
Практическая психология

ТРАНСФОРМИРУЮЩЕЕ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ ЛИДЕРСТВО

Д. ДАЙЛ, Дж. КАНДЖЕМИ, К. КОВАЛЬСКИ



Дэвид Дайл (David Dile) – бакалавр искусств в области психологии в Университете Западного Кентукки. В Элизабеттаун Кентукки он руководит Центром консультирования в области бизнеса. Он работает индивидуально и с организациями, направляя деловые успехи и повышая индивидуальный потенциал при долговременном планировании.



Джозеф Канджеми (Joseph Cangemi) закончил Государственный Нью-Йоркский университет, степень магистра получил в Сиракузском университете, докторат проходил в Университете Индианы. С 1968 г. занимается проблемами лидерства и развития организационной деятельности во множестве организаций по всему миру (в Италии, Испании, Португалии, Коста-Рике, Мексике, Венесуэле, Канаде, Китае, России). Он – автор и соавтор 19 книг и монографий, более 300 статей. В настоящее время он главный редактор журнала *Psychology: A Journal of Human Behavior*.



Казимир Ковальски (Cash Kowalski) родился в 1942 г. в Польше. В 9 лет вместе с родителями иммигрировал в США, где получил высшее образование и ученую степень в Университете Западного Кентукки и Индианы. Более 20 лет он работает над проблемами организационного поведения, преподает в государственных и частных организациях и университетах США и других стран. Он – автор и соавтор 8 книг по организационной психологии. Его статьи публикуются в журналах Америки и других стран. Д-р Ковальски – редактор-распорядитель журнала *Psychology: A Journal of Human Behavior*.

Резюме

В конце 1970-х гг. возник стиль лидерства, удовлетворяющий растущие требования высокого уровня. Эти требования были определены в книгах Маслоу «Eupsychian Management» и «Motivation and Personality.» Данный стиль лидерства был назван Дж. Мак-Грегор Бернсом «трансформирующим», его он противопоставил лидерству «трансактивному». Он определял трансформирующее лидерство как включающее в мотивацию индивидуума стремление к позитивности, продуктивности, достижению целей, важных для организации. Трансактивные лидеры направлены на взаимодействие с персоналом, ориентируясь на аспекты оплаты труда, признания, продвижения при условии хорошей работы или наказания за плохую работу. В предлагаемой статье обсуждаются достоинства трансформирующего лидерства.

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 таких работ можно отметить изучение нового лидерства, теорию лидерства 1976 г., атрибутивную теорию харизмы, проблемы вызова лидерством, духовного лидерства (Bass, 1997). В конце 1970-х гг. появился новый термин – *трансформирующее (изменяющее действительность) лидерство*. Его изучением вначале занимался Джеймс Мак-Грегор Бернс, определивший традиционное лидерство как *основанное на взаимодействии* и противопоставивший его *изменяющему действительность лидерству*, направленному на удовлетворение возникающих у последователя потребностей более высокого уровня в иерархии Маслоу. Согласно Дж. Бернсу, лидерство бывает *основанным на взаимодействии* или *изменяющим*, но не обоими одновременно. Более поздние исследования показали, что в некоторых отношениях они могут сосуществовать. Дж. Бернс (Burns, 1978) определил трансформирующее лидерство как «процесс, направ-

ленный на достижение коллективных целей через взаимное использование мотивов достижения планируемого изменения, имеющихся у лидера и последователей» (Pawar, Eastman, 1997; с. 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 трансформирующего действительность лидерства*. Хотя необходимы интенсивные дальнейшие исследования, уже полученные данные позволяют прийти к нескольким определенным выводам: трансформирующее лидерство может быть выявлено; оно в корне отлично от основанного на взаимодействии, 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 трансформирующего и основанного на взаимодействии лидерства.

Трансформирующее лидерство может быть определено

Лидерство высшего уровня – трансформирующее действие – имеет место, когда лидер расширяет интересы подчиненных, когда он генерирует в них осознанность и принятие целей и задач группы, когда он пробуждает в них стремление смотреть за пределы собственных интересов ради блага всей группы (Bass, 1990, с. 21).

Лидеры могут достигнуть этого несколькими способами. Трансформирующее лидерство может быть определено по нескольким основным признакам и некоторым второстепенным. Основные признаки рассматриваются ниже.

