

УДК 316.46

DOI: 10.24147/2410-6364.2022.2.41-46

СИЛА ТРАНСФОРМАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА

Ю. С. Хамзина

Тюменский государственный университет (Тюмень, Россия)

Цели данной статьи – описать роль трансформационного лидера в эпоху перемен, определить техники влияния трансформационного лидера на последователей и составить перечень качеств и компетенций, формирующих портрет трансформационного лидера, на основе анализа теорий трансформационного лидерства и проведенных современных эмпирических исследований. Проведенный анализ позволил подготовить эскиз портрета трансформационного лидера – его качеств и компетенций. Выполненное теоретическое исследование имеет ценность как для HR-специалистов (формирование эффективного портрета трансформационного лидера), так и для организационных психологов, корпоративных тренеров (подготовка программ обучения и развития трансформационного лидерства в компании).

Ключевые слова: трансформационное лидерство; управление изменениями; управление возможностями; портрет и компетенции трансформационного лидера; современный руководитель.

THE POWER OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

Ju. S. Khamzina

Tyumen State University (Tyumen, Russia)

The objectives of this article are to describe the role of a transformational leader in times of change, to determine the techniques of influence available to a transformational leader, and to draw a portrait of the qualities and competencies of a transformational leader based on the analysis of transformational leadership theories and contemporary empirical research. The analysis made it possible to prepare a sketch of a transformational leader – his qualities and competencies. The carried out theoretical study is valuable for HR-specialists – to form an effective portrait of a transformational leader, organizational psychologists, corporate trainers – to prepare training programs and develop transformational leadership in their companies.

Keywords: transformational leadership; change management; opportunity management; transformational leader portrait and competencies; modern leader.

Введение. В современном мире, в политическом, экономическом, социальном, культурном контекстах, постоянно происходят изменения. Каких-то мы просто не замечаем, а какие-то имеют масштабы мировых, международных катастроф, вызывая страх за настоящее и будущее. У каждого человека разные адаптационные механизмы: кто-то дольше, а кто-то быстрее принимает новую реальность. Чтобы справиться с современными вызовами, обществу нужны трансформационные лидеры, которые умеют эффективно работать, сталкиваясь с неопределенностью, управлять изменениями: быстро принимать новую реальность, усматривать в ней

новые возможности, открывать их для себя, своего бизнеса, своих команд, вселяя в умы и сердца людей надежду на лучшее будущее.

В связи с ростом неопределенности, постоянными переменами во внешней среде ставить цели, задачи и эффективно управлять человеческими ресурсами традиционными способами транзакционного лидерства (постановка задачи, описание образа результата, контроль, обратная связь и мотивация на результат) становится сложно и часто – неэффективно. Для эффективного управления нужны другие подходы и навыки: навыки принятия решений в условиях ограниченной информации и времени; умение прояснять

и достраивать общую картинку, добавляя в нее элементы новых потенциальных возможностей; умение создать общее видение у всей команды, вселять веру и поддерживать ее на всем пути; умение максимально вовлечь команду в конструировании новой реальности. Лидеру нужно постоянно меняться самому, менять подходы к управлению и своим примером вдохновлять на изменения всю команду. На это способны трансформационные лидеры.

Несмотря на то, что понятию «трансформационное лидерство» около 50 лет, в последнее время увеличилось количество исследований, проводимых в данной области. Как отмечают исследователи, «трансформационное лидерство стало одной из приоритетных научных тем исследований за последние 20 лет в сфере управленческой деятельности» [1, с. 22].

Давайте рассмотрим, как происходила эволюция теорий трансформационного лидерства, и по итогам анализа современных теорий и проведенных исследований составим портрет современного трансформационного лидера, определив его качества и компетенции.

Эволюция теорий трансформационного лидерства. Основателем исследований лидерства является *Джеймс Макгрегор Бернс* (1918–2014). Он первым обратил внимание на средовую ограниченность транзакционного (транзакционного) лидерства и неочевидную закономерность, «в соответствии с которой наибольшего успеха добивается

тот лидер, чей подход к мотивации сотрудников не ограничивается транзакцией типа «выполненное задание – вознаграждение за выполненное задание» [2]. Дж. М. Бернс обратил внимание на то, что транзакция эффективна в условиях стабильной, предсказуемой среды. Транзакционный лидер определяет цели деятельности своих сотрудников, дает положительную и отрицательную обратную связь и конкретизирует те блага, которые будут доступны сотрудникам в случае успешного выполнения ими поставленных задач. Когда же среда требует инновационных изменений в работе сотрудников, то мотивация, основанная на транзакции, может ограничивать возможности лидера убедить сотрудников принять современные инновационные вызовы.

