єкт→об'єкт», «суб'єкт↔суб'єкт», «об'єкт↔об'єкт» або «суб'єкт←об'єкт». Для цього лідеру у системі публічного управління слід оволодіти прийомами використання комплексу рекомендацій моделі 3S-лідерства щодо налагодження в групі взаємин за критеріями синархія–сінтелектика–синергія. Модель 3S-лідерства уже отримала певну апробацію і поширення в навчальному процесі майбутніх і діючих працівників вітчизняної системи публічного управління і адміністрування.

Ключові слова: лідер, співлідер, послідовник, управлінська пара, взаємодія, синархія, сінтелектика, синергія.

Постановка проблеми. Прагнення багатьох людей до влади як можливості монопольного права приймати та спроможності забезпечувати виконання рішень, які впливають на поведінку інших людей, з використанням якихось засобів впливу (управління, менеджмент, лідерство) є настільки ж поширеним явищем, як і нехіль іншої частини людей користуватись певним обсягом влади та нести відповідальність за її належне використання, надаючи перевагу спокою, захи-

щеності, безумовному підпорядкуванню та виконанню рішень інших.

Таке альтернативне відношення людей до влади та її використання пояснюють існуванням і дією у середовищі персоналу вітчизняної системи публічного управління і адміністрування певних психологічних деформацій особистості. Ці деформації авторка дослідження [1, с. 9], яка інтерпретувала державного службовця як «суб'єкта виконання професійних обов'язків» і «суб'єкта реалізації

професійної діяльності» (тут і надалі підкреслено мною – *М.Л.*), визначила як негативні зміни в його соціально-психологічній структурі, що відбуваються під впливом змісту, умов, тривалості виконання професійної діяльності та індивідуально-психологічних особливостей, зумовлюють переоцінку власних здібностей і можливостей, що призводить у подальшому до неоптимальної поведінки. При цьому, якщо одні втрачають самокритичність, переконані у власній компетентності і стають нетерпимими до думок і позицій інших, то інші перетворюються на пристосованців і конформістів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід зауважити, що у вітчизняній фаховій літературі прикладів досліджень та оцінки як першого, так і другого варіантів поведінки, коли одні, незважаючи на некомпетентність і недосвідченість, рвуться до влади і посад, а інші, незважаючи на наявну компетентність і досвід, уникають навіть спроб їх обійняти, є дуже мало. При цьому зауважимо, що якщо про виявлення охочих до влади, але некомпетентних вітчизняних кандидатів уже з'являються окремі публікації [для прикладу, 2; 3; 4; 5; 6], то у відповідях на питання: «Чому багатьом компетентним людям не вдається стати лідерами?» [7] або «Чому компетентні люди відмовляються ставати лідерами?» [8] чи «Чому здатні люди не бажають керувати?» [9] вітчизняна наука державного управління ще навіть не відчула потреби. Адже натепер пропозиція послуг керівників і посадовців у структурах публічного управління у нас набагато перевищує потребу. Як приклад можна використати наведену авторами роботи [6] реальну ситуацію, коли «... у 2019 році на 14 посад голів райдержадміністрацій у рамках проєкту «LIFT» тільки в Івано-Франківській області було подано заяви від майже тисячі осіб...», а «На Рівненщині на «найпопулярнішу» посаду голови Рівненської райдержадміністрації подали заявки аж 82 претенденти».

Головними причинами такої ситуації можна, на нашу думку, вважати, з одного боку, повну неусвідомленість більшості кан-

дидатів на посади керівників-лідерів щодо обов'язків і відповідальності, а з іншого – відсутність якісної моделі диференціації претендентів на посади за їх характеристиками. Адже більшість поширеного тестового інструментарію оцінює особистість за критеріями «лідер – послідовник» [10], «керівник – виконавець» [11], «командувати чи підпорядковуватись» [12] і т. п., оскільки розраховані тільки на виявлення у неї здатності бути або «суб'єктом», або «об'єктом» у складі типової управлінської пари «суб'єкт → об'єкт».

