

ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО В VUCA-МИРЕ*

НЕСМОТРЯ НА НЕДОСТАТКИ
ЭТОЙ МОДЕЛИ, ПРЕИМУЩЕСТВА
ТРАНСФОРМАЦИОННОГО
ЛИДЕРСТВА ПРЕОБЛАДАЮТ

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

К вопросу об организационной культуре продемонстрировано, что трансформационное лидерство востребовано в контексте коллективистских культур.

С точки зрения жизненного цикла организации трансформационное лидерство наиболее эффективно:

- на переломных этапах жизненного цикла организации;
- в кризисных ситуациях;
- на ранних стадиях организационных изменений, когда надо взломать существующие организационные структуры и практики, преодолеть сопротивление менеджмента и сотрудников.

Рассматривая сферы бизнеса, значимость трансформационного лидерства особенно велика в тех секторах бизнеса, успех которых определяется эффективным использованием интеллектуально-креативного, инновационного потенциала сотрудников.

Прежде всего это сотрудники, связанные с производством интеллектуального продукта, решающие нестандартные задачи, работающие с информацией, занятые в высокотехнологичных отраслях (например, в IT-компаниях). Кстати, а у вас уже возник закономерный вопрос: каждый ли может быть эффективным лидером?

ПОРТРЕТ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРА

Короля делает свита. Поэтому нам интересны будут и данные исследований, какими качествами должен обладать руководитель, чтобы сотрудники воспринимали его как трансформационного лидера.

Итак, в нашем «хит-параде» лидируют:

- высокий уровень экстраверсии и открытости;
- доброжелательность;
- добросовестность;
- эмоциональная устойчивость;
- чаще рациональные (judging), нежели иррациональные (perceiving) личности.

Кстати, результаты ряда исследований показывают, что в большей степени склонны считать своих руководителей трансформационными лидерами подчиненные с высокими показателями уступчивости — по модели «большой пятерки».

К демонстрации трансформационного лидерства склонны более молодые и образованные руководители, а также руководители, увлеченные своей работой, получающие от нее удовольствие. Исследования свидетельствуют о том, что руководители-женщины в большей степени, чем мужчины, ведут себя как трансформационные лидеры.

* Продолжение. Начало статьи — в октябрьском номере SBR 2018 г.

Существенную роль в трансформационном лидерстве играют эмоции. Убедительное выражение положительных эмоций в процессе общения способствует передаче информации о высокой вероятности достижения цели и повышению уверенности последователей. Уверенность в себе может также влиять на психологическую готовность последователей, которая характеризует имеющиеся физические, эмоциональные и психологические ресурсы, необходимые для выполнения работы.

Качества, необходимые трансформационному лидеру для успешного выполнения своей функциональной роли:

- Фокус на будущее, стратегическое и проактивное мышление.
- Харизма — целостность, наличие внутреннего стержня.
- IQ + E — причем эмоциональный интеллект в социальном влиянии более важен, но и достаточный уровень IQ никто не отрицал.
- VQ — уровень «витальности», жизненной энергии, лидера — врожденный показатель, существенно определяющий лидерский потенциал.
- Уверенность в себе, своем деле и подчиненных.
- Отождествление себя с делом, страстная влюбленность в свою деятельность.

В данном списке есть как врожденные, так и приобретенные качества. Суровая правда заключается в том, что потенциал лидерства во многом предопределен природой. При этом есть и «прокачиваемые» области. Более того, если не говорить о лидерстве мегауровня, то при саморазвитии и следовании определенной модели действий большинство из нас могут быть функциональны в роли лидера.

Большое внимание в трансформационном лидерстве уделяется осознанности. Лидер должен вклю-

чать в сферу осознания свои эмоции, потребности, мотивы, мысли, поведение, и такие же качества присущие его последователям. Он должен формулировать видение на основе своих потребностей и понимания потребностей других людей.

Будучи более конгруэнтным, лидер начинает и вести себя по-другому, в частности, более уверенно, что делает из него эффективную модель для подражания. Его интенсивное эмоциональное состояние передается и его последователям.

