

# Смена парадигм лидерства

**П**онимание лидерства подвержено постоянным изменениям, обусловленными духом времени, состоянием технического прогресса и господствующими социальными ценностями. Каждое общество создает свой собственный идеал лидера, и каждое последующее поколение ставит его под сомнение. Более ранние концепции лидерства времён массового машинного производства сфокусированы на личных качествах и поведении старших (превосходящие и всезнающие по сравнению с низкоквалифицированными подчиненными) как на факторах успешного лидерства. С изменением сферы труда большее распространение автоматизации и более высокая квалификация работников, предыдущие теории лидерства теряют свою эффективность. Новые концепции лидерства, такие как символическое, транзактное/трансформационное и эмоциональное лидерство, теперь сосредоточены на людях, их ценностях и эмоциях. Однако даже эти теории лидерства не могут дать адекватных ответов на вызовы современного мира труда (New Work) и должны дополняться специальными инструментами, чтобы соответствовать основным тенденциям развития общества, таким как диджитализация, многообразие, демократия и динамика.



Элеонора  
Сандуленко

## Транзактное и трансформационное лидерство

Вплоть до 1980-х годов доминировало транзактное управление. Основной приём ориентирован на классический принцип рынка: если руководитель даёт сотруднику то, чего он желает, то согласно этому приему, сотрудник даёт руководителю то, чего он ожидает (Розенстил 2003). Транзакция, в данном случае, описывает определённый обмен.

Преимущество данного стиля руководства заключается в ясной структуре действий, которая приобрела широкую известность.

В последние два десятилетия практическая и теоретическая экономика стала всё больше заниматься вопросом, насколько далеко может шагнуть лидерство за пределы простых указаний, распорядка и ясной постановки задач. Много лет назад рациональность и эффективность считались ведущими факторами в контексте лидерства, но тем временем выкристаллизовалось, что эмоциональное общение является очень существенным фактором для хорошего руководства – так родился трансформационный стиль лидерства.

Трансформационное лидерство стимулирует как разум сотрудника, так и его эмоции/эмоциональный интеллект. От трансформационного лидера требуется больше, чем просто уметь решать проблемы. На фоне смены ценностей и бурных изменений в мире в контексте лидерства речь идёт всё больше о том, чтобы не только придавать смысл деятельности, но и способствовать развитию креативности и творчества сотрудников. Трансформационный лидер пробуждает личный интерес сотрудника к решению задач и получению результатов в соответствии с девизом: **лидерство — значит не заставлять людей делать то, чего**

**они не хотят, а давать возможность достигать то, что казалось недостижимым!**

Транзактное лидерство фокусируется на целях и отношениях обмена. Руководители мотивируют своих сотрудников достигать цели в обмен на награды, как материальные, так и нематериальные. Трансформационное лидерство влияет на личность сотрудника, преобразует (трансформирует) их мотивы, ценности, цели и доверие, чтобы вместе достичь единой цели.

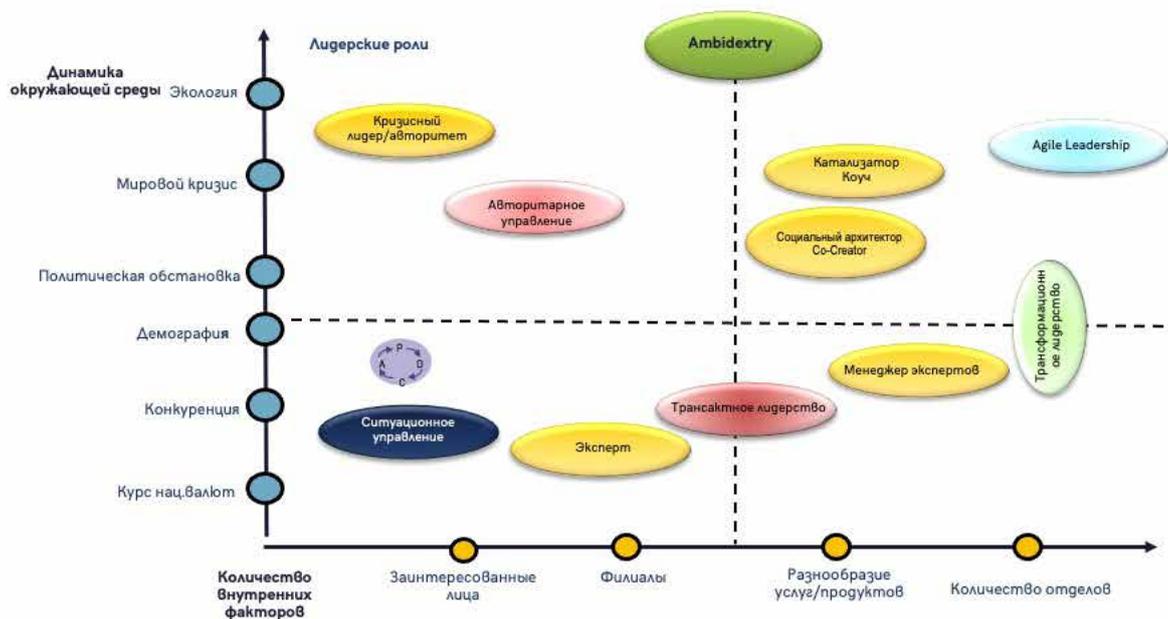
Авторы концепции транзактного/трансформационного лидерства Басс и Аволио (1990) стремятся к интеграции рациональных и смыслообразующих концепций. Рациональная идея транзакционного лидерства, основанная на четких целях, сочетается со значимой ориентацией трансформационного лидерства.