Проблема ж ефективної взаємодії людей у ролях учасників нетипових управлінських пар, які функціонують у режимах взаємодії «суб'єкт ↔ суб'єкт», «об'єкт ↔ об'єкт» і «суб'єкт ← об'єкт», виявлених і обґрунтованих в дослідженнях [13; 14], до останнього часу залишається ще невивченою ні зарубіжними, ні вітчизняними науковцями.

Формулювання цілей статті. На основі комплексного врахування диференціації характеристик персоналу системи публічного управління за критеріями здатності і бажання бути лідером довести доцільність поширення і використання моделі 3S-лідерства в застосуванні до організації ефективної і результативної взаємодії лідера з послідовниками.

Виклад основного матеріалу. В цьому контексті вважаємо за необхідне використати підсумки досліджень, що опубліковані ще у 1986 році відомим психологом, проф. Ф. Фарлеєм (Frank Farley) у роботі [15], який за результатами багаторічних досліджень дійшов висновку про існування континууму, на одному полюсі якого позиціонуються особистості «типу Т» («Big T») з притаманними їм характеристиками «шукачів пригод», «ризик», «гострих вражень», «творчості», а на іншому – особистості «типу t» («Little t»), що надають перевагу «впевненості», «передбачуваності», «уникненню ризиків» і «невідомості». При цьому, на цілком слушну думку дослідника, особистості з характеристиками «Т» і «t» серед популяції є, безумовно, в меншості, а більшість людей потрапляє в діапазон «десь між цими двома крайнощами». Очевидним є і той факт, що якщо особистості

«Т» є, без найменшого сумніву, здатними виконувати функції провідників-лідерів, то особистості «t» слід вважати чітко вираженими послідовниками. Тоді стає очевидним і факт того, що більшість людей розташовані «між цими двома крайнощами» і характеризуються певними співвідношеннями одночасно наявних у їхніх характеристиках як «Т», так і «t» складників. Тобто більшість людей в організованих спільнотах мають схильність до виконання функцій як лідерів, так і послідовників, у зв'язку з чим можуть бути інтерпретованими у вигляді вектора, який характеризує «Здатність до лідерства» особистості, значення якого може змінюватися в межах $0 \rightarrow \max$.

Усвідомлюючи схожість континууму проф. Ф. Фарлея із запропонованим у праці [16] континуумом трансформації персонального статусу особистості в організації, яким демонструється її прагнення обійняти посаду певного рівня, інтерпретуємо аналогічним чином і характеристику «Бажання лідерства» у вигляді вектора величиною в межах $0 \rightarrow \max$.

Цілком очевидно, що персонал будь-якого організаційного утворення системи публічного управління може бути диференційованим як за характеристиками здатності, так і за бажанням виконувати функції керівництва. Проте як континуум Ф. Фарлея, так і запропонований у [14] континуум трансформації статусності особистості в організації є одно-

мірними конструктами, кожен з яких окремо відображає здатність і бажання певної особистості до певного виду діяльності.

Комплексне використання обох характеристик дозволить побудувати площинну модель особистості, яка буде враховувати обидві характеристики одночасно. Саме такий підхід був застосований авторами публікації [16] для диференціації людських ресурсів соціально-економічних систем за критеріями т. зв. матриці лідерства (рис. 1).

Автори цього дослідження в результаті поділу персоналу за характеристиками в координатах «здатність–бажання» запропонували одночасно враховувати як здатність особистості до лідерства, так і її бажання взяти на себе відповідальність лідера, що дало їм можливість диференціювати персонал організації за такими категоріями:

- лідерів – людей з усіма необхідними для лідерства здібностями і бажанням нести відповідальність за їхнє належне використання;
- послідовників – людей, що володіють здібностями, кваліфікаціями, знаннями і компетенціями для професійної діяльності, проте не мають бажання і не прагнуть обійняти відповідальні посади;
- лідерів-послідовників (+) – людей, які, маючи здібності і компетенції для лідерства, не мають, однак, бажання брати на себе таку роль і відповідальність та надають перевагу спокою, передбачуваності і захищеності, проте можуть бути корисними порадниками лідера;
- послідовників-лідерів (-) – людей, які не мають здібностей для лідерства, але з різних причин і мотивів бажають зайняти лідерські позиції у системі, які також можуть бути корисними помічниками лідера.

