

# Психология современного лидерства

Американские  
исследования

Под редакцией

Дж.П. Кангжеми,  
К.Дж. Ковальски,  
Т.Н. Ушаковой

**Дж. П. Канджеми  
К. Дж. Ковальски**

# **Психология современного лидерства. Американские исследования**

*Текст книги предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=9371167](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=9371167)*

*Психология современного лидерства. Американские исследования.*

*Сборник: Когито-Центр; Москва; 2007*

*ISBN 978-5-89353-204-3*

## **Аннотация**

Книга посвящена одной из актуальнейших тем современной социальной и политической реальности – психологии успешного лидерства разного уровня. Книга не имеет аналогов в отечественной литературе и позволяет заполнить пробел, касающийся знаний российского читателя о психологии управления коллективами. Описаны современные представления о типах лидерства, методы управления организациями, условия принятия удачных решений, ситуации социального партнерства, достижение доверия между партнерами, эффективные стили лидерства, в частности, у женщин. Авторы книги – активно практикующие американские специалисты, имеющие большой

опыт консультирования бизнесменов и руководителей фирм по всему миру.

# Содержание

|   |    |
|---|----|
| Предисловие   | 7  |
| Раздел 1. Общие проблемы  | 8  |
| Мировое лидерство в XXI веке  | 8  |
| Двенадцать задач на будущее для лидеров<br>корпораций и предприятий: гуманистическая<br>перспектива | 17 |
| Трансформационное лидерство   | 31 |
| Конец ознакомительного фрагмента.   | 52 |

**Редакторы-составители:**  
**Дж. П. Канджеми,**  
**К. Дж. Ковальски**  
**Под общей редакцией:**  
**Т. Н. Ушаковой**  
**Психология современного**  
**лидерства. Американские**  
**исследования**  
***Сборник***

*Dr. J. P. Cangemi*

*Professor Emeritus of Psychology Western Kentucky  
University Bowling Green, Kentucky U.S. A.*

*Dr. C. J. Kowalski*

*Professor of Educational Leadership South Carolina  
State University Orangeburg, South Carolina U. S. A.*

*Dr. T. N. Ushakova*

*Distinguished Professor & Researcher Russian Academy  
of Sciences, Institute of Psychology, Moscow, Russia*

Psychology of Contemporary Leadership. American  
researches

*Все права защищены. Любое использование  
материалов данной книги полностью или частично без  
разрешения правообладателя запрещается*

© «Когито-Центр», 2007

# Предисловие

Мир бизнеса и индустрии способствует быстрому мировому прогрессу. В глобальной экономике происходит ускоренное накопление деловых знаний, что проявляется, например, в растущих экономиках таких стран, как Китай, Индия, Бразилия, Россия. Однако росту бизнеса не всегда соответствует рост форм управления на практике, где лидеры разных уровней строят свои отношения с коллегами и служащими. Во множестве организаций мы обнаруживаем, что для служащих не создается условий, способствующих их росту, развитию и мотивации. В то же время одна из важнейших задач лидера состоит как раз в том, чтобы «растить людей». Этот рост требует знаний, которые обычно приобретаются не на академических лекциях.

В этой книге мы предлагаем лидерам и другим людям обратиться к тем знаниям, которые помогают достижению лучшего видения действительности, пониманию важности служащего человека, обеспечению гармонии в работе, улучшению качества и объема продукции и, наконец, повышению прибыли. Понимание возникает, если внимательно и объективно посмотреть на мир труда. Психолог Дуглас Макгрегор удачно сказал: все дело в человеке.

*Дж. П. Канджеми, К. Дж. Ковальски*

# **Раздел 1. Общие проблемы**

## **Мировое лидерство в XXI веке**

***Р. У. Клоуз***

## **Global leadership for the XXI century**

***R. Close***

### **Введение**

На протяжении всей истории человечества в мире происходят крупные и непредсказуемые перемены, при этом за последнее десятилетие этот процесс ускорился. Прошлые планеты изобилует международными кризисами. События, происходящие в мире, оказывают влияние на жизнь каждого человека.

Некоторые конфликтные ситуации разрешаются силой или путем переговоров, часть выливается в вооруженные столкновения. Многим из нас информация об этих событиях оказывается доступна благодаря средствам массовой информации. Фактор нашей информированности оказал и продолжает оказывать глубочайшее воздействие на процесс

объединения мира. Благодаря использованию спутниковой и микроволновой связи, волоконной оптики, проведению компьютерных конференций, имитации виртуальной реальности мы можем наблюдать и анализировать в реальном времени важнейшие мировые события.

## **Вызов XXI веку**

Лидеры XXI в. нуждаются в прозрениях будущего, совершенно не похожих на представления о прошлом, их деятельность должна стать глобальной и учитывать нужды как имущих, так и неимущих. В прошлом столетии мы стали свидетелями радикальных изменений в мировой экономике. Ведущие компьютерные фирмы, такие как IBM, Digital Equipment, Apple Computer Inc., оказались вовлечены в небывалую научно-техническую революцию, но им еще предстоит радикальные изменения в организационной структуре, системе ценностей и понимании того, что такое привязанность к своей корпорации. В ходе того, что стало принято называть «сокращением» или «реорганизацией», многие работники, чья креативность оценивалась как средняя, были уволены. Например, такие крупные авиакомпании, как American Airlines и Delta Airlines, являвшиеся некогда самыми доходными авиакомпаниями мира, вынуждены были значительно сократить штаты. Перечень тех изменений, которые происходят в корпорациях, можно продолжать

и продолжать.

Руководители промышленности XXI в. приходят к необходимости пересмотреть свои взгляды на организационную структуру, кадры, распределение рынков и занимаемое в них место. В той или иной степени им придется отвечать на вопросы, заданные еще в 1950-х годах Питером Дракером (Drucker, 1950):

- 1) Что собой представляет наше предприятие?
- 2) Кто является потребителем нашей продукции?
- 3) Что покупает потребитель?
- 4) Каким будет наше предприятие?
- 5) Каким следовало бы быть нашему предприятию?

Во многих случаях мы забываем некоторые из основополагающих принципов, сформулированных Питером Дракером. Однако они должны распространяться на весь мир и на деятельность каждого индивида, чтобы дать возможность любому человеку принимать эффективные решения относительно его собственной трудовой жизни.

## **Будущая структура корпораций**

Ясно, что корпорациям, стремящимся к успеху, понадобится структурная перестройка. Организационная структура корпораций второй волны (Toffler, 1980), общепринятая в настоящее время и отличающаяся высокой степе-

ную авторитаризма в управлении, едва ли окажется эффективной в глобальной экономике. Такая структура не отличается гибкостью и быстротой реакции на происходящие перемены. XXI в. оказывается столетием быстрых и радикальных изменений. Технический прогресс изменяет наш мир, а видеосвязь через Интернет становится общедоступной (Clouse, 1993). Как отмечают Г. Мейнард и С. Мертенс (Maynard, Mehrtens, 1994), современная структура многих организаций мешает реализации возможностей человека, сужает разнообразие форм деятельности, порождает дублирование функций и вызывает разрушительные конфликты.