В середине 1980-х гг. концептуальное положение о средовой ограниченности транзакционного лидерства Дж. М. Бернса было развито в теорию трансформационно-транзакционного лидерства, которую теоретически и экспериментально обосновал *Бернард Басс* (1925–2007) вместе с целой плеядой последователей, положив начало научной школе трансформационного лидерства. Концепция многофакторного лидерства Б. Басса позиционирует «трансформационное лидерство» как наиболее адекватное ситуации управления изменениями в организации. По Б. Бассу, трансформационное лидерство включает четыре компонента (совокупность четырех “I”) [3–5]:

Трансформационное лидерство (по Б. Бассу)

Название компонента		Общая характеристика компонента
Individualized consideration	Индивидуальный подход, или лидерство путем развития людей	Развитие сотрудников
Intellectual stimulation	Интеллектуальная стимуляция, или лидерство путем стимулирования мышления людей	Поощряется воображение, самостоятельное мышление, творческое мышление сотрудников
Inspirational motivation	Вдохновляющая мотивация, или лидерство путем воодушевления людей	Создание ясной картины будущего, оптимистичной и достижимой. Поощрение поднятия уровня ожиданий у сотрудников. Уменьшение сложности путем сведения проблемы к ключевым вопросам. Донесение идей на простом языке
Idealized influence	Идеализированное влияние, или лидерство, основанное на харизме	Лидер – образец для подражания. Лидер непрерывно развивается и меняется сам

В соответствии с концепцией многофакторного лидерства Б. Басса был разработан опросник, включающий пять шкал, выявляющих уровень трансформационного лидерства.

Еще одной теорией трансформационного лидерства является теория У. Бенниси и Б. Нануса, описывающая четыре стратегии поведения, которые присущи трансформационным лидерам:

1. Трансформационный лидер управляет вниманием – фокусирует внимание на видении, которое вдохновляет других и способствует преобразованию цели в действие.

2. Трансформационный лидер управляет коммуникациями – убедительно доносит значение нового видения и убеждает в его правильности.

3. Трансформационный лидер управляет доверием, будучи предсказуемым и последовательным в действиях, чтобы действия были совместимы с видением и ценностями.

4. Трансформационный лидер управляет собой и своим настроем – позитивно относится к себе и другим.

Создание вдохновляющего общего видения, объединение команды вокруг этого видения, развитие последователей, в том числе интеллектуальное, их мотивация, воодушевление и индивидуальный подход являются важными задачами для руководителя нового времени. Возможно, именно поэтому современные исследования трансформационного лидерства уделяют внимание тому, как лидеры выстраивают взаимодействие со своими последователями в целях личного и организационного развития. Всё большее внимание исследователей привлекают особенности поведения лидеров в сложных, кризисных ситуациях [6, с. 17–18].

Не всегда высокие значения трансформационного лидерства оказывают соответствующее влияние на управление изменениями. Исследования показывают, что на это также влияют стиль управления, который присущ трансформационному лидеру. Установлено, что наиболее эффективными являются трансформационные лидеры со стилями управления «производитель» и «предприниматель» и наименее эффективными – трансформационные лидеры со стилями управления «администратор» и «интегратор» согласно типологии И. Адизеса [7, с. 128].

Одним из направлений в изучении трансформационного лидерства является «развитие лидерства вглубь». Как отмечают исследователи, «эта тенденция проявляется в поисках собственного предназначения, максимального развития личностных духовных способностей, развития способности лидировать с опорой на личностный рост и достижение аутентичности своего существования» [8, с. 53]. Полагаем, что это может быть связано с переходом от вертикального лидерства в сторону латентного, о данном сдвиге было сказано еще в 2007 г. [9, с. 117].

