

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Жарик Є.А.

Запорізький національний університет

У статті проаналізовано теоретико-методологічні аспекти трансформаційного лідерства в менеджменті. Розглянуто трансформаційний і транзакційний стилі лідерства. Визначено шість загальних принципів, які визначають основні умови щодо привертання та утримання уваги підлеглих лідером. Охарактеризовано загальні принципи концентрації зусиль щодо стимулювання підтримки змін та їх успішного проведення.
Ключові слова: лідерство, трансформаційне лідерство, управління змінами, модель трансформаційного лідерства, керівник – лідер.

Постановка проблеми. Жодне підприємство не спроможне працювати ефективніше, ніж його керівник. Тому керівнику – лідеру, який створює команду однодумців та послідовників, повинен, перш за все, удосконалити техніку своєї власної роботи і зосередитися на стилі керівництва, все це набуває особливої актуальності в період структурних змін не тільки в зовнішньому середовищі, але й всередині підприємства. З метою своєчасного втілення змін керівник – лідер повинен володіти не тільки відповідними якостями, але й принципами привертання та утримання уваги підлеглих та концентрації їх зусиль щодо підтримки змін та їх успішного проведення. Все вищепераховане сприятиме успішній роботі колективу в процесі управління змінами на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Феномен лідерства в організації досліджували як закордонні так і вітчизняні вчені: І. Адісес, Б. Басс, Р. Дафт, Д. Коттер, М. Мескон, А. Наумов, С. Роббінс, Ф. Тейлор, С. Филонович, Е. Яхонтова, Г. Юккл та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В публікаціях з лідерства в управлінні розглядаються переважно головним чином історія становлення концепції лідерства, основи лідерства, спеціальні аспекти лідерства. Недостаньо уваги приділяється ролі трансформаційного лідерства в управлінні вітчизняним промисловими підприємствами.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у дослідженні теоретико-методологічних аспектів трансформаційного лідерства у контексті завдань успішного проведення організаційних змін на вітчизняних промислових підприємствах, а також узагальнення досвіду трансформаційного лідерства у закордонних корпораціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним з основних рушійних елементів у системі трансформаційного менеджменту є трансформаційне лідерство. Феномен менеджменту на сучасному етапі саморозвитку здійснив відхід від поняття «керівництво», оскільки організації трансформують свою структуру в напрямку горизонтальної, гнучкої або навіть мережевої організації своїх компонентів. Відмова від багатоступінчастої ієрархії зумовила подальшу відмову від адміністративно-командних методів управління на користь широкого делегування повноважень і формування виконавчих підрозділів за цільовим принципом, а не за функціоналом. За

цих умов концепція лідерства стала домінуючою в теорії і практиці менеджменту.

Науковий підхід до вивчення феномена лідерства має майже вікову історію. Ранні дослідження зосереджувалися на вивченні таких функцій лідерства, як керівництво, контроль, координація і регулювання діяльності підлеглих, що традиційно співвідноситься з транзакційним стилем лідерства. Трансформаційно-транзакційна концепція досить докладно розглянута в американській теоретичній та емпіричній літературі з проблем лідерства починаючи з другої половини 1970-х років [1].

Трансформаційними прийнято вважати лідерів, які використовують в якості засобів мотивації діяльності підлеглих постановку нетривіальних цілей. Співробітникам вони цікаві тим, тому що вимагають нетривіальних рішень. Досягнення успіху в певному виді діяльності визначається саме здатністю знаходити оригінальне рішення нетипової задачі в нестандартній ситуації. Водночас уміння мислити творчо та діяти не за шаблоном для здійснення мети є ефективним механізмом самовалідації співробітниками рівня власного професіоналізму. Потреба у подібній самовалідації виникає тоді, коли поставлена мета не може бути досягнута широко відомими засобами, акумульованими в професійному досвіді.

Отже, процес мотивації співробітників трансформаційним лідером побудований на такій взаємодії з підлеглими, при якій потреби співробітників в особистісній самоактуалізації та професійній самореалізації задовольняються лідером в обмін на досягнення організаційних цілей. Сама можливість взаємодіяти з неординарним лідером, орієнтованим на задоволення потреб вищого гатунку, часто є для підлеглих центральним мотивом їхньої ефективної діяльності [2].