Проте спроби і результати практичного використання рекомендацій цієї матриці в процесах навчання, консультування і розвитку людських ресурсів системи з використанням тестових досліджень і оцінок [для прикладу, 17; 18] продемонстрували відсутність в організаціях чіткого розподілу людей за виділеними категоріями, якого в чистому вигляді не існує і не може існувати.



Рис. 1. Матриця лідерства як основа розподілу людських ресурсів за критеріями здатності і бажання бути лідером (Дж. [12])

Адже будь-яка особистість у системі формується організаційною культурою, посадовими вимогами, оточенням і т. п. у вигляді певної мікс-характеристики, коли у значній більшості персоналу організаційних утворень тією чи іншою мірою є присутніми всі складники виділених частин матриці лідерства. За такого припущення окремішні особистість в організації може бути інтерпретована властивою тільки її комбінацією всіх чотирьох складників, варіанти рівномірного і нерівномірного розподілу яких у особистості представлено на рисунку 2.

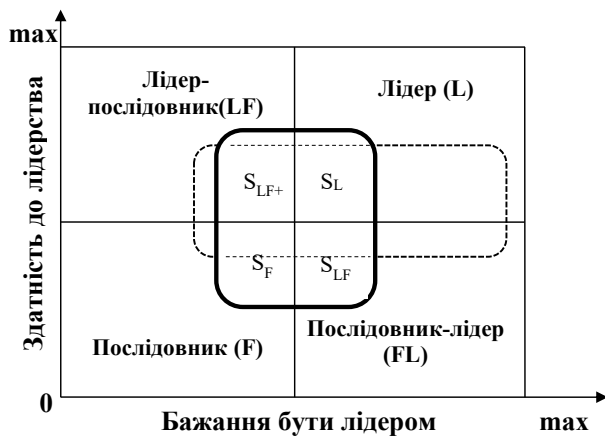


Рис. 2. Модель особистості як комбінації складових матриці лідерства

(розробка автора)

Варіант інтерпретації особистості за однакового розподілу складників її характеристик лідера (L), послідовника (F), лідера-послідовника (LF) і послідовника-лідера (FL) представлено у вигляді прямокутника, хоча такий розподіл може бути інтерпретовано у вигляді фігури будь-якої геометричної форми, яка адекватно відображає розподіл характеристик особистості у запропонованій системі координат «здатність – бажання».

Отже, якщо припустити, що кожній особистості буде притаманним власний варіант розподілу складників характеристик (L), (F), (LF) і (FL), то в такому разі її комплексна модель може бути інтерпретована у вигляді геометричної суми площ цих склад-

ників:

$$S_{\Sigma} = S_L + S_F + S_{LF} + S_{FL}, \quad (1)$$

де S_L , S_F , S_{LF} і S_{FL} – геометричні площі відповідних складників характеристики особистості.

Тоді за умови рівномірного розподілу цих складників $S_L = S_F = S_{LF} = S_{FL}$. представлену на рисунку 2 модель особистості (неперервна лінія) можна вважати базовою, будь-яке відхилення від якої дає можливість відносити особистість до тієї чи іншої категорії за значенням окремих складників, реальне співвідношення яких і визначатиме її поведінкову домінанту. Так, для прикладу, вираз $S_L \gg S_F + S_{LF} + S_{FL}$ описує особистість лідера, $S_F \gg S_L + S_{LF} + S_{FL}$ – послідовника і т. д., а зразок нерівномірного розподілу останніх демонструється фігурою (штрихова лінія) з домінуючим значенням S_L .

Отже, запропонована модель засвідчує, що домінуюче нині спрощене, традиційне трактування взаємин у типовій управлінській парі «суб’єкт – об’єкт» є неправильним, оскільки у обох складників цієї пари є присутніми такі характеристики, які слід уміло використовувати учасниками в процесі їхньої взаємодії.