Преимущества трансформационного лидерства. Быстрая трансформация является стратегической целью организации в глобальной экономической среде. Для быстрой трансформации в компании должна быть сформирована *культура инновационной деятельности и высокой эффективности*. Как показывают исследования, упомянутые далее, именно этот результат получают компании с развитым трансформационным лидерством [10, с. 23].

Первым преимуществом трансформационного лидерства является то, что оно способствует *формированию культуры инноваций*. «Ряд авторов указывает, что трансформационное лидерство играет ключевую роль в генерировании инноваций и формировании климата, который поддерживает создание способностей и практик для такой генерации» [8, с. 60]. Эти идеи подкреплены эмпирическими исследованиями, которые показывают, что в организациях с высоким уровнем трансформационного лидерства модернизация идет успешнее [7; 10].

В условиях непрерывных перемен, сложных вызовов организации должны быстрее, чем когда-либо, адаптироваться к возрастающему количеству изменений. Такое управление требует большей готовности к *поглощению лучших практик и знаний как из внутренней, так и из внешней среды*. Важная роль в этих процессах отводится трансформационным лидерам, которые усиливают способность организации впитывать, ассимилировать и применять знания: «Трансформационные лидеры обеспечивают информацией, наделяют ответственностью, способствуют выработке компетенций всех задействованных в организационной деятельности участников, которые затем используют это как средство для снижения

внутренних барьеров. Вследствие того, что трансформационное лидерство по своей природе предполагает активное развитие процесса организационного обучения, оно становится ключевым фактором успеха компаний в экономике на основе использования интеллектуального капитала» [8, с. 59].

Вторым преимуществом трансформационного лидерства является то, что оно способствует формированию культуры высокой эффективности. Ученые объясняют высокую эффективность трансформационного лидерства тем, что оно содействует усилению мотивации, повышению морального духа, сплочению команды [10, с. 25; 11, с. 209] и повышению уровня ответственности, сознательности подчиненных, их креативности [1, с. 22].

Изучая механизмы, которые обеспечивают высокую эффективность работы, исследователи выделяют следующие *техники влияния трансформационного лидера на эффективность последователей:*

- развитие у последователей видения будущего [12, с. 111];
- влияние на базовые установки и ценности сотрудников организаций, создание разделяемой картины реальности (трансформационный лидер концентрируется на высших ценностях, указывает на то, что важно, правильно, прекрасно; достигает наибольшего блага для наибольшего числа людей; добивается соответствия между личными ценностями и ценностями последователей) [12, с. 111];
- индивидуальный подход, интеллектуальная стимуляция и мотивация под руководством трансформационного лидера [1, с. 22];
- постановка задач исходя из способностей последователей [12, с. 111; 11, с. 209];
- повышение самоэффективности последователей [11, с. 211–212];
- предоставление возможности другим продемонстрировать лидерство [12, с. 111];
- инвестиции в свое развитие и развитие последователей [12, с. 111];
- развитие культуры сотрудничества и доверия [12, с. 111];
- демонстрация трансформационным лидером поведения, которое он ожидает от последователей [13, с. 83].

О качествах и компетенциях трансформационных лидеров. Если метафорически обобщить, то трансформационные лиде-

ры – это «герои» нового времени. Каковы черты, компетенции трансформационных лидеров? Этими вопросами исследователи задаются с конца 70-х гг. XX в. Однако эти качества довольно размыты в литературе, в явном виде не представлены [14], поэтому мы провели анализ и сформировали список черт и компетенций трансформационного лидера, которые чаще всего упоминаются в научной литературе:

1) широта видения ситуации, просчет вариантов [2];

2) храбрость, вера в людей, ориентация на ценности, обучение на протяжении всей жизни, умение мечтать, способность справляться со сложностями, двусмысленностью и неопределенностью [15];

3) харизма (видение будущего, демонстрация пути его достижения, адаптация команды к будущему, эмоциональное воздействие, умение вызывать гордость за проект) [3];

4) эмоциональный интеллект [16];

5) оптимизм, энтузиазм, уверенность, решительность, эффективные личные и командные коммуникации (чуткое реагирование на особенности людей и выстраивание коммуникаций), способность делегировать и делиться полномочиями, развитие последователей (стимулирование интеллектуального роста, а также способности развивать креативность и склонность к инновациям у последователей, что особенно важно для гибких команд инновационных проектов) [11];