Американцы, родившиеся в 1960-е годы – в период так называемого «бэби-бума» – теперь занимают руководящие посты. Представители этого поколения часто говорят: «Я склонен цинично смотреть на 60-е годы: мир, любовь, традиции, прекрасноту – а посмотрите, что из этого получилось». Однако они оказались хуже тех, против кого восставали – они оказались материалистами-лицемерами (Business Week, December 14, 1992).

Современное поколение требует изменения того, что принесли с собой дети «бэби-бума»: они в значительной степени разрушили такие концепции, как доверие, система ценностей и привязанность к своей организации; теперь они занимают те самые посты, против которых когда-то восставали.

В современных корпорациях менеджер встречает мало

побудительных причин для отказа от традиционной роли, согласно которой он принимает решения. Относительно недавно в бизнесе появилась матричная модель; она с определенной степенью гибкости сочетает экономическую пользу, разнообразие интересов и единую цель. Некоторые фирмы, например, General Electric, последнее время склоняются к гибкой организации такого рода.

Новый лидер XXI в. должен входить в команду, разделяющую общую систему ценностей и воодушевленную общей целью создания продукции. Командная система ценностей должна разрабатываться совместно сотрудниками и потребителями. Это означает равенство всех членов команды. В XXI в. такая модель будет принята всем сообществом. Целью организации станет расширение собственных интересов и демократическая ориентация на потребителя – как это предлагал еще П. Дракер.

## **Корпорации как сообщества**

Устойчивый успех любой корпорации в XXI в. зависит от ее готовности включиться в мировой процесс и от ее гибкости. От фирм ожидается повышение внимания к нуждам общества как на местном, так и на международном уровнях. Они должны больше внимания уделять образованию и экологии – как это делает компания Xerox в области образования и компания Dupont в области охраны окружающей

среды. Как отмечают Г. Мейнард и С. Мертенс (Maynard, Mehrrens, 1994), корпорации XXI в. должны проявить интерес к следующим проблемам:

1) Созданию разнообразных рабочих мест для представителей разных рас, этнических меньшинств и полов; такое смещение акцентов приведет к появлению благоприятных и разнообразных перспектив для самой компании.

2) Поощрению достоверности информации и открытости – созданию в корпорации такого климата, когда каждый индивид чувствует себя свободно и поощряется в выдвижении идей, способствующих росту и развитию фирмы.

3) Устранению должностного давления – сотрудники фирмы должны свободно и творчески развиваться в профессиональном плане. Этому способствует климат правдивости и открытости. Движущей силой должен быть не страх наказания, а креативность.

4) Заботе о здоровье и благополучии работающих – осознанию руководством фирмы ценности того, что работники считают свою должность «хорошим местом»; этому способствует прогресс медицины в XXI в.

Современный лидер должен находить сегодня возможности, которые проявятся завтра, чтобы не опоздать с их использованием в интернациональном обществе. В этом контексте поучителен следующий пример. В 1968 г. производ-

ство часов в Швейцарии находилось на столь высоком уровне, что ей принадлежало около 65 % мирового рынка в этой области. К 1980 г. эта доля снизилась до 10 %. Что же случилось? Не разучились ли швейцарцы делать качественные часы? Совсем нет. Просто они не предвидели будущего и с пренебрежением отвергли идею о том, что кварцевые часы вытеснят механические. Японцы же прислушались к этой информации, и компания Сейко овладела рынком. Теперь эти события принадлежат истории. В будущем же неспособность к предвидению окажется непростительной (Clouse, 1994).

Лидер XXI в. не составляет планы на завтра, исходя из событий вчерашнего дня. По мере развития технологии будут меняться и правила игры. Действовать в соответствии с событиями уже недостаточно. Лидер должен уметь их предсказывать, предвидеть изменения и видеть связанные с ними новые возможности.

Как готовить лидеров XXI в.? Большинство существующих сегодня программ подготовки неэффективны. Возможно, ключ к проблеме лежит в развитии способности к интуитивному принятию решений и смелости действовать в соответствии с ними (Clouse, 1994).

Принятие решений в организациях – трудная задача уже сейчас, а в будущем она станет еще сложнее. В былые времена немногочисленные руководители могли удерживать в памяти всю необходимую для деятельности фирмы информацию. Современный уровень развития экономики этого

уже не позволяет (Clouse, 1988). Сегодня организационные структуры многомерны, они используют сложнейшие компьютерные системы для сбора и хранения жизненно важной информации. Лидеры, способные принимать решения быстро, мгновенно находить и использовать информацию, будут иметь больший шанс на успех. Базы данных должны составляться с учетом того, кто окажется потребителем продукции в глобальной перспективе; необходима способность на основании этих сведений найти нишу, которую данная фирма может закрепить за собой.

В 1985 г. Р. У. Клоуз писал, что американский бизнес пересек свой Рубикон. Впервые в истории Соединенных Штатов инвестиции в наукоемкие области превысили капиталовложения в промышленность. Информация как основной продукт страны опередила материальные ценности. Информация стала основным источником власти в организациях. Это – новая форма капитала, возможно, более важная для будущего мировой экономики, чем деньги (Clouse, 1987).

## **Литература**

Business Week (December 14, 1992). Move over boomer, the busters are here – and they angry.

Clouse R. W. (1992). Entrepreneurship education for a global economy in the 21st century. Paper presented at 10th Annual International Entrepreneurship Education Forum, Lake Tahoe,

Nevada.

*Clouse R. W.* (1993). Technology Based Distance Learning. Paper presented at the 18th Annual Conference of the Association of Private Enterprise Education, Washington, D. C.

*Clouse R. W.* (Fall, 1985). The next corporate crisis. Corporate Learning Institute Newsletter. Nashville, TN: Vanderbilt University.

*Clouse R. W.* (1993). Entrepreneurship in education: views from educators and business executives. Paper presented at the 18th Annual Conference of the Association of Private Enterprise Education, Washington, D. C.

*Drucker P.* (1950). The practice of management. New York: Harper & Row.

*Garret L., Gareti J., Clause R. Wilburn* (1987). Beyond evaluation: planned organizational response to change. Organization Development Journal.

*Maynard H. B., Mehrrens S. E.* (1994). The fourth wave: Business in the 21st century. San Francisco: Berrett-Koehler.

*Toffler A.* (1980). The third wave. New York: Morrow.