Для лидера важно умение соблюдать оптимальную дистанцию со своими последователями. Уместна метафора «лидер как

**РУКОВОДИТЕЛИ-ЖЕНЩИНЫ
В БОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ,
ЧЕМ МУЖЧИНЫ, ВЕДУТ СЕБЯ
КАК ТРАНСФОРМАЦИОННЫЕ
ЛИДЕРЫ**



НАРЯДУ С МОЩНЫМ ПОТОКОМ ИССЛЕДОВАНИЙ, ДЕМОНСТРИРУЮЩИХ «ПОЗИТИВНОСТЬ» ТРАНСФОРМАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА, НАРАСТАЕТ И КРИТИКА ЭТОЙ КОНЦЕПЦИИ

солнце» — рядом с ним тепло, но сильно не приблизишься, так как может обжечь. Нельзя слишком сблизиться с последователями, поскольку можно потерять авторитет, но и не стоит отдаляться, иначе можно лишиться доверия.

РЕЗУЛЬТАТЫ ТРАНСФОРМАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА

Из множества исследований можно выделить количественные и качественные показатели.

- Растет производительность труда.
- Снижается текучесть кадров.
- Сотрудники демонстрируют большую удовлетворенность работой и приверженность организации, готовность к организационным изменениям.
- Стимулируется надрольное («гражданское» и инновационное) поведение подчиненных.
- Повышается внутренняя мотивация сотрудников к работе, усиливается вовлеченность в работу (work engagement).
- Повышается эффективность командной работы (растет доверие к лидеру и другим членам команды, создается атмосфера сотрудничества).
- Положительно влияет на веру команды в собственные силы, что ей посильны сложные задачи.

- Возрастает оценка работниками своего руководителя как этического.
- Способствует формированию инновационной среды в организации.
- Повышает способность организации к обучению.
- Более эффективно используется интеллектуальный капитал компании.

Даже если до этого момента ваш «внутренний критик» спал, то сейчас он должен воскликнуть: «Ну не может все быть настолько хорошо!». А в чем подвох? Наряду с мощным

потоком исследований, демонстрирующих «позитивность» трансформационного лидерства, нарастает и критика этой концепции.

Обилие подтверждений «позитивности» трансформационного лидерства привело к тому, что из научного понятия оно превратилось в разновидность идеологии. Происходит превращение трансформационного лидерства в «священную корову» и оно рассматривается как единственно правильный вариант.

Также можно выделить потенциально темные стороны трансформационного лидерства.

- Высокий потенциал авторитарности, возрождения культа личности как идеологии управления.
- Опасность чрезмерных возможностей для неконтролируемого влияния руководителей.
- Стиль лидерства, ориентированный на одну личность, повышает риск того, что кризис в организации может повлечь за собой большие потери.
- «Нравственный фундаментализм», чрезмерная нормативность.
- «Идеологизированность» системы управления.
- Высокая зависимость от трансформационного лидера может снижать самостоятельность, инициативность и креативность подчиненных.
- Со стороны сотрудников участие в производственных процессах может проходить с чрезмерным, слепым, «сектантским» усердием.
- Харизматические лидеры не готовы подвергать себя или свои действия критике.
- Игнорирование возможных деструктивных проявлений руководителя.

На мой взгляд, приведенные факторы не перевешивают всех преимуществ модели трансформационного лидерства, а лишь актуализируют необходимость ее качественного внедрения, в том числе с учетом рассмотренных рисков. ▲

ВАЖНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ

- 1 Как модель эффективного лидерства необходимо рассматривать комплексное транзакционно-трансформационное лидерство.
- 2 В «классической» модели при основной задумке описать действия лидера, по факту в «ядре» модели — харизматическая личность. А для практической применимости основной акцент необходимо сделать на модели действий лидера.
- 3 В явном виде должен быть фокус на развитие команды.
- 4 Необходим акцент на адаптации стиля лидерства в зависимости от уровня развития сотрудника (его компетентности и рабочей мотивации) — как вариант может использоваться адаптированная модель ситуационного лидерства (Херси, Бланшар).
- 5 Необходим акцент на адаптации стиля лидерства в зависимости от этапа развития команды — как вариант может использоваться адаптированная модель зависимости стиля лидерства от этапа развития команды (Какабадзе, Шерд).