

ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО В VUCA-МИРЕ

ТЕМА ЛИДЕРСТВА ЩЕДРО
УСЕЯНА ЛОВУШКАМИ,
В КОТОРЫЕ ПОПАДАЮТ ДАЖЕ
САМЫЕ ОПЫТНЫЕ УПРАВЛЕНЦЫ

Текст: **Сергей Червинский**,
эксперт по эффективному
управлению

Мир VUCA. Глобализация. Усиление конкуренции. Экономика знаний. Возгласы: «Маркетинг умер, менеджмент умер!», «Поколение Y, поколение Z, работать некому!». Вы прослушали краткий обзор современной бизнес-среды.

И пока искусственный интеллект окончательно не победил в борьбе за рабочие места, возрастает внимание к Человеку. Ведь именно эффективное использование интеллектуального и инновационного потенциала своих сотрудников определяет конкурентоспособность современного бизнеса, а также способность решать сложные задачи и адаптироваться к стремительно изменяющимся условиям рынка.

Неудивительно, что растут сомнения в актуальности «старых» подходов к управлению людьми, а тема эффективного лидерства становится все более актуальной.

Но перед тем как погрузиться в нее более детально, обратите внимание на типичные ловушки, которые резко снижают эффективность управления.

- 1 Черно-белое мышление в формате «или — или» (менеджер или лидер; «обнимите своих сотрудников» или, «как выжать все из своих сотрудников», и т.д.).
- 2 Поиск панацеи — одной волшебной таблетки — нивелирование сложности и системности бизнеса.
- 3 Хит сезона — фокус только на последний писк управленческой моды с обнулением предыдущего опыта и зачастую здравого смысла.
- 4 Слышал звон — использование инструментов, технологий без должной адаптации.
- 5 Любовь зла — вера не в то, что объективно работает или статистически обосновано, а в то, что субъективно нравится.

Если присмотреться внимательно, то тема лидерства щедро усеяна этими ловушками. Но кто предупрежден, тот вооружен. Так что будем бдительными, и в путь!

**ЛИДЕРСТВО — ЭТО
ВЗАИМООТНОШЕНИЯ МЕЖДУ
ЛИДЕРОМ И ЧЛЕНАМИ
ГРУППЫ, ОКАЗЫВАЮЩИМИ
ВЛИЯНИЕ ДРУГ НА
ДРУГА И СОВМЕСТНО
СТРЕМЯЩИМИСЯ
К РЕАЛЬНЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ
И ДОСТИЖЕНИЮ
РЕЗУЛЬТАТОВ, ОТРАЖАЮЩИХ
ОБЩИЕ ЦЕЛИ**



КЛЮЧЕВЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Теория без практики мертва, практика без теории — опасна. Поэтому начнем с практики. При огромном множестве определений лидерства возьмем как рабочее следующее. Лидерство — это взаимоотношения между лидером и членами группы, оказывающими влияние друг на друга и совместно стремящимися к реальным изменениям и достижению результатов, отражающих общие цели.

Соответственно наш подход к изучению эффективного лидерства потребует рассмотрения комбинации ряда переменных:

- личностных качеств и поведения (модели действий) лидера;
- характеристик и поведения последователей (соответствует подходу к изучению лидерства с точки зрения подчиненных (follower-centric approach — F-CA), ведь управленческий процесс — это двустороннее взаимодействие, и логично, что эффективность лидера во многом определяется тем, как его воспринимают последователи);
- рабочей ситуации, в которой они действуют;
- реальной организационной культуры компании;



- особенностей отрасли и специфики бизнеса.

Итак, ничего не предвещало беды, пока Питер Друкер и Уоррен Беннис не сформулировали различие между управлением и лидерством: «Суть управления заключается в том, чтобы делать что-то правильно, а лидерства — чтобы правильно выбрать то, что нужно делать». И началась великая битва подходов «Менеджер vs Лидер». Внимательно изучайте классиков, основная идея была не «или — или», а «управление и лидерство»!

Для нас это будет принципиально важно при рассмотрении концепции транзакционного и трансформационного лидерства, поскольку стандартная ловушка при изучении и применении этой концепции — это как раз противопоставление «Транзакционный vs Трансформационный лидер» по аналогии с «Менеджер vs Лидер».