Обе концепции лидерства, хотя и очень разные, представляют собой две формы делегирующего лидерства. Делегирование — это передача прав и обязанностей, в частности задач, компетенций и ответственности. При делегирующем лидерстве руководители и сотрудники работают независимо друг от друга и самостоятельно. Такая форма лидерства предполагает, что сотрудники готовы и способны взять на себя полномочия и обязанности, делегированные им.

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для



## Парадигмы управления



www.fbk-coaching.com

### Транзактное лидерство.

Транзактное лидерство характеризуется рациональными и стабильными отношениями обмена (транзакциями) между менеджером и его сотрудниками. Руководители согласовывают со своими подчиненными цели, а в обмен предлагается что-то. В случае транзактного лидерства акцент делается на **внешнюю мотивацию**, которая ориентирована на взаимный результат, выгоды и вознаграждения. Менеджер вознаграждает или наказывает своих сотрудников в зависимости от их достижения своих целей.

Транзактное лидерство основано на принципе усиления: менеджер контролирует как путь, по которому сотрудники идут к своим целям, так и само достижение целей.

Транзактное лидерство включает в себя следующие принципы:

- **Прояснение и декларация ожиданий:** менеджер объясняет своим сотрудникам, что от них ожидается, с точки зрения производительности и усилий, проясняет ожидания сотрудника.

• Ориентация на потребности: ориентация на индивидуальные потребности и предпочтения сотрудников, в том числе на потребность в большем количестве денег.

• Гарантия эффективности: менеджер гарантирует сотрудникам компенсацию, которую они могут ожидать за свои усилия, а также предупреждает о санкциях, которые они могут ожидать, в случае неисполнения.

Эта концепция лидерства основана на теориях постановки целей, описывающие взаимосвязь между сложностью цели и ее принятием, с одной стороны, и удовлетворенностью работой, с другой. Сбалансированные личные и бизнес-цели, а также отзывы от менеджера о достижении целей имеют решающее значение для мотивации сотрудников.

Практической формой транзактного лидерства является **управление целями (MbO)**. Цели согласованы как компромисс между общими и индивидуальными целями, поставленными каждым сотрудником.

Важно, чтобы цели были сформулированы четко и оперативно. Менеджер дает каждому сотруднику обратную связь об их прогрессе и гарантирует, что они получают зарплату в соответствии с фактическим достижением их целей.

Вместо прямого контроля сотрудника со стороны руководителя, транзактная концепция опирается на косвенный контроль через оперативные цели.

**Трансформационное лидерство** (также известное как ценностно-ориентированное лидерство) рассматривается Бассом и Аволио, как противоположность транзактному лидерству. Если транзактное лидерство в первую очередь обращается к *Номо оесопотісис* в сотруднике, то трансформационное лидерство является **целостным и ориентировано на всю личность сотрудника**.

Трансформационное лидерство начинается с обычных усилий сотрудников и способствует сверхусилиям.

Трансформационное лидерство фокусируется на фундаментальных чувственных ориентациях и хочет понять, «почему» совершается то или иное действие. Оно пытается влиять на ценности и мотивы сотрудников, менять (преобразовывать) их потребности и предпочтения.

Трансформационный руководитель меняет мотивы, ценности, цели сотрудников. Он не только признает их потребности, но и **стремится поднять уровень этих потребностей до более высокого уровня зрелости**.



**Этот процесс изменений требует следующих шагов со стороны руководителя:**

- предоставляя больше полномочий в области принятия решений (расширение прав и возможностей), сотрудники принимают активное участие в этом процессе;
- руководитель выступает в качестве образца для подражания и воспринимается таким же образом из-за своей убедительности и ценностей;
- он способствует процессам перемен за счет высокой готовности к сотрудничеству и высокому уровню коммуникативных навыков;
- лидер передает четкое видение и делится ожиданиями, выходящими за рамки обычного;
- на пути реализации руководитель поддерживает сотрудника различными способами, уделяя особое внимание уверенности сотрудника в самом себе.

В результате сотрудники идентифицируют себя с целями руководителя и компании, а также мотивированы работать для достижения общих целей и выполнять задачи выше среднего.

В отличие от транзактного лидерства, которое ориентируется на рациональные выгоды, трансформаци-

онное лидерство направлено на **всю личность человека**, следующего за лидером. Это ставит **внутреннюю мотивацию на первый план**. Сотрудникам приписывают активную роль и предполагается дальнейшее развитие их навыков.