Будучи концептуально різними, трансформаційний і транзакційний стилі лідерства не є взаємовиключними. При цьому трансформаційне лідерство слід розглядати як таке, що доповнює транзакційну концепцію за наступними критеріями поведінкової сторони лідера: харизма / ідеалізований вплив; інтелектуальне стимулювання підлеглих; мотивація як натхнення на досягнення можливих високих результатів; індивідуалізація відносин з підлеглими. Індивідуалізація відносин з підлеглими характеризує поведінку, що, поперше, відображає рівень особистої уваги лідера до своїх підлеглих з метою їхнього особистісного та професійного розвитку, по-друге, спрямована

на гармонізацію цілей організації з особистісно значущими цілями діяльності її співробітників.

Зауважимо, що численні експериментальні дослідження моделі трансформаційного лідерства довели її дієвість.

Одним з основних аспектів трансформаційного лідерства є формулювання цілей таким чином, щоб інші учасники побачили їх самодостатню вартість, а не будуть намагатися досягнути їх, тому що вони означають отримання матеріальної вигоди.

Трансформаційні лідери зазвичай уявляють свої цілі, більше, ніж які-небудь конкретні завдання у чітких часових обмеженнях. Коли їм це вдається, мета може вижити при розриві відносин між лідером і установою, в якій вона була сформульована. Цілі, які згруповані як треба, несуть в собі підвищення можливості розвитку стійкого інтересу, і, отже, можливості трансформаційного лідерства. Звичайно, формування мети, як цінності, саме по собі, не означає, що послідовники будуть обов'язково бачити її таким же чином. Вороги, циніки і скептики можуть сприймати приховані мотиви і інтерпретувати мету лідера як поверхневу, оманливу для суспільних відносин. І якщо дійсно це виявляється правильною оцінкою фактичного мотиву лідера, або проявляється у фактичній поведінці фірми, то цей факт, ймовірно, стане очевидним занадто скоро, і, з часом може підірвати будь-яку прихильність. Але коли самі лідери прийняли цілі, які вони сформулювали і втілюють мету невблаганно у своїй власній поведінці, вони самі перетворюються в непереборну рушійну силу змін. Це відбувається тому, що опоненти, критики і скептики більше не ведуть боротьбу з людиною: тепер вони ведуть боротьбу з ідеями [3].

Коли люди переслідують мету для свого власного блага, вони можуть відчувати аванси («виграші») або невдачі («втрати») на цьому шляху, але в більш широкому сенсі, вони не виграли або програли. Це відбувається тому, що не існує фінального переможця або того, хто програє: коли діяльність здійснюється заради себе самого, вона ніколи не закінчується. Оскільки діяльність є цінністю, учасники роблять все можливе, щоб продовжити свою діяльність і вийти на нові стандарти якості. Вони заохочують інших приєднатися, застосовують активність і зусилля для досягнення нових рівнів якості. Діяльність як правило, не обмежена будь-яким твердженням наперед, набором правил чи обмежень, або навіть рамками будь-якої конкретної організації. Активність і її правила постійно розвиваються. Таким чином, учасники передбачають і вітають зміни. Робота може бути тяжка та монотонна, але учасники вбачають в зусиллях і труднощах виклик, що має вартість сам по собі, і надає можливість робити свою справу краще.

Відсутність чіткої мети – один загальний недолік лідерства. Інший – це коли існує забагато цілей. Багато людей і корпорації бачать безліч цілей, які б вони могли наслідувати, але не мають прийнятого рішення що до того, як їх необхідно цілеспрямовано досягати. Дійсно, враховуючи нескінченну кількість завдань, які вирішуються, кількість цілей, які могли б їх вирішити також нескінченна. Споглядання різноманітності про-

блем, які протидіють успіху організації, і відсутність можливих дій – не сприяє генеруванню стійких змін.

Ніхто не може бути успішним лідером у всіх сферах одночасно. У більшості випадків доцільно наслідувати приклад інших. Вибір цілі, або в крайньому випадку декількох цілей, і потім наполегливе невпинне їх виконання є неодмінною умовою для успіху в якості трансформаційного лідера. Одна справа сформулювати чітку і надихаючу мету. І зовсім інша – її прийняття. Обрана мета буде мати значний ефект тільки за умови, якщо лідер повністю відданий їй.

Якщо організація може зосередити свої зусилля на найбільш значимій сфері своєї діяльності, де вона має або може розвиватися, мати перевагу над своїми конкурентами, соціальна відповідальність може стати не гальмом зростання її рентабельності, а стратегічним напрямком розвитку бізнесу.