Изменяющие действительность лидеры обладают *харизмой*. Они дают подчиненным понимание цели, возбуждают в них гордость, вызывают к себе уважение и доверие (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 такие 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 *псевдотрансформирующим* лидером. Такой лидер может казаться вдохновляющим, однако на самом деле он очень своекорыстен и ненадежен. Вопрос о том, ка-

кие именно этические и моральные факторы отличают истинную и ложную харизму, требует дальнейшего изучения.

Харизма, несомненно, наиболее неопределенный термин из всех, связанных с трансформирующим лидерством. Юкл (Yukl, 1989) отмечает: «Главное расхождение во мнениях заключается в 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: связанные с качествами, с ситуацией, с взаимным влиянием. Считается, что харизма является следствием восприятия последователем качеств и поведения лидера. На восприятие влияет контекст ситуации лидерства и индивидуальные и коллективные потребности последователя» (Yammarino, 1995, с. 796).

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

Трансформирующие лидеры обеспечивают интеллектуальную стимуляцию. Они поощряют интеллигентность, рациональность, тщательное решение задач (Bass, 1990). Такие лидеры помогают последователям делаться более креативными и склонными к инновациям. Они подвергают сомнению старые взгляды и старые парадигмы, поощряют создание новых перспектив и способов действия, возникновение новых идей.

Изменяющие действительность лидеры обладают индивидуальным подходом. Они общаются на личностном уровне, воспринимают каждого служащего индиви-

дуально, слушают внимательно, наставляют, советуют (Bass, 1990). Они дают задания, рассчитанные на личностный рост.

Несмотря на эти четыре аспекта, общие для трансформирующих лидеров, их персональные стили сильно различаются. Они не обязательно яркие люди. Трансформирующее действие лидерство – не то же самое, что демократия. Такие лидеры могут быть как авторитарными, так и демократичными; 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 стили в разных случаях и при разных обстоятельствах.

В дополнение к четырем главным аспектам, перечисленным выше, есть и несколько *менее значительных* свойств, присущих изменяющим действие лидером. Хаус и Шамир (House, Shamir, 1993) нашли, что трансформирующие лидеры вызывают в своих последователях следующие качества:

«Первенство 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, с. 23).

По мнению Б. Басса, важнейшая связь между харизматическим поведением лидера и самовосприятием и самоуважением последователя была отмечена еще в 1976 г. Хаусом. Дж. Хауэлл и Фрост в 1988 г. сделали то же наблюдение, что Шамир, Хаус и Артур в 1993 г. Только харизматическое руководство может поддерживать высо-

кую производительность в условиях низких норм выработки (Bass, 1999b). *Необходимо обращаться к чувству собственной ценности* последователя; это является *одним из сильнейших средств создания мотивации трансформирующим лидером* и позволяет создавать у последователей мотивацию, выходящую за пределы кратковременных личных интересов. Становится важным сделать то, что *правильно*.

Продвижение за пределы собственного интереса соответствует иерархии Маслоу, и исследователи давно ищут ясную связь между этими двумя показателями. Трансформирующее действие лидерство, несомненно, поднимает последователей на высшие уровни иерархии Маслоу. Однако Б. Басс отмечает, что Дж. Бернс (Burns, 1978) и Хэнди (Handy, 1994) предположили необходимость распространения иерархии Маслоу вверх, чтобы учесть трансформирующее действие лидерство. Самоактуализация рассматривается как верхний уровень схемы Маслоу (Bass, 1999b). Дж. Бернс и Хэнди, как и некоторые другие, отмечают: «Должна существовать стадия за пределами самореализации, стадия идеализации, стремления к идее или к цели, которые больше, чем личность. Именно эта дополнительная стадия искупает эгоцентричный тон теории Маслоу, который, хоть и представляется, согласно опыту, обоснованным, оставляет довольно горький привкус» (Bass, 1999b, с. 12).

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

Стивен Кови определяет трансформирующее действие лидерство как лидерство, которое способно произвести

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 руководителю, а воспитателя, не принимающего решения начальника, а лидера, делающего ясной цель, подающего пример. Менеджер нового типа отказывается от конфронтационных диалогов в пользу эмпатических, от стремления сосредоточить власть в своих руках к распределению властных полномочий, от противостояния к сотрудничеству, основанному на общих интересах. Можно рассматривать эту перемену парадигмы в терминах континуума, одним полюсом которого является внешний контроль, а другим – контроль внутренний, принятие цели; переход можно видеть в отказе от поверхностных контактов в пользу полного использования человеческих ресурсов» (Covey, 1992, с. 284).