Транзакционное лидерство

Основная идея — взаимодействие между лидером и последователем строится на транзакции (обмене): «вы вкладываете свой труд, и тогда получаете вознаграждение». То есть основа такого типа лидерства сугубо рациональная. Теоретически при этом поведение человека предсказуемо и хорошо управляемо, и соответственно приводит к плановым результатам.

ТРАНЗАКЦИОННЫЙ СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА МОЖЕТ БЫТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ ДЛЯ КРАТКОСРОЧНОЙ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

Фокус лидера направлен на:

- стимулирование «ролевого поведения» сотрудника — исполнение необходимого объема рабочих задач в установленные сроки в соответствии с заданными критериями качества — «от сих до сих»;
- пресечение ненужного и вредного для организации поведения — шаг влево, шаг вправо...

Транзакционный лидер устанавливает четкие цели и задачи для своих подчиненных, формулирует параметры деятельности, определяет ожидаемые результаты, устанавливает потенциальное вознаграждение и санкции, которые будут применяться к работникам в случае успешного или неуспешного выполнения своих задач. Такое себе управление в стиле «Квадратиш. Практиш. Гут» ☺.

Транзакционный стиль может быть сравнительно эффективным с точки зрения краткосрочной мотивации сотрудников. В чистом виде данный стиль может быть результативен при стабильной и прогнозируемой среде. В динамичных, быстроизменяющихся условиях, когда требуются более инновационные и нешаблонные действия от сотрудников, лидеру сложно убедить их принять инновационные вызовы, поскольку все помнят, что «инициатива наказуема».

Трансформационное лидерство

Основная идея — преобразовать людей и организации, то есть лидер является трансформирующим агентом. Трансформационное лидерство — это процесс, в котором лидеры и последователи поднимают друг друга на более высокие уровни моральных принципов и мотивации.

Фокус лидера направлен на:

- стимулирование надролевого поведения сотрудников — работа с душой, энтузиазм и превышение ожиданий;

- развитие в последователях уверенности в себе, самостоятельности и ответственности, стремления к саморазвитию.

То есть внимание смещается с внешних средств управления на внутренние. На первый план выходит личностный рост и развитие у сотрудников внутреннего чувства самоэффективности. Это не отменяет исполнения руководителем минимального объема управленческих задач, но выходит за его пределы.

Трансформационное лидерство основывается на личных ценностях, убеждениях и качествах лидера. Лидер концентрирует свое внимание на нематериальных вопросах: перспективах, общих ценностях, новых идеях. Он стремится наладить сотрудничество, наполнить смыслом работу подчиненных и вовлечь их в процесс изменений. Отношения между руководителем и сотрудниками базируются не на прямом контроле, а на взаимном доверии.

В основе деятельности трансформационного лидера — мотивация и вдохновение сотрудников, инновации и управление знаниями.

Трансформационное лидерство характеризуется способностью к осуществлению значительных изменений.

ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ ТРАНСФОРМАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА

- 1 Трансформационное лидерство делает из подчиненных лидеров.
- 2 Трансформационное лидерство переводит потребности сотрудников с нижнего уровня на более высокий — по Маслоу.
- 3 Трансформационное лидерство вдохновляет сотрудников ставить интересы группы выше личных интересов.
- 4 Трансформационное лидерство позволяет создать картину желательного будущего, ради которого стоит преодолевать все трудности, связанные с изменениями.

Таблица ТРАНЗАКЦИОННОЕ VS ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

ТРАНЗАКЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО	ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО
Рациональное	Эмоциональное (+ рациональное)
Фокус на стратегической цели и принципах	Фокус на практическом результате и текущих делах
«Видение» и «действия»	«Задача» и «отношения»
Пассивное и реактивное	Активное и проактивное
Работа по шаблону	Стимулирует инновации, изменения
Сохранение статус-кво (ценности, нормы, правила)	Изменяет организационную культуру
Акцент на индивидуальные интересы	Акцент на коллективные интересы
Поддерживает конкуренцию	Поддерживает сотрудничество в команде
Материальное стимулирование; поощрения и наказания	Мотивация через высшие идеалы и нравственные ценности



Для большей ясности давайте рассмотрим более детальное сравнение в таблице.

Важная ремарка! Эффективное трансформационное лидерство и харизматическое лидерство — не идентичные понятия. Харизма — это необходимый, но недостаточный компонент трансформационного лидерства. Трансформационные лидеры влияют

на последователей, пробуждая сильные эмоции, но делают это из гуманных побуждений: они стремятся усовершенствовать отдельного человека, организацию или общество. Кроме того, концепция трансформационного лидерства ориентирована на рассмотрение действий лидера, а не только его личностных характеристик.