При цьому слід усвідомлювати, що у більшості персоналу будь-якого організаційного утворення системи публічного управління (які позиціонуються між «двома крайнощами» за здатністю і бажанням) завжди є і будуть присутні певні амбіції і прагнення, мотиви і бажання, які можуть і повинні бути належним чином використані керівництвом для організації їх ефективної і результативної взаємодії.

Як докази цього цілком доречно навести або відому українську приказку «То не козак, що не думає отаманом бути» [19], або приписуваний Наполеону I Бонапарту вислів «Вранці кожного солдата лежить жезл маршала» [20], якими підтверджується припущення про існування у середовищі будь-яких людських спільнот різних множин особистостей із самими різними варіантами комбінацій їх здатності як до проявів лідерства, так і послідовництва.

Тому згідно з цілком слушним ствердженням авторського колективу вітчизняного підручника «Державне управління», що «Лідерами повинні бути всі співробітники організації, оскільки лідерство – це, передусім, відповідальність за власні дії і рішення, які справляють вплив на всю організацію...» [21, с. 311], будь-який лідерський потенціал будь-якої особистості в організаціях і установах публічного управління і адміністрування повинен бути виявленим і ефективно використаним.

У цьому разі саме така інтерпретація особистостей, які взаємодіють як учасники управлінської пари у разі перенесення отриманих умов і рекомендацій на множини управлінських пар, в яких роль суб'єкта виконується одним спільним для всіх суб'єктом S_L (лідером, керівником, менеджером і т. п.), дозволяє зрозуміти всю складність виконання суб'єктом функцій взаємодії з учасниками кожної окремої пари із дорученої для лідерства множини послідовників O_i числом n (рис. 3), серед яких є і співлідери, і послідовники із самими різними варіантами співвідношення складників S_L , S_F , S_{LF} і S_{FL} , домінанти яких і визначають їхню роль, місце і статус у групі.

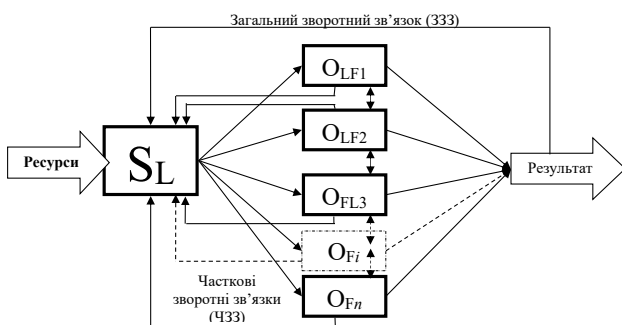


Рис. 3. Схема взаємовпливів суб'єкта-лідера (SL) і його n об'єктів-послідовників з різними характеристиками відношення до лідерства, які формують групу з n управлінських пар різного роду
(інтерпретація автора)

Адже всі відомі суб'єкту S_L концепції, методи, стилі, моделі управління і лідерства рекомендують вибирати і реалізувати в рамках окремих управлінських пар

оригінальні, ефективні тільки для цієї пари підходи та рішення щодо забезпечення їх ефективною і результативною взаємодії. Як наголошено авторами публікації [21, с. 315] «Щоб стати ефективним лідером, необхідно встановлювати індивідуальні стосунки з кожним членом групи, враховувати його інтереси і потреби, надихати кожного окремо на досягнення результату» за чотирма можливими режимами взаємодії «суб'єкт→об'єкт», «суб'єкт↔суб'єкт», «об'єкт↔об'єкт» і «суб'єкт←об'єкт».

Проте зростання множини nO_i пар, в яких кожному з учасників, згідно з моделлю особистості за критеріями матриці лідерства (рис. 2), притаманні найрізноманітніші набори здібностей, умінь, навичок, кваліфікації, досвіду і т. п. у комбінації з палітрою особистісних бажань та потреб статусності, зростання, розвитку і творчості, або, навпаки, спокою, впевненості в майбутньому, передбачуваності і плановості, неймовірно ускладнює завдання забезпечення суб'єктом-лідером у кожному окремому випадку належного рівня лідерства для налагодження ефективних взаємин і отримання необхідних результатів.