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

**Трансформирующее
действительность лидерство
в корне отлично от основанного на
взаимодействии**

Трансформирующее действительность лидерство может быть наиболее точно

определено при противопоставлении его основанному на взаимодействии лидерству. Применяющий методы взаимодействия лидер действует путем транзакций с подчиненными или последователями. Он дает и выполняет обещания признания, оплаты или продвижения в обмен на хорошую работу и дает и выполняет обещания наказания за работу плохую. Такой вид лидерства может быть эффективным, однако Б. Басс отмечает, что «основанное на взаимодействии лидерство – предписание посредственности» (Bass, 1990). Трансформирующее лидерство, по-видимому, представляет собой собрание нескольких базовых, универсальных видов поведения, в то время как основанное на взаимодействии – четырехуровневая иерархия, верхний уровень которой – довольно эффективное руководство, а нижний может приводить к катастрофе.

Наиболее эффективная форма основанного на взаимодействии лидерства может быть названа *пропорциональным поощрением*. До последних двух десятилетий, когда большая часть исследований оказалась сосредоточена на трансформирующем 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 основанного на взаимодействии лидерства – *активное управление методом исключения*, когда лидер выполняет функции контролера качества, сторожевого пса, аварийной службы. Такой руководитель внимательно следит за качеством работы подчи-

ненных и принимает меры в случае необходимости, обеспечивает выполнение правил, отслеживает и исправляет любое отклонение от норм.

Еще ниже находится уровень *пассивного управления методом исключения*, когда руководитель отслеживает некачественную или могущую причинить вред работу подчиненных. Пассивность лидера выражается в том, что он ждет, пока его внимание не обратят на 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 (Cangemy, Kowalski, Khan, 1998).

Наконец, *лидерство-невмешательство* на самом деле вовсе не является лидерством. 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).

«Трансформирующее лидерство – совсем не то же самое, что основанное на взаимодействии. Первое в основном означает стремление изменить существующую реальность так, чтобы она лучше соответствовала нашим ценностям и идеалам. Второе сосредоточено на эффективном взаимодействии с изменяющейся реальностью. Трансформирующий лидер стремится к достижению «первого места в списке» и ставит во главу угла принцип. Применяющий методы взаимодействия лидер готов удовлетвориться «последним местом в списке» и ставит во главу угла событие» (Covey, 1992, с. 285).

Трансформирующее действие лидерства может быть точно измерено

Многие исследователи заявляют: «Если вы не можете измерить нечто, вы не знаете, о чем говорите». Это положение побуждает к продолжению поиска понимания лидерства как объективного явления. Б. Басс приводит высказывание Хэнди: «Первый шаг – измерить то, что легко поддается измерению. Само по себе это неплохо. Второй шаг – отвергнуть все, что не может быть с легкостью измерено, или приписать ему произвольную качественную ценность. Такие действия искусственны и уводят с правильного пути. Третий шаг – заключить, что все, что не может быть с легкостью измерено, не представляет важности. Это – слепота. Четвертый шаг – счесть, что все, что не может быть измерено, не существует. Это – самоубийство» (Bass, 1999b, с. 18).

Многофакторный опросник по лидерству (МОЛ) – инструмент, наиболее широко применяемый для измерения характеристик лидерства, и изменяющей действительности лидерства в особенности. Базой теста послужило обследование 1980 г. 70 южноафриканских руководителей высшего звена, которым задавался вопрос: приходилось ли кому-нибудь из них на протяжении жизни сталкиваться с трансформирующим лидером. Сам термин не применялся, однако характеристики были перечислены. Все участники обследования смогли назвать хотя бы одного человека, который определил их мотивацию и послужил ролевой моделью.

Исходный МОЛ, разработанный Б. Бассом в 1985 г., основывался на высказываниях этих 70 руководителей и имевшихся в то время литературных

данных о сущности харизмы и системы поощрений. Тест начинался со 141 утверждения, которые подготовленными экспертами были разделены на группы характеристик трансформирующего и основанного на взаимодействии лидерства; четырехбалльная шкала использовалась для оценки частоты соответствующих поведенческих проявлений. Тест в первоначальной форме был предложен высшим офицерам армии США, от которых требовалось оценить не себя, а своих начальников. Дальнейшее использование опросника показало, что характеристики разделяются на четыре основные категории: *влияние, порождающее идеи; вдохновляющая мотивация; интеллектуальная стимуляция; индивидуальный подход*. Остальные характеристики разделялись на четыре группы, относящиеся к основанному на взаимодействии лидерству: *пропорциональное поощрение, активное управление методом исключения, лидерство-невмешательство*. МОЛ используется для попытки измерить диапазон свойств лидера; предполагается, что такой диапазон существует и что все лидеры обладают определенным числом характеристик – некоторые большим, некоторые меньшим. После 1985 г. МОЛ был и расширен и сокращен за счет некоторых положений; часть утверждений подверглась изменениям. МОЛ использовался во многих странах на всех континентах, за исключением Антарктиды.

