

Лекція. Тема. Сучасні теорії лідерства. Трансформаційне лідерство

Перелік основних питань:

Трансформаційне лідерство: відмінності трансформаційного і транзакційного лідерства.

Вимірювання лідерства в концепції Б. Баса.

Процес трансформаційного лідерства в дослідженнях Тічі і Деванна. Основні стратегії ефективних лідерів (Бенніс, Нанус).

Інноваційне лідерство. Відповідальне лідерство.

Можна виділити два стилі управління: транзакційний і трансформаційний. Транзакційний керівник (transactional leader) направляє або мотивує своїх підлеглих на досягнення намічених цілей, чітко пояснюючи їх ролі і вимоги, що пред'являються до виконання завдань. Трансформаційний керівник (transformational leader) - керівник, який проявляє турботу про кожного члена колективу, стимулює їх інтелектуальний розвиток і володіє харизмою. При трансформаційному стилі управління керівник спонукає своїх співробітників підпорядкувати свої інтереси інтересам організації і здійснює на них дуже сильний і неординарний вплив. Такі керівники приділяють величезну увагу інтересам і потребам кожного працівника, підвищують їх обізнаність щодо проблем організації, допомагають підлеглим поглянути на старі проблеми новими очима; вони дійсно здатні спонукати, стимулювати і заохочувати працівників на додаткові зусилля заради досягнення цілей колективу.

Транзакційне і трансформаційне керівництво не слід розглядати як два діаметрально протилежних підходи до діяльності лідера, оскільки другий стиль можна створити тільки на основі першого. Трансформаційне керівництво в набагато більшій мірі сприяє зменшенню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці і більш високої задоволеності співробітників своєю роботою. Трансформаційні лідери багато в чому нагадують харизматичних лідерів, але відрізняються особливими здібностями до впровадження інновацій і проведення змін. Таке керівництво припускає щось більше, ніж наявність у лідера харизми, так як трансформаційні лідери переконують послідовників вірити не лише в лідера, алей у свої власні здібності, уявляти собі краще майбутнє організації і намагатися його втілення у життя.

Трансформаційні лідери досягають значних змін щодо своїх підлеглих і організації (місія, стратегія, структури і культура, стимулювання впровадження інновацій).

Вперше поняття транзакційного керівництва ввів Джеймс Макгрегор Бернс (1978) в його дослідженні політичних лідерів, але цей термін в даний час використовується і в організаційній психології. Згідно Бернсові, трансформаційне лідерство можна побачити тоді, коли «лідери і послідовники змушують один одного переходити до більш високого рівня моралі та мотивації». Завдяки своїй проникливості і харизмі, трансформаційні лідери здатні надихати послідовників на зміну своїх очікувань, сприйняття і навіть мотивації для того, щоб рухатися разом до досягнення загальних цілей.

Пізніше один з дослідників, Бернارد М. Басс (1985), розширив оригінальні ідеї Бернса, розробивши те, що сьогодні називають теорією трансформаційного лідерства Басса. Згідно Бассу, трансформаційного лідера можна визначити за впливом на послідовників. Трансформаційні лідери, як припустив Басс, викликають

довіру, повагу і захоплення у своїх послідовників. Басс також припустив, що можна виділити чотири складових трансформаційного лідерства:

Інтелектуальну стимуляцію. Трансформаційні лідери не тільки кидають виклик сучасному стану справ, вони також прагнуть стимулювати, заохочувати творчий підхід до справи тих, ким вони керують. Лідер закликає послідовників відкривати для себе нові способи виконання роботи і використовувати всі можливості навчитися чомусь раніше невідомому.

Індивідуальний розгляд. Трансформаційне лідерство включає в себе підтримку і заохочення окремих працівників. Щоб забезпечити підтримку кожного члена команди, трансформаційні лідери завжди залишаються відкритими для спілкування, тому їх підлеглі ділитися з ними своїми ідеями; такий лідер готовий визнати унікальність вкладу кожного співробітника в загальну справу.

Надихаюча мотивація. У трансформаційного лідера чітке розуміння того, як ясно сформулювати для співробітників плани і завдання. Такий лідер може допомогти іншим отримати достатню мотивацію для виконання цих завдань.

Ідеалізований вплив. Трансформаційний лідер повинен служити своїм послідовникам зразком для наслідування. Адже коли ті, хто слідує за людиною, поважають його і довіряють йому, вони починають наслідувати цій людині, в деякій мірі переймають його образ мислення, його ідеали і цінності.

Трансформаційні лідери надихають інших розвивати себе, команду і своє бачення далі. Хоча Басс розглядає харизму і трансформаційне лідерство як різні поняття, багато авторів ототожнюють їх. В роботі Тічі і Деванна (Tichy & Devanna, 1986), наприклад, про трансформаційне лідерство йдеться як про формулювання бачення, яке викликає ентузіазм у послідовників і служить джерелом лояльності і довіри. Це дуже нагадує харизму. Таким чином, хоча концептуально вони можуть відрізнятися, в більшій частині робіт відсутнє їх чітке визначення.