Адже, виходячи із традиційної інтерпретації «суб'єкт-об'єктних» стосунків, якщо лідер керується тільки однією із відомих йому теоретичних концепцій лідерства і використовує тільки один із варіантів відомих моделей і технологій її практичної реалізації, то у особистостей з різним відношенням до лідерства будуть формуватися з ним різні взаємини на основі інформації, яка надходить одним загальним зворотним зв'язком (333) про результати функціонування групи і від n часткових зворотних зв'язків (ЧЗЗ) про результати кожного із її членів O_i .

Якщо ж до всіх вищеперерахованих поведінкових чинників додається ще й ціла палітра міжособистісних прямих і зворотних зв'язків між членами групи та їх вплив на можливі ускладнення ситуацій, зміну цілей і завдань, забезпеченість ресурсами і т. д., то це неймовірно ускладнює процеси і процедури прийняття та реалізації рішень як по

кожному члену групи окремо, так і по всій групі разом, погіршує показники результативності та ефективності, а всі мислимі цілі і завдання лідера примножуються зі зростанням кількості і різноманітності характеристик підлеглих.

Така ситуація мотивує пошук, ідентифікацію і дослідження можливостей практичного використання таких інноваційних прийомів лідерства, які були б однаково ефективними для всіх без винятку учасників певної множини nO_i – управлінських пар незалежно від того, до якої категорії за критеріями матриці (L, F, LF чи FL) належать їхні учасники і незалежно від того, яким концепціям, моделям і технологіям лідирування надає перевагу діючий суб'єкт-лідер.

У зв'язку з цим цілком очевидно стає потреба пошуку та обґрунтування моделі лідерства, яка б, не заперечуючи основ і принципів уже відомих концепцій, теорій, моделей і стилів лідерства, врахувала б ті зміни, що відбулись у ментальності людей XXI століття, і які радикально відрізняються від життєвих цінностей і переконань, світоглядних позицій, орієнтирів, бачення і способів мислення тих поколінь, за яких ці теорії і моделі формувались. Така модель має запропонувати нове сучасне бачення лідерства епохи зовсім іншого, демократизованого суспільства і зовсім іншої, інтелектуалізованої та глобалізованої економіки.

Адже, на думку багатьох експертів (для прикладу, Г. Клейтон – Helena Clayton) [22, с. 78–83], саме зміни, що відбулися у відносинах учасників типової управлінської пари «лідер – послідовники», свідчать про те, що послідовники-підлеглі уже не завжди і не всюди готові терпіти звичні для командно-адміністративної системи стилі директивного керівництва (героїчні, авторитарні, патерналістські, бюрократичні, розпорядницькі та ін.). Зміни, які відбулися в інтелекті, ментальності, досвіді, життєвих цінностях і орієнтирах сучасних людей, поступово і впевнено витісняють із практики управління авторитарних вождів, командирів, героїв і наглядачів-контролерів. На їхнє місце пови-

нні приходять людиноцентричні лідери, які мають володіти новими моделями, методами і технологіями управління-лідерства, які мають використовувати нові підходи для вирішення проблем, які мусять бути налаштовані на результативну і ефективну співпрацю зі всіма, без винятків, своїми послідовниками.

Тому, як дуже влучно висловився автор дослідження «Інтелектуальне лідерство та творчість», «...ми, безумовно, продовжуємо потребувати сильних лідерів, але сильне керівництво сьогодні також означає спільне керівництво» [23].

Отже, якщо в часи Наполеона I Бонапарта «Людський дух не дозрів ще для того, щоб керуючі робили те, що повинні робити, а керовані – те, що хочуть» [20], то дух «керованих» XXI століття уже вимагає і диктує необхідність їхньої активної участі в процесах управління, що прямо вимагає від суб'єктів-лідерів переорієнтації їхнього мислення і поведінки на цілі і методи творчої та інклюзивної культури управління [24].