«ВЕЧНЫЕ ВОПРОСЫ ИНТЕЛЛИГЕНЦИИ» ИЛИ ЧТО ДЕЛАТЬ

В рассмотрении поведения лидера «классической» является модель полного континуума лидерских стилей. Ее авторы — Аволио, Басс, Юнг — предлагают идею «восходящего континуума», где нижняя часть представлена псевдолидерством, затем идут транзакционные

типы поведения лидера, за которыми по восходящей следуют уже трансформационные типы поведения.

Восходящий вектор отражает идею о трансформационном стиле лидерства как превосходящем возможности транзакционного по ряду параметров, например, коммуникации, мотивации, межличностного взаимодействия и т.п. При этом авторы отмечают, что трансформационное лидерство следует трактовать как дополняющее транзакционное (отсюда и точное название данной концепции лидерства — «трансформационно-транзакционная»).

ПСЕВДОЛИДЕРСТВО

Псевдолидер не осуществляет вмешательства в выполнение задачи, не предоставляет обратной связи, не пытается мотивировать подчиненных, понимать или удовлетворять их потребности. Не предпринимает инициатив, является пассивным участником лидерского процесса, и старается поддерживать текущую ситуацию в своей команде, сохранить все в состоянии как есть.

Близко к описанию «попустительского стиля» управления по Курту Левину.

ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО — ЭТО ПРОЦЕСС, В КОТОРОМ ЛИДЕРЫ И ПОСЛЕДОВАТЕЛИ ПОДНИМАЮТ ДРУГ ДРУГА НА БОЛЕЕ ВЫСОКИЕ УРОВНИ МОРАЛЬНЫХ ПРИНЦИПОВ И МОТИВАЦИИ

ТРАНСАКЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

Пассивное управление по отклонениям

Лидер активизируется только в случае возникновения проблемной ситуации, включаясь в деятельность по ее разрешению по фактум.

Активное управление по отклонениям

Лидер постоянно находится в курсе происходящих дел в команде, постоянно корректирует деятельность сотрудников, следит за соблюдением принятых правил и норм во избежание ошибок. При этом доминируют функции мониторинга и контроля. Не дожидаясь «пока гром грянет», занимается диагностированием, предотвращением и разрешением проблемных ситуаций.

Позитивный момент в рассмотренных вариантах — лидер позволяет подчиненным работать самостоятельно, не вмешиваясь до тех пор, пока работа выполняется в соответствии с заданными параметрами. Ведь опытный и обученный работник не нуждается в лидере, чтобы структурировать задачу.

Важным моментом является то, что и при активной, и при пассивной форме транзакционного типа лидерства лидеры не разделяют ответственность за ошибки, которые могут допускать работники — в данном случае основным и единственно возможным способом воздействия на сотрудников являются дисциплинарные методы воздействия.

Длительное подчинение транзакционному лидеру подобных типов снижает лидерские способности самих подчиненных, поскольку они привыкают действовать только по указанию.

Ситуационное вознаграждение

Лидер частично делегирует полномочия подчиненным, надлежащие действия последователя вознаграждаются, а неодобряемые — наказываются.

МОДЕЛЬ ЮНКЛА И ПОДСАКОВА

Для полноты картины следует отметить, что существует и другая значимая поведенческая модель трансформационного лидерства.

Поиск возможностей и артикуляция видения будущего. Лидер имеет ясное представление о будущем организации и роли команды в ней и пытается донести это видение до своих последователей.

Институционализация эталонов поведения и норм деятельности. Лидер на своем примере задает образец поведения.

Культивирование сотрудничества для достижения общих целей. Лидер способствует групповой работе за счет того, что поощряет командное взаимодействие и вдохновляет последователей на совместную работу.

Ожидание высоких качественно-количественных показателей деятельности. Лидер ожидает от своих подчиненных не просто достаточных, а наилучших результатов.

Стимуляция интеллектуальных возможностей. Лидер прививает своим подчиненным умение критически мыслить, а также переосмысливать свои предположения о том, как можно выполнить работу.

Индивидуализация помощи. Проявляется в уважении лидером мнения и чувств каждого своего подчиненного.