*Wheatley M.* (1994). Leadership and the new science. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

**Двенадцать задач на будущее для  
лидеров корпораций и предприятий:  
гуманистическая перспектива**  
*Дж. П. Канджеми, Р. Л. Эннл-младший*  
**Twelve challenges for corporate  
and business Leaders –  
a humanistic Perspective**  
*J. P. Cangemi, R. Apple, Jr*

Учитывая экономические, политические и социальные задачи, стоящие в настоящее время перед человечеством, лидеры промышленно развитых стран, стремящиеся сохранить производственный и экономический прогресс в будущем, оказываются перед лицом еще более важного, чем раньше, вызова. Их задача – вывести свои страны из существующей экономической и финансовой трясины, в которой они увязли. Авторы настоящей статьи обладают в совокупности 65 годами опыта в области лидерства, что дает им возможность поставить перед руководителями разных уровней задачи, касающиеся самой ценной составляющей любой организации – ее сотрудников, чтобы помочь им достичь уровня производительности, а следовательно, успеха и доходов, которыми

они располагали в прошлом.

Миру промышленности и корпораций в условиях существующего в Соединенных Штатах и в других странах политического, экономического, социального и эмоционального кризиса следует задуматься о том, какие задачи следует поставить перед собой на будущее, чтобы завоевать рынки и потребителей, чтобы вернуть себе доходность.

Используя опыт 65 лет сотрудничества в разном качестве с деловым/промышленным/корпоративным миром – от вице-президента и директора фабрики до консультанта и организатора инновационных групп, руководителя семинаров, – авторы предлагают двенадцать задач, которые персонал организации может рассмотреть в целях продвижения в позитивном и прибыльном направлении в будущем.

***Первая задача:*** необходимо выбрать руководителей, понимающих принципы работы организации и осознающих, как их поведение отражается на персонале. Другими словами, лидеры должны быть восприимчивы, они должны понимать себя и других, а также ценность стиля руководства, предполагающего поощрения в противовес принуждению, угрозам и наказаниям.

Исследование, проведенное Дж. П. Канджеми, Р. Миллером и Т. Холлопетером (Cangemi, Miller, Hollopeter, 2002), наглядно продемонстрировало, что руководители, незаинтересованные в понимании себя, неудачно строили взаимоотношения с подчиненными и отрицательно влияли на дея-

тельность своих фирм. Такое негативное воздействие обычно распространяется на все уровни организации – от самого высокого до самого низкого.

**Второй задачей** для коммерческой организации на будущее является подбор таких руководителей, которые проявляли бы гуманный склад характера до того, как окажутся на руководящей должности. Как только человек, не ориентированный на взаимопонимание с людьми, получает контроль над каким-либо подразделением, шанс на изменение его поведения становится исчезающе малым. Впрочем, некоторая надежда сохраняется: примером такого исхода может служить ситуация, с которой Дж. П. Канджеми столкнулся более двадцати лет назад.

Его пригласили для устранения проблем на большом предприятии, на котором работало 2000 человек. Данное предприятие входило в состав корпорации, включенной в список *Fortune 500* и имевшей филиалы по всему миру. Среди двадцати принадлежащих корпорации в Соединенных Штатах предприятий данное занимало последнее, двадцатое место. После первой же недели знакомства с руководством предприятия стало ясно, что в поведении главного лица преобладает авторитарный стиль. В результате работы с этим лидером (вице-президентом по производственным вопросам), направленной на то, чтобы он лучше понял себя и свою склонность к авторитарному стилю, он начал понимать последствия своего поведения для всей организации. Хотя

нельзя сказать, что он изменился (этого не произошло), он стал понимать себя достаточно для того, чтобы предоставить большую свободу действий своему заместителю, обладавшему теми качествами, которых сам он был лишен. Благодаря передаче части функций заместителю и сосредоточению на других аспектах деятельности предприятия (вне его) – контактам с общиной и с другими ответвлениями корпорации – вице-президенту удалось переместить свое предприятие с двадцатого места в Соединенных Штатах на первое во всей корпорации всего за три года. Это было замечательным успехом с любой точки зрения. Однако можно с уверенностью утверждать: сам человек не изменился – он просто изменил свое поведение. Вице-президент на всю жизнь сохранил авторитарный стиль. Однако он представляет собой хороший пример того, что человек может осознанно выбрать направление своих действий, которое приведет к конструктивному исходу. Данному предприятию повезло – его руководитель был готов всмотреться в себя, понять себя и бороться со своей слабостью: невосприимчивостью к чувствам окружающих, авторитаризмом, силовыми методами руководства. Однако много ли руководителей с теми же недостатками пожелают признать их и принять необходимую помощь, как это произошло в описанном необычном случае? Один из тысячи, два, может быть, пять? Какой вред своим организациям принесут прочие 99, 98 или 95?

Задачей на будущее является отбор тех индивидов, ко-

которые изначально проявляют интерес и восприимчивость к потребностям людей, поскольку, по данным Г. Минцберга, профессора университета Мак-Гилл в Канаде, 70 % работы руководителя предполагает межличностные контакты.

**Третьей задачей** является отбор и обучение руководителей, которые способны получать личное удовлетворение не только от собственных успехов, но и от успехов других. Это значит, что такие лидеры понимают: дорога к успеху проходит через других людей; они не приписывают все успехи себе, способны гордиться успехами других и поощрять их продвижение вперед.

**Четвертая задача** – обучение руководителей внимательному отношению к эмоциональному климату в организации, заботе о том, чтобы принадлежность к ней воспринималась персоналом положительно. Климат в организации зависит главным образом от руководителя, касается ли это учреждения в целом или отдельного его подразделения. Как говорил французский философ Вольтер (по крайней мере, ему часто приписывается это высказывание): «Организация – это длинная тень ее руководителя».

**Пятой задачей** лидера является создание у подчиненных интеллектуальной и эмоциональной преданности своей организации. Эта задача может быть выполнена только в том случае, если каждый сотрудник почувствуют, что руководитель ценит его как личность. К. Аргирис из Гарвардского университета дал этому феномену название *психологического кон-*

*тракта.* Он утверждает, что человек, приходя на работу в учреждение, имеет определенные ожидания в отношении того, как с ним будут обращаться. Например, ожидается, что организация в лице ее руководителя будет обращаться с ним достойно и с уважением, должным образом оценит его достижения, предоставит возможности для повышения квалификации и роста, будет интересоваться его советами и мнением, не будет проявлять фаворитизм, не станет предъявлять нереальных требований, предоставит ему необходимое оборудование, даст необходимую подготовку для выполнения обязанностей и т. д. Такой подход обычно вызывает у сотрудников ответное стремление не допускать прогулов и опозданий, полностью отдаваться работе.