6) способность совершать значительные изменения в жизни людей и организаций, формировать вдохновляющее видение, ставить сложные задачи, работать в направлении приоритетов команды, организации и / или общества в целом, быть моральным образцом желаемого поведения [13];

7) стратегическое видение, целенаправленность, перманентный и организованный поиск перемен, доверительные отношения, применение инновационных подходов к решению возникающих проблем, убедительность, готовность к рискованным решениям и социальной ответственности, владение методами проектного управления, высокие темпы работы, умение эффективно использовать ресурсы, тесный контакт с коллективом, способность к непрерывному обучению (самообразованию) [10].

Заключение. Непрерывная трансформация стала современным трендом. Эффектив-

ное управление изменениями как на уровне отдельной личности, так и на уровне организации – серьезный вызов в современном мире. Организации остро нуждаются в формировании культуры инноваций и высокой эффективности сотрудников, которые бы обеспечили им финансовую устойчивость. Эту культуру формирует трансформационный лидер.

За последние 50 лет система трансформационного лидерства приобрела четкие очертания благодаря хорошо проработанным теориям Дж. М. Бернса, Б. Басса, У. Бенниса, Б. Нануса и других исследователей, друг друга дополняющих и усиливающих. Трансформационное лидерство противопоставляется транзакционному лидерству и описывается как лидерство, ориентированное на создание вдохновляющего общего видения, объединение команды вокруг этого видения, развитие последователей, в том числе интеллектуальное, их мотивацию, воодушевление и индивидуальный подход к последователям.

Последние 20 лет заметно увеличился интерес к трансформационному лидерству, ученые исследуют взаимосвязь трансформационного лидерства и стилей управления; стратегии трансформационного лидерства, качества и компетенции трансформационного лидера. Так, наиболее эффективными являются трансформационные лидеры со стилями управления «производитель» и «предприниматель», а наименее эффективными – трансформационные лидеры со стилями управления «администратор» и «интегратор» (по типологии И. Адизеса). Исследуется «лидерство вглубь», ориентированное на поиск трансформационным лидером собственного предназначения, максимальное развитие личностных духовных способностей, развитие способности лидировать с опорой на личностный рост и достижение аутентичности своего существования.

Проведенный анализ позволил подготовить эскизный портрет трансформационного лидера – его качеств и компетенций. Трансформационных лидеров наделяют разными качествами, но чаще всего в литературе встречаются следующие качества: уверенность в себе, коммуникабельность, развитое мышление (стратегическое, интуитивное, эмоциональное), решительность, рискованность (готовность к рискованным решениям), харизма, целенаправленность. Среди навыков

и компетенций трансформационного лидера выделены: делегирование, ораторские способности, построение целей, образа желаемого будущего, постановка сложных задач, проектное управление, принятие решения (сложные решения), распределение полномочий, стратегическое мышление и коучинг (для контроля изменений), умение вести за собой, умение вдохновлять, управление мотивами и мотивацией, управление потенциалом команды, управление ресурсами, управление сложностями, двусмысленностью и неопределенностью, управление собой, людьми и процессами. Среди новых компетенций – умение сфокусировать сотрудников на поиске возможностей на этапе изменений. Данный список может быть расширен и дополнен благодаря изучению содержания каждого качества и каждой компетенции другими исследователями трансформационного лидерства.

На трансформационных лидеров ложится бремя ответственности по управлению изменениями. И возможно, эту ответственность уже пора активнее делить с командой, последователями, формируя дух трансформационного лидерства в каждом из них. Это требует серьезной перестройки культуры лидерства в компаниях – перехода от вертикального к горизонтальному лидерству – и комплексной подготовки последователей. Одним из важных навыков, компетенций, которые нужно развивать у последователей, как полагает автор, является умение управлять возможностями.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ксенофонтова Т. Ю. Инновационные подходы к проблеме формирования трансформационного лидерства в организации // *Инновационное развитие науки: возможности, проблемы, перспективы.* – М. : Петро, 2021. – С. 22–40.
2. Burns J. M. *Leadership.* New York : Harper & Row, 1978. – 530 p.
3. Bass B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision // *Organizational dynamics.* – 1990. – Т. 18, № 3. – С. 19–31.
4. Improving organizational effectiveness through transformational leadership / eds.: B. M. Bass, B. J. Avolio. – [S.l.] : SAGE, 1994. – 238 p.
5. Bass B. M., Bass R. *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial*