Вимогам і потребам реалізації такої культури спільної творчості і спільного керівництва заради спільного результату найбільше відповідає запропонована в роботах [25; 26] модель 3S-лідерства, якою пропонується організація співпраці в управлінській парі за комплексом критеріїв синархії, сінтелектики і синергії. Ця модель є найбільш зручною, оскільки не диктує її учасникам ніяких вимог щодо необхідних їм лідерських рис, характеристик, цінностей, позицій і т. п., які практично ніколи не співпадатимуть, а рекомендує порядок і технологію співуправління (синархія), співмислення (сінтелектики) і співдії (синергії), дотримання якої в кожному окремому випадку є завданням окремої елементарної пари із певної їх множини.

У зв'язку з цим пошук лідерами відповіді на традиційне питання «Що робити?» не буде перетворюватися на обґрунтування чергових переліків звичних відповідей на те, якими самими кращими і важливими характеристиками та компетентностями повинен володіти лідер у системі публічного управління, а також пошуку порад, як їх удосконалювати

в контексті кожного із *nO*, своїх підлеглих-послідовників. Адже, навіть володіючи інформацією про домінуючі складники відношення до лідерства кожного члена групи, лідеру немає необхідності намагатися будувати взаємини і взаємовпливи з кожним послідовником окремо, оскільки в процесі взаємодії в парі «лідер – послідовник» за критеріями співуправління, співмислення і співдії кожен з них формуватиме притаманний тільки йому поведінковий зразок.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, модель 3S-лідерства, якою приписуються обов’язкові дії і вплив лідера групи на підлеглих співробітників, диференційованих за реальними людськими характеристиками «здатність» і «бажання», дозволить за рахунок точного оцінювання здатності і бажань кожного з учасників трансформувати множину *n* учасників у вмотивовані та ефективні управлін-

ські пари «керівник – підлеглий» або «керівник – група підлеглих».

Для цього суб’єкта-лідера системи публічного управління слід, не забуваючи про поради і рекомендації будь-яких традиційних концепцій та моделей лідерства, оволодіти прийомами використання комплексу рекомендацій моделі 3S-лідерства щодо налагодження в групі відносин за критеріями синархія–сінтелектика–синергія, яка уже отримала певну апробацію та активно поширюється в навчальному процесі майбутніх і уже діючих працівників вітчизняної системи публічного управління і адміністрування [27; 28; 29].

Подальші дослідження доцільно спрямувати на підбір або розробку і апробацію тестового інструментарію для оцінювання і диференціації кожного з учасників взаємин за критеріями матриці лідерства.

Список літератури:

1. Сіцинська М.В. Попередження професійної деформації державних службовців в Україні: соціально-психологічні аспекти : автореф. дис ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2011. 20 с.
2. Дзвінчук Д.І., Петренко В.П. Щодо проявів ефекту Даннінга-Крюгера у системі управління українською державою. *Теорія та практика державного управління*. ХарРІДУ, 2017. № 1(50). С. 6–11.
3. Дзвінчук Д.І., Петренко В.П., Аршулік О.С. Врахування впливу феномена Даннінга-Крюгера в процесах професійного навчання кадрового наповнення системи публічного управління і адміністрування України. *Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди*: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 11 жов. 2019 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. С. 229–230.
4. Орлів М.С., Петренко В.П. Про методику та інструментарій виявлення і оцінювання впливу ефекту Даннінга-Крюгера на функціонування кадрового наповнення вітчизняної системи публічного управління і адміністрування. Матеріали XII науково-практичної Інтернет-конференції «*Теорія та практика публічної служби*» (21 грудня 2019 року, м. Дніпро). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 95–96.
5. Дзвінчук Д., Петренко В. До визначення і використання коефіцієнта адекватності особи як інструмента добору кадрів управлінського корпусу соціально-економічних систем. *Ukraine – EU. Innovations in Education, Technology, Business and Law*: collection of international scientific papers. Chernihiv : CNUT, 2018. С. 223–226.
6. Дзвінчук Д.І., Орлів М.С., Петренко В.П. Експериментальна верифікація можливості використання тесту Вудкока-Френсіса для виявлення когнітивних упереджень у претендентів на керівні посади в органах публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1963> (дата звернення: 02.07.2021). DOI: 10.32702/2307-2156-2021.2.4.
7. Tomas Chamorro-Premuzic. Why Do Many Competent People Fail To Become Leaders? URL: <https://www.forbes.com/sites/tomaspremuzic/2020/05/31/why-do-many-competent-people-fail-to-become-leaders/?sh=27eded3c8fc4>.
8. Chen Zhang, Jennifer D. Nahrgang, Susan J. Ashford, D. Scott DeRue. Why Capable People Are Reluctant to Lead. URL: <https://hbr.org/2020/12/why-capable-people-are-reluctant-to-lead>.