В результаті, керівники – лідери, які сформулювали гідну мету часто зупиняються, коли зустрічаються з різкими розривами. Якщо вони просто менеджери, коли відбувається розрив – організація змінює керманча; перебування менеджера у своїй посаді швидко забувається. Зі справжнім трансформаційним лідерством, навпаки, розрив установи, як правило, тільки початок. Зазвичай це інші лідери, які були натхненні баченням іти на пролом і продовжувати свою роботу [4].

Світ сьогодні такий непередбачуваний, він як калейдоскоп непостійної інформації, діяльності, людей, місць, історій, і цілей, усе, що змагається за місце в нашій свідомості. Він серйозно перевіряє нашу здатність зосередитися на чому-небудь визначеному. Перед тим, як будь-яка значима комунікація зможе статися, спікерів треба звільнити дорогу і створити відкритий простір для аудиторії таким чином, що їх свідомість могла сприймати що-небудь інше. Найголовніша функція отримання уваги не обмежується наданням інформації, але має за мету підготувати слухачів до чогось нового [5].

У більшості ситуацій лідерства, аналогічного ефекту театру можливо досягти за допомогою фізичних умов розміщення компонентів.

Виділяють шість загальних принципів, які визначають основні умови щодо повертання та утримання уваги підлеглих лідером.

По-перше, увага повертається до того, що є несподіванкою. Найбільше того, що ми робимо впродовж дня керується автоматичною увагою, отже звільняється фокусна увага для вирішення важливих проблем. Якщо щось є несподіванкою, це активізує розум найбільш активно.

По-друге, саме емоції ангажують увагу. Емоції працюють у якості маркерів. Емоція уповільнює процес аналітичного роздуму, отже робить об'єкти «цікавими». Досвідчені комунікатори знаходять і описують деталь, що дуже яскраво передає зміст.

По-третє, увагу повертає те, що має особисту важливість для слухачів. Чим більше речей стосуються індивідуума, тим більш цікавими вони будуть для нього. Як визначають Том Девенпорт та Джон Бек у своїй праці «Економіка уваги», якщо ви хочете отримати увагу, ви повинні спочатку звернути свою увагу на об'єкт впливу [6].

По-четверте, для лідерства дуже важливим є той факт, що який би засіб не використовувався для привертання уваги, він повинен бути доречним до теми спілкування. Він має відповідати загальному напрямку перспективної теми лідера та уникати будь якого відхилення від цієї теми.

По-п'яте, інструмент комунікації має бути пропорційним до масштабу завдання, яке має на меті змінити думку аудиторії. Якщо аудиторія вже втратила фокус уваги, потрібно витратити багато зусиль щоб повернути цей фокус у потрібне русло.

По-шосте, Стимулювати бажання чогось нового є найбільш тяжким аспектом лідерства, тому що лідер зазвичай має лише кілька секунд для того, щоб презентувати нову ідею і змусити аудиторію розмірковувати над іншим, можливо докорінно новим майбутнім [7].

Використання семи загальних принципів, які скеровують зусилля щодо стимулювання бажання змін є запорукою їх успішного проведення.

По-перше, основна ідея має бути такою, що має цінність сама по собі. Лідери будуть мати труднощі у підтриманні належного ентузіазму творити інше майбутнє, якщо мета є просто утилітарною та тимчасовою. Гарна комунікація, можливо, має деякі короткострокові переваги під час досягнення утилітарних цілей, але в цьому випадку ентузіазм навряд чи буде стійким протягом довгого часу якщо ідея не сприймається як самоцінність.

По-друге, інструмент комунікації повинен зробити цю ідею такою, що легко пам'ятається. Якщо аудиторія не може запам'ятати головні елементи майбутніх змін, то неодмінно з'являться проблеми у підтриманні ентузіазму на належному рівні.

По-третє, стимулювання бажання змін це витончений процес демонстрації людям одного або більше варіантів майбутнього та спокушання їх. Цей процес дає можливість аудиторії уявити інший, більш привабливий світ, ніж той, у якому вони жили раніше. Світ, який до цього моменту вони не могли побачити у своєї уяві. Якщо ідея не захоплює аудиторії, вона ніколи не надихатиме стійким ентузіазмом, який є важливим атрибутом трансформаційного лідерства.