***Шестая задача*** – необходимость соблюдения с подчиненными основных правил вежливости. Многие ли утром доброжелательно говорят своим сотрудникам «Доброе утро» или «Привет»? Или благодарят и хвалят за хорошо выполненную работу? Эти простые мелкие проявления приязни и одобрения должны стать привычными, хотя, как отмечают многие авторы, в последнее время редко встречаются на всех уровнях организации. Отношение руководства к людям, выражающееся в подобных проявлениях вежливости, превращается в психологический доход, часто столь же, если не более важный, чем денежная оплата труда. *Финансового вознаграждения недостаточно – люди нуждаются в психологическом поощрении, которое показало бы, что их ценят.*

***Седьмая задача*** заключается в том, чтобы дисциплинарный/принудительный стиль руководства заменить на обучающий/консультационный. Дисциплинарный/принудительный стиль руководства, по сути, приводит к разделению персонала на две группы: тех, кто перестает работать и увольняется, и тех, кто перестает работать и остается. Опыт авторов говорит о том, что большинство сотрудников перестает работать и остается. Люди с нетерпением ждут зарплаты, но их интерес и мотивация в целом не связаны с организацией. Успехи фирмы больше их не волнуют: их мысли заняты исключительно вопросами выживания. В результате они больше не предлагают творческих решений проблем, не разрабатывают конструктивных программ. Они делают только то, что необходимо, чтобы не быть уволенными. В отсутствие начальства они не берут на себя лишнего и избегают ответственности. При такой угнетающей системе лидерства растет число прогулов и проволочек, а также других форм скрытого саботажа.

Техника консультирования и обучения, напротив, предполагает стиль руководства, подчеркивающий уважение и доверие к подчиненным. Такое поведение обеспечивает ответное доверие с их стороны, уважение и готовность сотрудничать, что приводит к возникновению атмосферы успеха в организации. При таком климате сотрудники не боятся совершить ошибку, попробовать нечто новое, отличное от принятого, чтобы помочь организации достичь большего успе-

ха. Короче говоря, сотрудники начинают чувствовать себя частью организации, а не чем-то отдельным от нее. Они часто – и совершенно правомерно – начинают думать, что они-то и есть организация. Задача руководителей заключается в том, чтобы углублять свои знания и умело применять технику обучения и консультирования (Cangemi, 2001).

**Восьмая задача** для руководителя состоит в поддержании открытыми всех линий коммуникации внутри организации и вне ее. Слишком многие лидеры используют только коммуникацию «сверху вниз» или передачу информации по принципу минимальности: «знать только то, что нужно». При таком стиле сотрудники быстро усваивают, что информация, исходящая от них, не нужна; более того, она часто не одобряется. «Вы узнаете только то, что *они* считают нужным нам сообщить, – говорят в таких случаях сотрудники. – *Им* на самом деле не интересно, что мы думаем».

Без открытой коммуникации подчиненным чрезвычайно трудно поверить в то, что они являются важной частью организации, а это обычно приводит к депрессии и низкой самооценке. «Мы тут не представляем важности – важны только *они*», – подчеркивал один из работников при обсуждении коммуникации «сверху вниз».

**Девятой задачей** руководства является признание за сотрудниками права на собственные взгляды и мнения. Мы здесь не рассматриваем возможности мятежа, а только различные точки зрения. Лидер может очень многое почерп-

нать, если прислушивается к мнениям, отличным от его собственного. Поскольку лидер обладает полнотой власти, он может принимать окончательное решение, однако непредвзятое знакомство с возражениями может открыть подходы, которые окажутся полезными. Персонал бывает только рад помочь успеху собственной организации, если ему будет предоставлен такой шанс. В противном случае где сейчас были бы фирмы «Хонда» из Мэрисвилля, Огайо, или «Харлей-Дэвидсон»? Руководители этих организаций прислушались к подчиненным. Возможно, в будущем их примеру последуют и другие.

*Десятой задачей* для лидера является развитие собственной восприимчивости к личностным качествам подчиненных. На работника часто смотрят и говорят о нем как о «единице». Есть пример того, как руководитель велел своему начальнику департамента человеческих ресурсов «выдать 30 единиц». Время, когда сотрудника можно рассматривать как «инструмент», «пробку на волнах», «расходный материал» (Maslow, 1970), должно закончиться. Лидеру необходимо понимать, что у сотрудников его организации есть чувства, заботы, проблемы и цели, которые не исчезают просто потому, что человек явился на работу. Задачей руководства является сочувствие людям во всех их человеческих проявлениях. Подобное отношение со стороны руководителей всех уровней приводит к возникновению лояльности персонала своей организации, что в настоящее время на-

блюдается редко.

**Пример.** Руководители компании с помощью постороннего консультанта провели опрос сотрудников о том, что могло бы сделать их организацию более приятным местом для работы. Группа за группой сотрудники сообщали о том, что они работали 23 дня подряд – без единого выходного. Поскольку предприятие производило комплектующие для автомобильной промышленности, работники хорошо знали, что в этой области производства периоды «пиршеств» чередуются с периодами «голода». Показательно то, что сотрудники не жаловались на 23-дневную работу без перерыва: они понимали необходимость этого. Беспокоило их другое: тот факт, что с ними обращались так, словно они были собственностью компании. Персонал отвергал подобное отношение руководства. Рядовым сотрудникам было известно, что в то время, когда они работали по субботам и воскресеньям, начальство наслаждается выходными, проведенными с семьями, барбекю и пикниками. Ни разу, отмечали сотрудники, никто из руководителей не побеспокоился о том, чтобы появиться на предприятии хотя бы на час, узнать, как идут дела, предложить поддержку, сказать, что ценит усилия и жертвы персонала, проявить хотя бы минимальный интерес к людям. Более того, когда начальство появилось на работе в понедельник, ни слова не было сказано добросовестным работникам о том, что они пожертвовали своими выходными ради интересов компании. Отношение руководства было ин-

терпретировано следующим образом: «Так уж получается. Если хотите сохранить работу, терпите». Люди чувствовали, что их используют, что на них смотрят как на нечто незначительное, их не ценят, они испытывали гнев в адрес организации из-за отношения ее руководства. Директора компании поинтересовались у консультанта, ожидается ли на данном предприятии возникновение профсоюза (до того профсоюза там не было). Ответ консультанта был однозначным: *такой стиль поведения руководителей практически гарантированно приведет к организации профсоюза*. Самым показательным в данной ситуации было то, что сотрудники не возражали против сверхурочной работы. *Возражали они против отсутствия у руководства восприимчивости к их нуждам и должной оценки того, чем людям приходилось жертвовать ради компании*.

Задачей руководителей в будущем является развитие в себе большей восприимчивости к нуждам людей и понимание того, насколько важно отдавать этим нуждам должное.

**Одиннадцатая задача** для лидеров будущего – участие во всей жизни организации, что дало бы возможность пользоваться креативным и интеллектуальным потенциалом, существующим на всех уровнях организации. В этом случае для лидера важно отказаться от представления о том, что его собственные взгляды – лучшие, а может быть, и единственно верные. Лидерам следует открыть пути принятия решений, чтобы люди захотели принимать в них участие, особен-

но когда вопросы касаются их собственной работы, работы их отдела или их собственного благополучия. Такой процесс передачи полномочий создает у сотрудников сильное ощущение принадлежности к организации и чувство собственной значимости. Руководители, закрывающие на это глаза, совершают очень серьезную ошибку. Скоро они обнаружат, что командуют кораблем без команды. Никто не станет следовать за ними добровольно – только по обязанности.