9. Boyd Anthony. Why Competent People Refuse To Become Leaders. URL: <https://byanthonyboyd.com/why-competent-people-with-leadership-skills-refuse-to-lead-acd8d27d160b>.
10. Тест: хто ви по життю – лідер или ведомый? URL: https://vibirai.ru/testy-i-viktoriny/2482437-test_kto_vy_po_jizni_lider_ili_vedomuyu.
11. Тест «Хто ви: керівник или исполнитель?». URL: <https://marketing.wikireading.ru/12303>.
12. Командувати чи підкорятися. Тест – цікава психологія. URL: <https://jak.koshachek.com/articles/komanduvati-abo-pidkorjatisja-test-cikava.html>.
13. Дзвінчук Д.І., Лютий О.В., Петренко В.П. Щодо теоретичного аналізу і уточнення поняття «управлінська пара» як основи розвитку та удосконалення публічного управління. Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії». 2016. Вип. 67. С. 191–202.
14. Dzvinchuk D.I., Liutyi M.O., Petrenko V.P. Grapho-analytical Modeling of Processes of Interaction of Elementary Components of a Management Pair. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. No. 8(20) September. Pp. 8–15.
15. Farley F. The big T personality. *PsychologyToday*. 1986. No. 5. Pp. 45–52.
16. Лютий О., Панасюк Р., Петренко В. Диференціація людських ресурсів соціально-економічних систем за критеріями матриці лідерства. *Ukraine – EU. Innovations in Education, Technology, Business and Law* : collection of international scientific papers. Chernihiv : CNUT, 2018. С. 241–243.
17. Петренко В.П., Кушнірюк В.М., Панасюк Р.В. Аналіз та оцінювання слухачів магістратури за спеціальністю «Публічне управління і адміністрування» за критеріями матриці лідерства. *Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування* : матеріали щоріч. наук.- практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 1–2 листоп. 2018 р.) : у 2 т. / ред. колегія : В.С. Куйбіда, А.П. Савков, І.О. Дегтярьова та ін. Київ : НАДУ, 2018. Т. 1. С. 319–322.
18. Дзвінчук Д.І., Кушнірюк В.М., Лютий М.О., Мельник Є.С. Матриця лідерства як інструмент формування піраміди менеджменту територіальної громади. «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» : матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції (7–8 квітня 2021 року. Івано-Франківськ). 2021. С. 120–122.
19. Скарби історії. Прислів'я про козаків. URL: <https://sites.google.com/site/skarbiistoriie/prisliva-pro-kozakiv>.
20. Цитати Наполеона Бонапарта. URL: <http://citata.net.ua/tsitati-napoleona-bonaparta/>.
21. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) та ін. Київ–Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
22. Clayton H. “The changing leadership landscape”. *Strategic HR Review*, 2012. Vol. 11 No. 2, pp. 78–83. URL: <https://doi.org/10.1108/14754391211202134>.
23. Pentti Sydänmaanlakka. Intelligent Leadership and Creativity: Supporting Creativity through Intelligent Leadership. *An International Conference on Creativity and Innovation Management Integrating Inquiry and Action. The 2nd community meeting, May 28–30 2008, Buffalo, New York*. URL: <https://www.google.com/search?q=Intelligent+leadership+and+creativity%3A+Supporting+creativity+through+intelligent+leadership+Pentti+Syd%C3%A4nmaanlakka&oq=Intelligent+leadership+and+creativity%3A+Supporting+creativity+through+intelligent+leadership+Pentti+Syd%C3%A4nmaanlakka&aqs=chrome..69i57j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.
24. Jennifer Flock, Dustin Seale. Creating an inclusive culture: Five principles to create significant and sustainable progress. URL: https://www.heidrick.com/en/insights/diversity-inclusion/creating-an-inclusive-culture-five-principles-to-create-significant-and-sustainable-progress?utm_source=Leadership+Agenda&utm_medium=Email&utm_campaign=Leadership+Agenda.
25. Лютий М.О. Про можливість і доцільність публічного управління на синтелекто-синергічно-синергічних засадах. Матеріали 20-го ювілейного молодіжного форуму «Електроніка і молодь в ХХІ столітті» (квітень 2016, м. Харків). *Конференція «Управління знаннями і конкурентна розвідка»*. Т. 9. С. 100–101.
26. Дзвінчук Д.І., Лютий М.О., Петренко В.П. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства. Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії». 2016. Вип. 64. С. 44–60.