**Лидерство, ориентированное на ценности**, основано на четырех компонентах: индивидуальный подход к сотруднику, интеллектуальная стимуляция, вдохновение и личная харизма.

Такой тип лидерства фокусируется на дальновидном, стимулирующем содержании и, таким образом, происходит в первую очередь на эмоциональном уровне. Индивидуальный подход позволяет сосредоточиться на особенностях каждого отдельного сотрудника. Именно поэтому трансформационное руководство предъявляет особые требования ко всем заинтересованным сторонам, менеджерам и руководителям. Если предпосылки есть с обеих сторон, то это лидерство может работать: харизматичный, дальновидный лидер вдохновляет внутренне мотивированных, творческих сотрудников на постоянно значимые цели.

Однако трансформационное руководство может работать только при определенных условиях. Представления будущего и ценности лидера могут мотивировать только в том случае, если они понятны и разделяются со-

трудниками. Харизматичный лидер должен уметь понимать потребности, ценности и особенности тех, кого они возглавляют.

Следует также отметить, что такое руководство требует от вышестоящего руководства очень высоких моральных и этических норм. Задачи не должны быть точно определены и допускают определенную свободу. Сотрудники должны быть готовы и способны работать, учиться и развиваться самостоятельно и с самоотдачей.

Пример трансформационного лидерства показывает взаимное влияние и зависимость лидеров друг от друга, в частности: менеджеру нужны сотрудники как товарищи по оружию, оппоненты и единомышленники, а также сотрудникам нужны стимулы, ценности и доверие менеджера. Лидерство – это не улица с односторонним движением, а постоянный процесс обмена и проектирования.

### **Выводы о новых концепциях лидерства и рекомендации для руководителей**

Описанные концепции транзактного / трансформационного лидерства, в отличие от более старых подходов к лидерству, основаны на сложном представлении о человеке и характеризуются различными аспектами возможностей влияния на поведение. Они видят

человека целостно, с его рациональностью, эмоциями и подсознанием.

Кроме того, успех руководства в новых концепциях лидерства объясняется не одним, а несколькими факторами. Это делает новые теории более яркими и реалистичными. В то же время эти концепции лидерства предъявляют высокие требования к менеджерам, которые должны уметь воспринимать это разнообразие личностей сотрудников и ситуаций, а также реагировать соответствующим образом, применяя различные стили и инструменты управления.

Мастерство руководителя заключается в том, найти ту самую золотую середину между транзактным и трансформационным лидерством. Различные элементы влияют на выбор подходящего в конкретной ситуации определённого стиля лидерства.

Личностные качества сотрудника, его индивидуальные черты характера, социальный компонент организации, культура компании, рабочий климат играют огромную роль в выборе стиля лидерства.

Но несмотря на большое количество различных влияющих факторов, самым важным для успеха в управлении является искренность и эмпатия. Руководитель должен служить примером своим подчинённым и, кроме того,

быть чутким в общении со своими сотрудниками. Всё это, независимо от контекста, и есть фундамент хорошего лидера.

Руководитель – это воплощение доверия, открытости, диалога и баланса эмоционального лидерства и рационального менеджмента.

В дополнение к этим сильным сторонам данные теории лидерства имеют свои слабые стороны. Концепции транзактного / трансформационного и лидерства появились 20–30 лет назад и применимы для относительно стабильной экономической ситуации в компаниях с безопасными рынками сбыта и преимущественно однородной рабочей силой. Понятно, что они не могут дать удовлетворительные ответы на вопросы современного бизнес-

мира, который характеризуется огромным динамизмом, диджитализацией, демографическими изменениями, социальным разнообразием и требованиями большей демократии. И здесь мы речь уже ведем о Катализаторе как лидере, о том, кто создает поле для развития и действует как социальный архитектор.

Но об этом требуется уже отдельная статья.

## \*Элеонора Сандуленко

Эксклюзивно для 

### Справка о спикере:

Сандуленко Элеонора -единственный эксперт в России и СНГ по коммуникативной психологии ШФТ уже более 20 лет трансформирует личности и организации. Ей доверяют развитие своих руководителей русские и иностранные концерны. Уникальный опыт в межкультурной коммуникации, владение передовыми методиками раскрытия личностного потенциала, экспертиза и практика в трансформации установок и культур позволяет ей глубоко и результативно работать с первыми лицами компаний и их командами.

В 2008 г. вместе с швейцарцами основала компанию FBK-Coaching. В 2015 году под ее редакцией вышла на русском языке книга Фридеманна Шульца фон Туна «Говорить друг с другом. Анатомия общения», с 2016 разработала программу для подготовки коучей в ВШЭ «Коммуникативная психология. Модели Шульца фон Туна», с 2017 года «вращивает» Agile People, 2018 год-открытые тренинги для профессионалов по коммуникативной психологии, воркшопы - «Комплаенс по убеждению». 2019 год – внедрение New Work Skills в компаниях, развитие новой парадигмы лидерства.