*Двенадцатой задачей* является изменение лидерами их отношения к обидчивости и чувствительности людей. Людям свойственно чувствовать. Игнорировать чувства людей означает провоцировать неприятности в организации: саботаж, поджоги, телефонный терроризм и другие хорошо известные формы мести тем, кто воспринимает работника просто как машину, производящую продукцию. Г. Левинсон в своей статье «Почему пали бегемоты», опубликованной в «Гарвард бизнес ревю», ясно указывает на недостаточную заботу о чувствах подчиненных со стороны руководства при принятии касающихся их решений как на одну из причин возникновения у организаций проблем с финансами, качеством продукции и производительностью труда.

Слишком многие руководители, особенно ориентирующиеся на научные, статистические методы, не видят смысла учитывать чувства людей, находящихся на рабочих местах. Они должны понять, что невозможно заставить людей не чувствовать. Похоже на то, что многие руководители,

большинство из которых мужчины, просто боятся чувств, включая свои собственные. Им следует просто расслабиться, *стать самими собой*, попробовать понять обидчивость и чувствительность и согласиться, что легче иметь дело с людьми, если представляешь себе обстоятельства их жизни. Часто проблемы в организации, выражающиеся в поведении персонала, оказываются совсем не теми, которыми должно заняться руководство. В действительности подчиненные показывают руководителю, что их чувства *игнорируются, неправильно понимаются или отрицаются*. Поскольку сотрудники организации часто проявляют позитивное или негативное отношение к начальству в зависимости от того, как они *воспринимают* обращение с собой, руководители должны постараться учитывать, что люди неспособны дистанцироваться от собственных чувств. Поведение лидеров оказывает огромное влияние на то, как люди чувствуют себя на своем рабочем месте. Лидеры должны проявлять высокую чувствительность к тому, *как они реагируют на собственные чувства и как эти чувства отражаются на подчиненных*. Грубое, воинственное поведение (проявление чувств) со стороны руководителя только пугает людей, часто приводя к серьезным последствиям для организации.

Двенадцатая задача предполагает смену парадигмы – чувства людей, находящихся на рабочих местах, должны признаваться и учитываться с доброжелательностью и пониманием. Польза, которую это принесет руководителям, выра-

жается в лояльности к ним подчиненных и их преданности организации, когда люди говорят: «Я здесь работаю и я люблю свою компанию».

Перечисленные выше задачи охватывают далеко не все стороны вопроса и предлагаются как перспектива, способная оказать помощь в осуществлении самой важной составляющей деятельности лидера: сотрудничества с людьми.

# **Трансформационное лидерство**

*Д. М. Дайл, Дж. П.*

*Канджеми, К. Дж. Ковальски*

## **Transformational leadership: a brief overview**

*D. Dile, J. P. Cangemi*

Лидерство универсально. Где бы ни появились люди, среди них есть лидеры. Не было обнаружено ни одной группы, в которой бы полностью отсутствовало лидерство. Хотя лидерство является древним феноменом, интенсивные его исследования начались всего несколько десятилетий назад. Среди работ по этой теме можно отметить изучение нового лидерства, теорию лидерства 1976 г., атрибутивную теорию харизмы, духовного лидерства (Bass, 1997). В конце 1970-х годов появился новый термин – *трансформационное лидерство*. Вначале его изучением занимался Джеймс Мак-Грегор Бернс, определивший традиционное лидерство как *транзакционное* и противопоставивший его трансформационному лидерству, направленному на удовлетворение возникающих у последователя потребностей более высокого уровня в иерархии Маслоу. Согласно Дж. Бернсу, лидерство бывает *транзакционным* либо *трансформационным*, но не обо-

ими одновременно. Более поздние исследования показали, что в некоторых аспектах они могут сосуществовать. Дж. Бернс (Burns, 1978) определил трансформационное лидерство как «процесс, направленный на достижение коллективных целей через взаимное использование мотивов достижения планируемого изменения, имеющихся у лидера и последователей» (Pawar, Eastman, 1997, p. 82). В течение двух десятилетий исследования лидерства, основанные на раннем определении Дж. Бернса, велись в Центре по изучению лидерства Государственного университета Нью-Йорка в Бингхэмтоне под руководством Бернарда Басса. Большинство полученных результатов свидетельствует о *позитивном и продуктивном характере трансформационного лидерства*. Хотя необходимы интенсивные дальнейшие исследования, уже полученные данные позволяют прийти к нескольким определенным выводам: трансформационное лидерство может быть выявлено, оно в корне отлично от транзакционного, поддается точному измерению, улучшает любую организацию, обнаруживается повсюду, на всех уровнях, может быть следствием унаследованных тенденций, ему можно научиться, оно может быть связано с контекстом; лучший практический результат дает сочетание трансформационного и транзакционного лидерства.

# Определение трансформационного лидерства

Лидерство высшего уровня – трансформационное лидерство – имеет место, когда лидер расширяет интересы подчиненных, когда он побуждает их к осознанному принятию целей и задач группы, когда он пробуждает в них стремление выходить за пределы собственных интересов ради блага всей группы (Bass, 1990, p. 21).

Лидеры могут достигнуть этого несколькими способами. Трансформационное лидерство может быть определено по нескольким основным и некоторым второстепенным признакам. Рассмотрим основные признаки.

Трансформационные лидеры обладают *харизмой*. Они дают подчиненным понимание цели, возбуждают в них гордость, вызывают уважение и доверие к себе (Bass, 1990). Такие лидеры провидят будущее, показывают, как оно может быть достигнуто, подают пример, устанавливают высокие стандарты, демонстрируют уверенность в себе и решимость. Они источают оптимизм и энтузиазм, ободряют подчиненных. Харизма трудно поддается определению, однако наделенные ею лидеры характеризуются энергией, уверенностью в себе, решительностью, интеллектом, ораторским искусством и выраженными личностными идеалами (Bass, 1990). Они предпочитают личное общение и проявляют готовность делиться полномочиями. Б. Басс проводит четкую

границу между настоящей и ложной харизмой. Он называет незрелого, склонного к самовосхвалению претендента на обладание харизмой *псевдотрансформационным* лидером. Такой лидер может казаться вдохновляющим, однако на самом деле он очень своекорыстен и ненадежен. Вопрос о том, какие именно этические и моральные факторы обуславливают различия между истинной и ложной харизмой, требует дальнейшего изучения.

Харизма, несомненно, наиболее неопределенный термин из всех, связанных с трансформационным лидерством. Как отмечает Ф. Дж. Яммарино, главное расхождение во мнениях наблюдается по вопросу о том, является ли харизма по большей части результатом свойств лидера, условий ситуации или влиянием процесса взаимодействия между лидером и последователем. Это расхождение напоминает различающиеся подходы к проблеме лидерства, встречающиеся в литературе. Считается, что харизма является следствием восприятия последователем качеств и поведения лидера. На восприятие влияет контекст ситуации лидерства и индивидуальные и коллективные потребности последователя (Yammarino, 1994, p. 796).