По-четверте, повинен існувати простір, для того щоб люди мали можливість зробити свій особистий внесок. Якщо аудиторія сприймає ідею лідера, але бачить, що усе вже вирішено остаточно та немає місця для особистих рішень під час процесу реалізації цієї ідеї, то тяжко очікувати на ентузіазм з їхнього боку. Це тому, що жодна значна ідея змін не може бути реалізована без адаптації до контексту, якщо слухачі не отримують ніякої ролі у процесі адаптації, то вони навряд чи будуть сприймати вашу ідею як свою власну.

По-п'яте, ідея має бути позитивною. Оскільки стійкий ентузіазм трансформаційного лідерства – це позитивні емоції, комунікації лідера мають бути позитивними. Саме яскравість позитивних емоцій лідера та його особиста енергія стимулюють бажання нового майбутнього.

По-шосте, ідея має бути позитивною для специфічної аудиторії. Комунікація повинна вести аудиторію таким чином, щоб вона побачила, що отримує користь для себе, не лише для організації або для лідера.

По-сьоме, історії з практичного досвіду є найбільш ефективними засобами успішної комунікації. Історії не є єдиним шляхом стимулювання стійкого прагнення до змін, але вони є звичайно серед найкорисніших методів [8].

Основним завданням для лідера є підтримка та підсилення ентузіазму під час реалізації плану дій та поглибити відносини за допомогою регулярних розмов з підлеглими, про зміни, які відбуваються в організації, та як вони можуть вирішувати виникаючі проблеми або використовувати можливості.

Висновки. Лідери постійно знаходяться у пошуках покращення, еволюції, та зрілості, що в підсумку призведе до кращих результатів. У процесі знаходження чогось нового повинні приймати участь як самі лідери так і їх послідовники. Їхні взаємовідносини повинні розвиваються у нових площинах, що в значній мірі буде обумовлювати досягнення поставлених цілей організаційних змін без значного опору з боку підлеглих.

Список літератури:

1. Дафт Р. Л. Уроки лідерства / Р. Л. Дафт; при участі П. Лейна; [пер. с англ. А. В. Козлова; под ред. проф. І. В. Андреевой]. – М.: Эксмо, 2006. – 480 с.
2. Bass & Bass. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications / Bass & Bass. – 4th ed. – N.-Y.: Free Press, 2008. – P. 459.
3. Холодницька А. В. Формування ефективного лідерства в умовах структурних змін в економіці / А. В. Холодницька // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2014. – Вип. 149. – С. 289-295.
4. Салихова І. С., Антипова Д. А. Лідерство как инновационный управленческий феномен // Вестник Московского государственного областного университета. 2014. № 2. С. 49-57.
5. Филонович С. Р. Эффективность как условие лидерства / С. Р. Филонович // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.interun.russinterunfilesphilonovich_td.Pdfphilonovich_td.pdf.
6. Thomas H. Davenport, John C. Beck The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business Harvard Business Press, 2002, 255 p.
7. Мармаза О. І. Ефективне лідерство як інструмент стратегічного управління / О. І. Мармаза // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. – 2013. – Вип. 29. – С. 289-297.
8. Denning St. The secret language of leadership How Leaders Inspire Action Through Narrative Hardcover October 2007, 277 p.

Жарик Е.А.

Запорожский национальный университет

ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО КАК ЗАЛОГ УСПЕШНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Аннотация

В статье проанализированы теоретико – методологические аспекты трансформационного лидерства в менеджменте. Рассмотрены трансформационный и транзакционный стили лидерства. Определены шесть общих принципов, определяющих основные условия для привлечения и удержания внимания подчиненных лидером. Охарактеризованы общие принципы концентрации усилий по стимулированию поддержки изменений и их успешного проведения.

Ключевые слова: лидерство, трансформационное лидерство, управление изменениями, модель трансформационного лидерства, руководитель – лидер.

Zharyk Ye.A.

Zaporizhzhya National University

TRANSFORMATION LEADERSHIP AS SETTING UP SUCCESSFUL MANAGEMENT OF CHANGES

Summary

The article analyzes theoretical and methodological aspects of transformational leadership in management. The transformational and transactional leadership styles are considered. There are six general principles that define the main conditions for attracting and retaining the attention of the subordinate leader. The general principles of concentration of efforts in stimulating the maintenance of changes and their successful conduct are described.

Keywords: leadership, transformational leadership, change management, transformational leadership model, leader – leader.