Такой подход является одним из наиболее удачных в случае транзакционного лидерства. Принципиальное различие ситуационного вознаграждения от вышерассмотренных форм транзакционного лидерства: контроль становится менее строгим, принятие целей и задач для сотрудников является результатом переговоров между обеими сторонами. Такой контрактный подход может способствовать развитию личностной и организационной эффективности.

ТРАНСФОРМАЦИОННЫЙ ТИП ЛИДЕРСТВА

Его стоит рассматривать как дополняющий, расширенный вариант лидерства. Поведение трансформационного лидера описывается через совокупность четырех пунктов.

1 Индивидуальный подход или лидерство путем развития людей. Лидер работает с каждым из своих подчиненных. Прислушивается к нуждам, потребностям и ценностям каждого отдельного сотрудника. Отмечает и награждает индивидуальный вклад каждого в общее дело. Выступает в качестве наставника по отношению к своим подчиненным

2 Интеллектуальная стимуляция или лидерство путем стимулирования мышления людей. Лидер поощряет сотрудников использовать свое воображение, думать самостоятельно, искать новые творческие пути решения привычных задач. Стимулирует и поощряет творческие идеи и начинания своих последователей.

3 Вдохновляющая мотивация или лидерство путем воодушевления людей. Это способ донесения лидером до последователей своего видения, чтобы оно вдохновляло последних; формирование у подчиненных оптимизма, уверенности в решении поставленных задач. В данном случае мотивация происходит за счет воздействия на эмоциональные аспекты личности. Мотивация трансформацион-

ного лидера создает разделяемое с последователями видение, задает высокие стандарты, повышает командный дух и вдохновляет.

4 Идеализированное влияние или лидерство, основанное на харизме. Лидер выступает как привлекательный образец для подражания, с которым последователи идентифицируют себя. По мнению авторов, это самый главный компонент трансформационного лидерства, и во многом именно он обуславливает наличие других компонентов такого типа лидерства.

Синтез указанных типов поведения лидера и образует трансформационный стиль, для которого характерно развивающееся взаимодействие лидера и подчиненных, что позволяет культивировать в них лидерские качества.

Для формирования целостной модели эффективного лидерства в организации нам важно ознакомиться еще с одним подходом автора Тичи. Пытаясь понять, что отличает лидеров компаний, которые долгое время демонстрируют хорошие результаты, он сделал четыре главных вывода.

1 В успешных организациях лидеры присутствуют на всех уровнях управления.

2 Для присутствия лидеров на всех уровнях лидером высшего уровня следует развивать лидеров на более низких уровнях.

3 Лидеры должны обладать «передаваемой точкой зрения».

4 Действующие лидеры должны уметь воспитывать новых лидеров.

То есть принципиально важно, чтобы лидерство в организации не закончилось на самом вершине.

Организации, системно занимающиеся обучением своих сотрудников, привлекающие их к принятию решений, обеспечивающие карьерное продвижение на основе реальных достижений, создают условия для прихода трансформационных лидеров на должности

руководителей нижнего и среднего уровня. Так все-таки, какой тип лидерства лучше?

К УМНЫМ ИЛИ КРАСИВЫМ, ИЛИ СОВМЕЩЕНИЕ СТИЛЕЙ

Важно, что еще «классики» не противопоставляют трансформационный и транзакционный типы лидерства. Ряд исследований и метаанализ показали, что и трансформационное, и транзакционное руководство положительно влияют на показатели эффективности, в том числе индивидуальные, групповые и организационные.

Эффективные лидеры обладают и транзакционными, и трансформационными характеристиками. Они не только создают перспективную концепцию будущего и вдохновляют подчиненных, но и налаживают системы контроля и вознаграждения, которые помогают сотрудникам воплотить эту концепцию в жизнь.

То есть трансформационное лидерство увеличивает эффективность транзакционного лидерства, но не является его заменой. Более того, отказавшись от осуществления некоторых транзакционных функций в практике взаимодействия с сотрудниками, трансформационный лидер рискует значительно идеализировать и обезпредметить свои взаимоотношения с ними с точки зрения достижения целей организации.

Транзакционное лидерство положительно сказывается на исполнении текущих задач, не требующих специфических усилий. В то же время трансформационное лидерство способствует выполнению неординарных, сложных задач. У руководителей с развитыми обоими стилями лидерства команды более эффективные. Поэтому в зависимости от ситуации оба стиля лидерства могут быть использованы одним и тем же руководителем в разной степени и интенсивности. ▲

*Продолжение статьи
в ноябрьском номере SBR 2018 г.*