Трансформационные лидеры обеспечивают воодушевление. Они передают своим последователям высокие ожидания, используют символы для сосредоточения усилий, выражают важные цели понятно и доходчиво (Bass, 1990).

Трансформационные лидеры обеспечивают интеллекту-

альную стимуляцию. Они поощряют интеллигентность, рациональность, тщательное решение задач (Bass, 1990). Такие лидеры способствуют развитию у последователей креативности и склонности к инновациям. Они подвергают сомнению старые взгляды и старые парадигмы, поощряют создание новых перспектив и способов действия, возникновение новых идей.

Трансформационным лидерам свойственен индивидуальный подход. Они общаются на личном уровне, воспринимают каждого служащего индивидуально, слушают внимательно, наставляют, советуют, учат (Bass, 1990). Они дают задания, рассчитанные на личностный рост.

Несмотря на эти четыре аспекта, общие для трансформационных лидеров, их персональные стили могут сильно различаться. Такие лидеры – не обязательно яркие личности. Трансформационное лидерство – не то же самое, что демократия. Трансформационные лидеры могут быть как автократичны, так и демократичны; они могут придерживаться руководящего стиля или участвовать во всех начинаниях – при условии, что соблюдаются остальные основные принципы; они часто проявляют элементы как руководящего, так и участвующего стиля в разных случаях и при разных обстоятельствах.

В дополнение к четырем главным аспектам, перечисленным выше, есть и несколько *менее значительных* свойств, присущих трансформационным лидерам. Б. Басс, ссылаясь

на работу Хауса и Шамира (House, Shamir, 1993), пишет, что трансформационные лидеры развивают в своих последователях следующие качества:

«Главенство коллективной идентичности в самовосприятии; чувство согласованности между самовосприятием и действиями на пользу лидеру и коллективу; более высокий уровень самоуважения и чувства собственной ценности; сходство самовосприятия и восприятия лидера; чувство коллективной эффективности; чувство значимости своей работы и жизни» (Bass, 1999b, p. 23).

По мнению Б. Басса, важнейшая связь между харизматическим поведением лидера и самовосприятием и самоуважением последователя была отмечена уже давно. Только харизматическое руководство может поддерживать высокую производительность в условиях низких норм выработки (Bass, 1999b). *Необходимо обращаться к чувству собственной ценности* последователя – это является *одним из сильнейших средств создания у него мотивации*, выходящей за пределы кратковременных личных интересов. Для последователя становится важным сделать то, что *правильно*.

Продвижение за пределы собственного интереса соответствует иерархии Маслоу, и исследователи давно ищут ясную связь между этими двумя показателями. Трансформационное лидерство, несомненно, поднимает последователей на высшие уровни иерархии Маслоу. Однако Б. Басс отме-

чает, что Дж. Бернс (1978) и Хэнди (1994) предположили необходимость расширения иерархии Маслоу за счет добавления еще одного уровня, чтобы учесть трансформационное лидерство. В схеме Маслоу как верхний уровень рассматривается самоактуализация (Bass, 1999b). Дж. Бернс и Хэнди, как и некоторые другие, считают, что должна существовать стадия за пределами самореализации – стадия идеализации, стремления к идее или к цели, которые больше, чем личность. Именно эта дополнительная стадия позволит смягчить эгоцентричный тон теории Маслоу, который, хоть и представляется, согласно опыту, обоснованным, оставляет довольно горький привкус (Bass, 1999b, p.12).

Дж. Бернс, рассматривая этот вопрос, описывал трансформационных лидеров как людей, заставляющих своих последователей выйти за пределы собственных интересов и, тем самым, за пределы самореализации.

С. Кови определяет трансформационное лидерство как обеспечивающее необходимые изменения в момент возникновения новых тенденций в экономике, технике, социокультурных факторах. «Расширенное представление о человеческой природе заставляет видеть роль менеджера иной; не героя, а агента развития, не командира, а консультанта, не отдающего приказы руководителя, а воспитателя, не принимающего решения начальника, а лидера, делающего цель ясной, подающего пример. Менеджер нового типа отказывается от конфронтационных диалогов в пользу эмпатиче-

ских, от стремления сосредоточить власть в своих руках в пользу распределения властных полномочий, от противостояния в пользу сотрудничества, основанного на общих интересах. Можно рассматривать эту переменную парадигмы в терминах континуума, на одном из полюсов которого находится внешний, а на другом – внутренний контроль, принятие цели; переход можно видеть в отказе от поверхностных контактов в пользу полного использования человеческих ресурсов» (Covey, 1992, p. 284).

Р. Дентон определяет трансформационное лидерство как обладающее пятью свойствами: креативностью, интерактивностью, видением цели, способностью придавать силы, страстностью. Первые три качества более или менее соответствуют тому, что Б. Басс именует харизмой или вдохновением. Способность придавать силы и страстность совпадают с положениями индивидуализированного подхода (Denton, 1996).

## **Отличия трансформационного лидерства от транзакционного**

Трансформационное лидерство может быть наиболее точно определено при противопоставлении его транзакционному лидерству. Транзакционный лидер взаимодействует с подчиненными или последователями путем предписаний и контроля за их выполнением. Он дает и выполняет обещания

признания, оплаты или продвижения в обмен на хорошую работу, обещания наказания – за работу плохую. Такой вид лидерства может быть эффективным, однако Б. Басс отмечает, что «транзакционное лидерство – удел посредственности» (Bass, 1990). Трансформационное лидерство представляет собой сочетание нескольких базовых, универсальных видов поведения, в то время как транзакционное лидерство можно осуществляться на четырех уровнях, верхний из которых – довольно эффективное руководство, а нижний может привести к катастрофе.

Наиболее эффективная форма транзакционного лидерства может быть названа *пропорциональным поощрением*. До последнего времени, когда большая часть исследований сосредоточилась на трансформационном лидерстве, такая форма могла считаться хорошим руководством. Лидер поощряет усилия, хорошую работу, достижения. Часто такой путь оказывается конструктивным и дает положительные результаты. Подобные лидеры ясно показывают, чего следует от них ожидать, дают обещания и предоставляют ресурсы в обмен на поддержку и успешно заключают соглашения и контракты.

Следующий уровень транзакционного лидерства – *активное управление методом исключения*, когда лидер выполняет функции контролера качества, сторожевого пса, аварийной службы. Такой руководитель внимательно следит за качеством работы подчиненных и принимает меры в случае

необходимости, обеспечивает выполнение правил, отслеживает и исправляет любое отклонение от норм.

Еще более низкий уровень – *пассивное управление методом исключения*, когда руководитель отслеживает некачественную или могущую причинить вред работу подчиненных. Пассивность лидера выражается в том, что он ждет, пока его внимание не привлекут неполадки, вместо того чтобы активно искать требующие разрешения проблемы, и не вмешивается, пока дело не примет серьезный оборот. Такие руководители ошибочно считают, что если подождать, проблемы разрешатся сами собой или вообще исчезнут (Cangemi, Kowalski, Khan, 1999).