27. Dmytro Dzvinchuk, Mark Liutyi, Iryna Ozminska, Victor Petrenko. 3S-leadership Model as a Tool of Using Design Thinking in the System of Public Governance. *18th International Conference on European Processes* (ICEP-21, 23.04.2021, Kaunas University of Technology). URL: <https://icepconference.ktu.edu/wp-content/uploads/sites/365/2021/04/ICEP-abstracts-0416.pdf>.

28. Лютий М. Про необхідність і доцільність комплексного навчання лідерів територіальних громад України технологій дизайн-мислення і 3S-лідерства. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи» (30 вересня 2021 р., м. Івано-Франківськ). URL: <https://nung.edu.ua/departament/institut-humanitarnoyi-pidhotovky-ta-derzhavnoho-upravlinnya/konferentsiyi>.

29. Дзвінчук Д., Лютий М., Аршулік О. Про програму тренінгу «Інтелектуальне 3S-лідерство як основа удосконалення управління життєдіяльністю територіальних громад Прикарпаття» на основі використання технології дизайн-мислення. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи» (30 вересня 2021 р., м. Івано-Франківськ). URL: <https://nung.edu.ua/departament/institut-humanitarnoyi-pidhotovky-ta-derzhavnoho-upravlinnya/konferentsiyi>.

Liutyi M.O. DIFFERENTIATION OF PERSONNEL OF THE DOMESTIC SYSTEM OF PUBLIC GOVERNANCE AND ADMINISTRATION ACCORDING TO THE CRITERIA OF THE “ABILITY – DESIRE” MATRIX AS A JUSTIFICATION OF THE RATIONALE FOR DISSEMINATION IN THE PRACTICAL MANAGEMENT MODEL OF 3S-LEADERSHIP

The article substantiates the expediency of using the 3S-leadership model in the processes of practical governance and administration. The model recommends the use of such models of formation of relations and interaction with subordinates-followers on such criteria as co-management (synarchy), co-thinking (syntelectics) and cooperation (synergy) to current officials-leaders of the domestic systems of public governance and administration. Based on the refinement of the employee’s personality model in the form of a combination of 4 components of the leadership matrix formed in the coordinates “ability” and “desire” to be a leader, and determining from them the dominant component, all employees are divided into leaders, co-leaders(+), co-leaders(-) and followers. Such differentiation of the group of n subordinate employees by the leader according to their real human characteristics of “ability” and “desire” will allow, with the help of motivation to participate in co-management, co-thinking and cooperation to integrate and transform them into n motivated and effective management pairs “leader-follower” or “leader” – group of n followers”, each of which independently determines the mode of effective interaction in the modes “subject→object”, “subject ↔ subject”, “object ↔ object” or “subject←object”. For this leader in the system of public administration should master the techniques of using a set of recommendations of the model of 3S-leadership to establish relationships in the group on the criteria of synarchy–syntelectics–synergy. The model of 3S-leadership has already received some testing and dissemination in the educational process of future and current employees of the domestic system of public administration and administration.

Key words: leader, co-leader, follower, managerial pair, interaction, synarchy, synelectics, synergy.