Тічі і Деванна (Tichy & Devanna, 1986) дослідили дванадцять керівників великих організацій. Вони брали інтерв'ю у самих керівників і у інших людей в організації. Проведений аналіз інтерв'ю дозволив Тічі і Деванна описати процес трансформаційного лідерства як послідовність трьох стадій:

- усвідомлення потреби у зміні;
- створення нового бачення;
- інституціалізування змін.

Перший крок лідера - усвідомлення необхідності «оживити» організацію. Поступові зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації можуть легко залишитися непоміченими доки не буде занадто пізно. Основне завдання лідера полягає в тому, щоб змусити інших помітити наростаючі зміни і серйозно ставитися до загрози. Це особливо важко, коли організація процвітає. Проте це життєво важливо. Тічі і Деванна стверджують, що будь-яка організація, яка не в змозі пожвавити і перетворити себе, ризикує збанкрутувати. Вони перерахували чотири способи, за допомогою яких лідер може змусити послідовників звернути увагу на зовнішні зміни і пов'язані з ними загрози:

- Ставте під сумнів традиційну точку зору, граючи роль адвокатів диявола і заохочуючи підлеглих висловлювати протилежні точки зору.
- Розвивайте зв'язок із зовнішнім середовищем.
- Заохочуйте сторонніх критикувати організацію.
 - Переконайте членів організації знайомитися з роботою інших співробітників, для того щоб побачити знайомі речі по-

новому.

Заохочуйте службовців незалежно від їх обов'язків відвідувати інші організації, включаючи іноземні, щоб побачити, як вони працюють. Контролюйте ефективність системи (вимірюйте продуктивність праці, порівнюючи її з роботою конкурентів). Розглядайте не тільки фінансові питання, наприклад дохід або ваш сегмент ринку, але і якість, задоволеність клієнтів, плинність кадрів тощо. Розповсюджуйте цю інформацію по всій організації, щоб боротися з самозаспокоєнням.

Після того як увагу людей привернуто до необхідності змін, наступний крок лідера — управління перехідним періодом. Він включає прийняття конкретного рішення (які зміни необхідні) і подолання опору змінам. Зміни, ймовірно, будуть означати зміни повноважень і статусу деяких осіб, невиправдані очікування щодо кар'єри і навчання новим навичкам і методам роботи. Роль лідера полягає в тому, щоб полегшити цей процес, зміцнюючи у співробітників впевненість у собі, навчаючи новим методам роботи і переконуючи людей, що вони не несуть особистої відповідальності за попередні невдачі.

Створення нового бачення — цей той компонент, значення якого підкреслюють майже всі дослідники трансформаційного лідерства. Бачення вказує шлях до нового стану справ. Це приваблива картина бажаного майбутнього. Воно вселяє в людей віру, що майбутнє заслуговує тих потрясінь, які пов'язані з руйнуванням існуючого порядку речей. Бачення має бути джерелом підвищення самооцінки і загальної мети для членів організації.

За даними дослідження Тічі і Деванна, бачення рідко буває плодом зусиль однієї людини. Воно формується в результаті колективної участі та консультацій, що розгортаються протягом певного періоду. Участь не тільки підвищує ймовірність появи в організації відповідного бачення, але і сприяє його прийняттю засвоєнню людьми, які будуть втілювати це бачення в життя. Під інституціалізуванням змін мають на увазі, що все описане вище не може бути виконано однією людиною або навіть невеликою групою людей. Лідер потребує активної підтримки і допомоги з боку всіх основних членів організації. Це може означати певні зміни в складі персоналу, так як команда керівника повинна бути повністю віддана його баченню. Однак, працюючи як з новими, так і зі старими співробітниками, лідер потребує хороших взаємин з впливовими членами організації. Якщо люди брали участь у створенні бачення, вони будуть більш переконано проводити зміни в організації.

Хоча дослідження Тічі і Деванна цікаве, його не можна вважати досконалим. Перш за все для порівняння немає ніякої групи нетрансформаційних лідерів. Тому небезпечно припускати, що тільки успішні трансформаційні лідери проходять стадіями що виділені вище. Ймовірно, з організаційним успіхом пов'язані інші чинники, а не три кроки, які вищезазначені дванадцять лідерів визначають як характерні форми своєї поведінки. Без груп порівняння неможливо зупевненістю цього стверджувати. Також небезпечно робити висновок тільки на основі вивчення дванадцяти ретельно відібраних людей.

Відзначимо, що Тічі і Деванна оновили дані вищезгаданого дослідження у другому виданні своєї книги чотири роки по тому. В ній говориться, що деякі з компаній, які брали участь в дослідженні, в даний час борються за своє існування. Зокрема, двом комп'ютерним компаніям не вдалося впоратися з швидкими змінами щодо їх виробів у конкурентному середовищі. Однак звіт про це дослідження служить джерелом ідей.