Наконец, *лидерство-невмешательство* на самом деле не является лидерством вовсе. Такой руководитель старается не брать на себя ответственность, не принимать решений, не совершать действий. Его девиз: «Раз ничего не сломалось, нечего и чинить». Подобного лидера обычно не удастся застать на месте, он не проявляет интереса к делу (Bass, 1997).

«Трансформационное лидерство – совсем не то же самое, что транзакционное. Первое в основном означает стремление изменить существующую реальность так, чтобы она лучше соответствовала имеющимся ценностям и идеалам. Второе сосредоточено на эффективном взаимодействии с изменяющейся реальностью. Трансформационный лидер стремится к достижению „первого места в списке“ и ставит во главу угла принцип.

Транзакционный лидер готов удовлетвориться „последним местом в списке“ и ставит во главу угла событие» (Covey, 1992, p. 285).

## **Трансформационное лидерство как средство улучшения организации**

Когда лидер побуждает подчиненных и последователей выйти за пределы собственных интересов, рост производительности, и количественный, и качественный, бывает очень заметным и часто немедленным. Однако любая организация выигрывает и по другим параметрам. Компания, имеющая многих трансформационных лидеров на разных уровнях, обладает гораздо лучшим корпоративным имиджем и в обществе, и в деловом мире. «Фирма, пронизанная трансформационным лидерством снизу доверху, показывает своему персоналу, равно как и клиентам, поставщикам, вкладчикам и обществу в целом, что смотрит в будущее, уверена в себе, обладает штатом, объединившимся для достижения общего блага, поощряет интеллектуальные достижения, гибкость, развитие своих сотрудников» (Bass, 1990, p. 25).

Компания, в которой имеет место трансформационное лидерство, добивается гораздо большего успеха в привлечении самых квалифицированных сотрудников, заставляя их конкурировать между собой. «Кандидатов привлекает организация, руководители которой являются трансформацион-

ными лидерами, ее имидж в глазах общества характеризуется уверенностью в себе, успешностью, оптимизмом, динамичным руководством. Кроме того, успех интервью с кандидатами повышается благодаря индивидуальному подходу. На наиболее интеллигентных соискателей сильное впечатление производит перспектива интеллектуального стимулирования» (Bass, 1990, p. 25–26).

## **Трансформационное лидерство в различных сферах**

Вопреки расхожему мнению, трансформационное лидерство распространено повсеместно. Б. Басс (Bass, 1997) выделяет *пять общих положений*, которые, как он считает, верны для всего мира. *Первое* из них просто констатирует, что лидерство существует. Как только группа людей объединяется для какого-то дела, всегда появляется лидер. Это положение не меняется со временем. Исторический анализ деятельности лидеров древности и исследования современных лидеров показывают, что им присущи одни и те же характеристики. *Второе* положение, касающееся разнообразия форм, утверждает, что для всех культур и организаций имеют место определенные закономерности лидерства. Большинство организаций любого типа возглавляются единственным руководителем, который действует через нижестоящих. *Третье* положение утверждает, что между различными переменными

ми существует определенная связь. Примером этого может служить лидерство-невмешательство, приводящее к неэффективности. Как правило, такие лидеры отрицательно характеризуются подчиненными и неизменно позволяют своим организациям идти ко дну. *Четвертое* положение, касающееся разнообразия форм функционирования, говорит о положительной корреляции между харизмой лидера и удовлетворенностью служащих. Б. Аволио, Б. Басс и Д. Юнг (Avolio, Bass, Jung, 1996) нашли единственное исключение из этого правила при изучении работающих на правительство экономистов. *Пятое* положение, касающееся системных свойств поведения, устанавливает причинно-следственные связи в лидерстве применительно к различным культурам и организациям (Bass, 1997). Эти универсальные положения говорят о том, что основные концепции лидерства применимы всюду.

Когда бы и в какой бы стране люди ни размышляли о лидерстве, их идеалы остаются одними и теми же. Полномасштабная программа развития лидерства, целью которой является создание учебного курса, охватила тысячи участников из разных стран и организаций: им предлагалось описать идеального лидера. Ответы в большинстве своем оказались идентичными: испытуемые почти всегда перечисляли характеристики трансформационного лидера. Б. Басс суммировал результаты исследований в разных странах и на разных континентах.

Хотя основополагающие свойства лидерства представляются универсальными, специфические формы поведения лидера меняются от культуры к культуре и от организации к организации. Во-первых, трансформационное лидерство, сохраняя свои основные характеристики, может очень сильно разниться по форме – от демократии до диктата и от директив до участия в общей работе. Во-вторых, возможно, что в азиатских странах трансформационное лидерство распространено более, чем на Западе. «Хотя исходная теория, модель и измерения возникли в индивидуалистических Соединенных Штатах, представляется, что они не менее, если не более, применимы в коллективистских обществах Азии. Коллективистские культуры дают лидерам готовую возможность стать трансформационными лидерами. Трансформационное лидерство здесь поддерживается центральным положением работы в жизни людей и высоким уровнем ориентации на группу среди последователей» (Bass, 1999b, p. 16).

Как Б. Басс, Б. Аволио и Атуотер (1996), так и С. Росс и Л. Офферман (Ross, Offerman, 1997) находят, что женщины более склонны придерживаться трансформационного стиля в лидерстве, чем мужчины. Эффективность работы женщин-руководительниц, а также собственная удовлетворенность сотрудничеством с ними оценивалась их подчиненными, как женщинами, так и мужчинами (Bass, 1999b). Некоторые исследователи считают, что женщины должны существенно превосходить мужчин, чтобы преодо-

леть предубеждения и занять то же положение, что и мужчины. С. Карлесс (Carless, 1998), проведя большое обследование австралийских женщин-руководительниц, получила несколько иные результаты. По ее данным, начальники оценивали женщин-менеджеров как более трансформационных, чем менеджеров-мужчин, женщины-менеджеры также считали себя более склонными к поведению в стиле трансформационного лидера, чем менеджеры-мужчины. Однако подчиненные оценивали своих начальников – женщин и мужчин – одинаково. Чтобы разрешить возникшие противоречия, требуются дополнительные исследования в организациях, где женщины составляют значительную часть персонала.

## **Трансформационное лидерство на различных уровнях организации**

Б. Басс признает, что вначале он считал, что трансформационное лидерство свойственно лишь представителям высших эшелонов руководства. Поэтому, начав в 1980 г. сбор данных, он ограничивался руководителями организаций и офицерами высокого ранга. Однако к 1985 г. он обнаружил, что феномен гораздо более универсален и может быть обнаружен как среди руководителей среднего и низшего звена, так и среди общественно активных домохозяек. Б. Басс цитирует работу, выявившую черты трансформационного ли-

дерства у заключенных, обслуживавших тюремную лавку! За последние два десятилетия данные исследований показали, что трансформационное лидерство имеет место в малых группах, в руководстве крупных организаций, среди руководителей движений и обществ.