- applications. – New York : Free Press, 2008. – 1536 p.
6. *Игропуло И. Ф., Ромаева Н. Б.* Концепции трансформационного лидерства в зарубежных исследованиях // Экономические и гуманитарные исследования регионов. – 2017. – № 6. – С. 17–21.
 7. *Грязева-Добшинская В. Г., Дмитриева Ю. А., Маркина Н. В.* Трансформационное лидерство и стратегические управленческие установки менеджеров // Вестник Московского государственного областного университета. – 2018. – № 3. – С. 111–133.
 8. *Замулин А. Л.* Лидерство в эпоху знаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2012. – № 3. – С. 48–77.
 9. *Liang T. Y.* The New Intelligence Leadership Strategy for iCAS Thow Yick // Human Systems Management. – 2007. – Vol. 26. – P. 111–122.
 10. *Роздольская И. В., Мозговая Ю. А., Яковлева Л. Р.* Трансформационное лидерство как инновационный тип руководства в условиях активно формирующейся цифровой платформы в государственном и муниципальном управлении // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2021. – № 1 (92). – С. 22–36.
 11. *Морозова О. И., Торгачев Д. Н., Битиева И. И.* Современные навыки руководителя как трансформационного лидера в системе управления инновационно-ориентированной организации // Развитие менеджмента: концепция "Industry 4.0" : материалы II Всерос. науч.-практ. конф. (Орел, 24–25 окт. 2019 г.). – Орел : Орл. гос. ун-т им. И. С. Тургенева, 2019. – С. 208–213.
 12. *Авдеев П. С.* Психологические механизмы трансформационного лидерства // Экономика и управление: науч.-практ. журн. – 2017. – № 2. – С. 110–116.
 13. *Волох Н. В.* Тренинг как инструмент развития трансформационного лидера // Современное государственное управление: образование, наука, практика : сб. ст. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. – Беларусь, 2021. – С. 82–84.
 14. *Апенько С. Н., Романенко М. А.* Управленческие компетенции трансформационных лидеров гибких команд инновационных проектов // Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации. Тринадцатые Ходыревские чтения : сб. материалов нац. науч.-практ. конф. (Курск, 28 марта 2019 г.) / под ред. проф. В. Н. Ходыревской. Курск : Курск. гос. ун-т, 2019. – С. 158–161.
 15. *Tichy N. M., Devanna M. A.* The transformational leader // Training & Development Journal. – 1986. – Vol. 40. – P. 27–32.
 17. *Синяева Л. П., Кузнецова О. А.* Эмоциональный интеллект как инструмент реализации трансформационной роли лидера // Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации. Тринадцатые Ходыревские чтения : сб. материалов нац. науч.-практ. конф. (Курск, 28 марта 2019 г.) / под ред. проф. В. Н. Ходыревской. – Курск : Курск. гос. ун-т, 2019. – С. 184–187.

Информация о статье

Дата поступления

24 мая 2022

Дата принятия в печать

14 июня 2022

Сведения об авторе

Хамзина Юлия Сергеевна – аспирант 1-го года обучения Института психологии и педагогики Тюменского государственного университета (Тюмень, Россия). E-mail: y_pe@mail.ru.

Для цитирования

Хамзина Ю. С. Сила трансформационного лидерства // Вестник Омского университета. Серия «Психология». – 2022. – № 2. – С. 41–46. – DOI: 10.24147/2410-6364.2022.2.41-46.

Article info

Received

May 24, 2022

Accepted

June 14, 2022

About the author

Khamzina Julia Sergeevna – 1st year PhD student, Institute of Psychology and Pedagogy, Tyumen State University (Tyumen, Russia). E-mail: y_pe@mail.ru.

For citations

Khamzina Y.S. The Power of Transformational Leadership. *Herald of Omsk University. Series "Psychology"*, 2022, no. 2, pp. 41-46. DOI: 10.24147/2410-6364.2022.2.41-46. (In Russian).