Многие исследования трансформирующего лидерства были проведены группами, оценивавшими своего лидера с использованием МОЛ. МОЛ также представляет собой инструмент, который можно использовать для оценки качества выполнения работы, однако наиболее продуктивным является использование

МОЛ по следующей схеме. Конкретного работника просят оценить качество своей работы, чем бы он ни занимался. Затем его оценивают как подчиненные, так и начальники, в наибольшей мере знакомые с деятельностью данного работника. Результаты сводятся вместе, а затем предъявляются работнику, который участвует в интервью или в консультационной беседе с целью выявления расхождений в оценках, их причин и путей исправления (Bass, 1990). Затем могут последовать тренировочные курсы для конкретного работника, команды, членом которой он является, или всей организации.

Существование утверждений, вызывавших сомнения и противоречия, позднее привело к изменениям в МОЛ. Первое из них относилось к термину «харизма». За истекшие годы харизма слишком тесно стала ассоциироваться с диктаторами типа Адольфа Гитлера; в печати харизма часто означала что угодно – от святости до революционности; некоторые исследователи использовали термин как собирательную характеристику для различных аспектов трансформирующего лидерства. Поэтому термин «харизма» был заменен на «влияние, порождающее идеи», и в МОЛ были произведены соответствующие изменения. Кроме того, Б. Басс нашел, что «существуют отдельные разделы литературы для харизматического лидерства и для вдохновляющего лидерства», хотя это два понятия и объединялись в термине «влияние, порождающее идеи». «Те лидеры, которые являются харизматическими, являются и вдохновляющими, однако имеют место различные стили поведения, компетенция, влияние... Может существовать нечто, отличающее харизму от вдохновляющей роли, однако измерить это нелегко» (Bass, 1999b, с. 19). В исследователь-

ских целях приведенные выше термины были переформулированы в виде трех факторов: *индивидуальный подход, интеллектуальная стимуляция и влияние, вдохновляющее и порождающее идеи*. Что касается попытки определить харизму, Б. Авوليو пишет: «Несмотря на мнение, что показатели харизмы, харизматического поведения и вдохновляющего лидерства концептуально различны, при использовании различных шкал МОЛ, представляющих каждый из этих факторов, взаимная корреляция составляет 0,8–0,9» (Avolio, 1999, с. 444). Одни и те же лидеры получают высокие оценки как по вдохновляющему влиянию, так и по харизме. Третья область, в которой возникли разногласия, охватывает статистику и мультиколлинеарность. Некоторые исследователи утверждают, что МОЛ измеряет влияние и эффекты, а не поведение, хотя большая часть утверждений теста касается именно поведения.

Хотя МОЛ остается основным стандартным инструментом изучения лидерства, используется также опросник по описанию поведения лидера (ООПЛ). ООПЛ особое внимание уделяет дружеской любви, доступности, менеджменту-участию. ООПЛ может заменить МОЛ применительно к основанному на взаимодействии лидерству, но не к изменяющему.

**Трансформирующее
действие лидерство
улучшает любую организацию**

Когда подчиненные и последователи побуждаются выйти за пределы собственных интересов, рост производительности, и количественный, и качественный, бывает очень заметным и часто не-

медленным. Однако любая организация выигрывает и по другим параметрам, кроме этих важнейших. Компания, имеющая многих трансформирующих лидеров на разных уровнях, обладает гораздо лучшим корпоративным имиджем и в обществе, и в деловом мире. «Фирма, пронизанная трансформирующим 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, и поощряет интеллектуальные достижения, гибкость, развитие своих сотрудников» (Bass, 1990, с. 25).

Компания, в которой имеет место трансформирующее действие лидерство, добивается гораздо большего успеха в привлечении самых квалифицированных сотрудников, заставляя их конкурировать между собой. «Кандидатов привлекает организация, руководители которой являются трансформирующими 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, с. 25–26).