Хотя признаки трансформационного лидерства обнаруживаются на всех уровнях, *они должны сначала проявиться на самом верху*, чтобы организация могла двинуться в нужном направлении. Чтобы организация в целом обрела трансформационный характер, начать перемены должно высшее руководство. Ролевые модели возникают наверху и развиваются на каждом нижележащем уровне.

## **Трансформационное лидерство как результат унаследованных тенденций**

Одним из главных вопросов, задаваемых в отношении лидерства, и в особенности трансформационного лидерства: лидерами рождаются или становятся? Это еще одна вариация вопроса о преобладании врожденных или полученных вследствие воспитания свойств. Как ни удивительно, имеются данные о том, что некоторые люди от рождения обладают более трансформационным стилем лидерства, чем другие. В 1995 г. Роуз провел обследование 100 пар монозиготных и дизиготных близнецов. По данным заполненных ими опросников, монозиготные близнецы проявляли боль-

ше сходства в склонности к трансформационному стилю руководства, чем дизиготные. Это наводит на мысль о том, что некоторые аспекты поведения лидеров носят генетический характер. Наследственность ответственна за 40 % различий. Склонность к активному или пассивному управлению методом исключения, а также лидерству-невмешательству передается по наследству. Лишь применительно к пропорциональному поощрению не было выявлено статистически значимой наследуемости (Bass, 1997).

Несколько исследований, проведенных в 1990-х годах, показывают, что трансформационные лидеры обнаруживают специфические личностные характеристики. С. Росс и Л. Офферман (Ross, Offerman, 1997) показали, что высокий уровень трансформационного лидерства ассоциируется с такими личностными чертами, как прагматизм, воспитанность, уверенность в себе, низкий уровень критичности и агрессии (Vanderberghe, 1999). Дж. Хоуэлл и Б. Авوليو (Howell, Avolio, 1993) сообщают о связи между восприятием лидерства и руководящего поведения и личностными свойствами, включая внутренний локус контроля, целеустремленность, внутреннюю убежденность. Если наблюдение о том, что некоторые личностные качества ассоциируются с определенным стилем лидерства, соответствует действительности, главной проблемой последующих исследований должен стать вопрос о том, наследуются эти личностные особенности или являются следствием воспитания. Если ко-

гда-нибудь на этот вопрос будет дан исчерпывающий ответ, можно будет судить о том, является ли лидерство наследуемой или приобретаемой чертой.

## **Трансформационному лидерству можно научиться**

Хотя некоторые исследования говорят о том, что трансформационными лидерами рождаются, Б. Басс твердо отстаивает мнение о том, что трансформационное лидерство можно воспитать. «Трансформационному лидерству можно научиться, и соответствующие разделы должны войти в курс подготовки и усовершенствования управленческих кадров. Результаты исследований говорят о том, что руководителей любого уровня можно научить харизматичности» (Bass, 1990, p. 27). По-видимому, характеристики трансформационного лидера *рано формируются* и закрепляются. *Первый руководитель подготовки будущего менеджера может сыграть огромную роль в его или ее будущей карьере.* То, чему человек научится в плане лидерства на этом этапе, имеет решающее значение. Многие руководители, высоко оцененные своими подчиненными, сообщали, что их первыми начальниками были люди с хорошей репутацией, *стиль которых они могли копировать.* К ним применялся индивидуальный подход, и они получали задания, требовавшие от них приложения всех сил.

От трансформационного лидера, согласно данным Канерта и П. Льюиса (1987), требуется моральная зрелость. Моральные стандарты родителей и опыт лидерства ребенка в школе и во внеучебное время служат предикторами того, насколько трансформационным окажется его будущий стиль лидерства (Bass, 1999b). Б. Аволио и Гиббонс провели интервьюирование руководителей, которых высоко оценивали их подчиненные. Эти руководители сообщили, что родители ставили перед ними «трудные задачи, но также оказывали поддержку усилиям будущих лидеров вне зависимости от того, добивались те успеха или нет» (Bass, 1999b, p. 14–15). Другие руководители описывали своих родителей как любящих, но требовательных и обладавших высокими стандартами. Несомненно, в таких условиях дети учились трансформационному стилю у своих родителей.

Будучи твердо уверенным в том, что свойствам трансформационного лидера можно научить и развить их, Б. Басс разработал учебную программу подготовки и консультирования «Всеохватывающее лидерство». Обследование участников, прошедших данный курс, осуществленное через два года после его окончания, показало некоторое улучшение качества их руководства, особенно в тех областях, которые представлялись им наиболее важными. *Однако Б. Басс признает, что обучение не может превратить полностью транзакционного лидера в трансформационного.*

## **Зависимость трансформационного лидерства от контекста**

Трансформационное лидерство не является панацеей. Не во всех ситуациях оно проявляет себя лучше, чем в других. Оно малоэффективно в бюрократических учреждениях, не имеющих возможности расширения. Лидер может проявить трансформационные качества, только если его работа позволяет ему исследовать, ставить диагноз, творить. Если работа заставляет такого руководителя сосредоточиться на мелких повседневных проблемах, он будет вынужден прибегнуть к управлению методом исключения. У него не окажется времени и сил на то, чтобы обдумывать перспективы и предвидеть будущее, и уж тем более передавать свои идеи подчиненным.

Когда фирме предстоят изменения, рост и модернизация, только трансформационное лидерство может привести к успеху. Однако если фирма пребывает в стабильном состоянии, управление методом исключения будет вполне успешным и может даже оказаться предпочтительным. Если правила вполне точны и определены, *иногда вовсе нет потребности в лидере.*

Б. Павар и К. Истман (Pawar, Eastman, 1997) обнаружили, что организации сильно отличаются друг от друга в том, как они воспринимают трансформационное лидерство. Наибо-

лее благоприятное отношение оно встречает в организациях, претерпевающих изменения, руководимых оценивающими свои возможности группами, имеющими простую структуру или управление кланового типа, которое уравнивает собственные интересы членов с целью организации в целом. Наиболее отрицательное отношение трансформационное лидерство встречает в организациях, действующих эффективно, находящихся в стабильном и предсказуемом положении, или в бюрократизированных, высокопрофессиональных, разделенных на отделения организациях. Как предположил К. Вандерберг, представители таких областей, как медицина и юриспруденция, могут быть в наименьшей мере восприимчивы к трансформационному лидерству. Проведенное в нескольких госпиталях исследование показало, что представители медицинского персонала отличаются индивидуализмом и не склонны проявлять преданность своему коллективу. В особенности неблагоприятно реагировали на лидеров, проявляющих индивидуальный подход, медицинские сестры, обвиняя тех в фаворитизме и поощрении неравенства (Vanderbergh, 1999). Б. Басс признает, что трансформационные лидеры могут даже быть обвинены в нарушении этики, например, за использование эмоциональных обращений.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.