Уоррен Бенніс спробував проаналізувати уроки свого практичного досвіду. Його серія досліджень на тему лідерства у співавторстві з Бертом Нанусом (Bennis & Nanus, 1985) була опублікована під назвою «Лідери: стратегії відповідальності». В даній роботі автори спробували виділити загальні характеристики дев'яности успішних американських керівників.

Бенніс і Нанус виділили чотири загальні ідеї, які відображають суть їх концепції:

- Увага через передбачення — у лідера повинна бути програма, майбутнєбачення і зобов'язання, які підштовхують інших. Лідери багато уваги приділяють іншим людям.
- Визначення сенсу шляхом комунікації — лідери вміють представляти свої погляди і робити їх частиною життя інших людей, іноді для наочності використовуючи таблиці чи моделі.
- Довіра через позиціонування — створюючи імідж за рахунок тлумачення і поширення своїх поглядів та підтримки курсу, лідери формують довіру.
- Розширення повноважень через позитивний егоїзм — розширення зони відповідальності необхідно, і це передбачає чесну оцінку себе та інших, для того щоб викликати довіру оточуючих.

Позитивний егоїзм пов'язаний із емоційною зрілістю, яка виражається в п'яти ключових здібностях:

1. прийняти інших такими, якими вони є;
2. підходити до питань, з огляду на ситуацію сьогодення;
3. проявляти до інших шанобливу увагу;
4. довіряти іншим, навіть якщо ризики великі;
5. працювати, не чекаючи постійного схвалення і визнання.

Бенніс і Нанус особливо підкреслили одну спільну якість лідерів - їх ставлення до невдач як до пізнавального досвіду. Стиль лідерства, про який писали Бенніс і Нанус, названий трансформаційним, оскільки припускав делегування повноважень іншим людям, дозволяючи їм втілювати цілі в життя. Трансформаційний стиль лідерства мотивує за допомогою ідентифікації з поглядами лідера, притягаючи, а не підштовхуючи до нього оточуючих. Виділяються чотири елементи делегування:

1. значимість - виділяє з натовпу;
2. компетенція - розвиток і навчання «в процесі»;
3. партнерство - почуття спільності інтересів і участі в спільній справі;
4. задоволення - здатність отримувати задоволення від роботи.

Чотири загальні характеристики трансформаційних лідерів, про яких зазначено вище, породжують чотири варіанти стратегії лідера.

1. Розробка незаперечної мети: лідер повинен розвивати і транслювати імідж, або бачення реалістичного і привабливого майбутнього організації.
2. Переведення сенсу в соціальну архітектуру: соціальна архітектура - це віртуальна освіта, яка переводить хаос організації в якесь значення. Хоча вона і близька корпоративній культурі, соціальна архітектура точніше в визначенні смислів: її можна оцінити і, в якійсь мірі, контролювати. Виділяють три стилі соціальної архітектури: формальну, колегіальну і персоналізовану.
3. Імідж організації в зовнішньому світі: позиціонування організації описується як процес пошуку життєздатної ніші в світі. Тому все повинно відповідати зовнішнім і внутрішнім умовам організації.

4. Розвиток організаційного пізнання: хороші лідери є експертами з питань розвитку організації і можуть допомогти направити або поліпшити в ній процес навчання. На думку Бенніса і Нануса, кінцевий результат трансформаційного лідерства — це делегування повноважень оточенню і підтримка культури, яка допоможе співробітникам відчувати цінність своєї роботи. Подібну культуру завжди супроводжують більш високі прибутки і зарплати, якщо вона дійсно працює.

Професор менеджменту Ричард Л. Дафт пов'язує інноваційне лідерство з необхідністю проведення постійних трансформацій в організаціях, що відповідають стрімким соціальним, економічним і технологічним змінам.

Інноваційне лідерство виникає в організаціях, здатних постійно змінюватися і адаптуватися, і пов'язане з діяльністю менеджерів, в обов'язки яких входить розробка і реалізація корпоративних концепцій введення інновацій, з мотивацією і підтримкою підлеглих в період складних перетворень.

Дослідниками виявлено, що лідер-інноватор, успішно здійснює трансформації, володіє певними характеристиками активності:

- підтримує зміни, проявляє сміливість;
- вірить у здатності співробітників;
- здатний сформулювати і відстояти цінності змін, може визнати власні помилки і навчитися на них;
- здатний здійснювати керівництво в складних, невизначених умовах;
- бачить картину майбутнього і може дохідливо її описати.

Ідея відповідального лідерства є невід'ємною частиною концепції корпоративної соціальної відповідальності. Організації стають успішними завдяки лідерам. Більшість сучасних компаній працюють в умовах глобальної економіки. Результати їх діяльності торкаються інтересів багатьох сторін внутрішніх так і зовнішніх. Жодна з ініціатив щодо покращення діяльності неможливо без фундаменту у вигляді концептуальних і практичних основ відповідального лідерства, яке об'єднує людей, планету, прибуток і моральні принципи.