**Трансформирующее
действие лидерство может
быть обнаружено во всех сферах**

Несмотря на распространенное ошибочное мнение, трансформирующее действие лидерство распространено

но 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 одни и те же характеристики. *Второе* положение, касающееся разнообразия форм, утверждает, что для всех культур и организаций имеют место определенные закономерности в лидерстве. Большинство организаций любого типа возглавляются единственным руководителем, который действует через нижестоящих. *Третье* положение, касающееся функционирования, утверждает, что между различными переменными существует определенная связь. Примером этого может служить лидерство-невмешательство, приводящее к неэффективности. Как правило, такие лидеры отрицательно характеризуются подчиненными; они неизменно позволяют своим организациям идти ко дну. *Четвертое* положение, касающееся разнообразия форм функционирования, говорит о положительной корреляции между харизмой и удовлетворенностью служащих. Б. Аволио, Б. Басс и Д. Юнг (Avolio, Bass, Jung, 1999) 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.

В какой бы стране, когда бы люди ни размышляли о лидерстве, их идеалы одни и те же. Полномасштабная программа развития лидерства, целью которой является создание учебного курса на основе МОЛ, охватила тысячи участников из разных стран и организаций: им предлагалось описать идеального лидера. Ответы оказывались почти всегда идентичными и почти всегда указывали на характеристики изменяющего действительность лидера. Б. Басс суммировал результаты исследований в разных странах и на разных континентах.

Хотя основополагающие свойства лидерства представляются универсальными, специфические формы поведения меняются от культуры к культуре и от организации к организации. Во-первых, трансформирующее действительность лидерство, сохраняя свои основные характеристики, может очень сильно различаться по форме – от демократии до диктата и от директив до участия в общей работе. Во-вторых, возможно, что в азиатских странах трансформирующее 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 изменяющими действительность лидерами. Трансформирующее лидерство скорее окажется поддержанным центральным положением работы в жизни людей и высоким уровнем ориентации на группу среди последователей» (Bass, 1999b, с. 16).

Как Б. Басс, Б. Аволио и Атуотер (Bass, Avolio, Atwater, 1996), так и С. Росс и Л. Офферман (Ross, Offermann, 1997) находят, что женщины в большей мере придерживаются трансформирующего 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 преодолеть предубеждения и занять то же положение, что и мужчины. С. Карлесс (Carless, 1998) при большом обследовании австралийских женщин-руководительниц получила несколько иные результаты. По ее данным, начальники оценивали женщин-менеджеров как более трансформирующих, чем менеджеров-мужчин; женщины-менеджеры считали себя более склонными к поведению в стиле изменяющего действие лидера, чем считали себя 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.

Трансформирующее действие лидерство возникает на всех уровнях организации

Б. Басс признает, что вначале он считал, будто трансформирующее действие 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 выявил, что феномен гораздо более универсален и может быть обнаружен среди руководителей среднего и низшего звена и

среди общественно активных домохозяек. Б. Басс цитирует работу, выявившую черты трансформирующего действия лидерства у заключенных, обслуживавших тюремную лавку! За последние два десятилетия данные МОЛ и других исследований показали, что трансформирующего действие лидерство имеет место в малых группах, в руководстве крупных организаций, среди руководителей движений и обществ.

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

Трансформирующее действие лидерство может быть результатом унаследованных тенденций

Одним из главных вопросов, которые задаются в отношении лидерства, и в особенности трансформирующего действия лидерства, является следующий: 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 трансформирующим стилем лидерства, чем другие. В 1995 г. Роуз провел обследование 100 пар монозиготных и дизиготных близнецов. По данным самоопределения МОЛ, монозиготные близнецы проявляли больше сходства в склонности к трансформирующему стилю руководства, чем

дизиготные. Это наводит на мысль, что некоторые аспекты поведения носят генетический характер. Наследственность несет ответственность за 40% различий. Склонность как к активному, так и пассивному управлению методом исключения, а также лидерству-невмешательству передается по наследству. Лишь применительно к пропорциональному поощрению не было выявлено статистически значимой наследуемости (Bass, 1997). Маккарти и соавт. (McCarthy et al., 1998) нашли, что от 25 до 50% различий в баллах при самозаполнении МОЛ между монозиготными и дизиготными близнецами могут быть отнесены на счет наследственности (Bass, 1999a).

Несколько исследований, проведенных в 1990-х гг., показывают, что изменяющие действительность лидеры обнаруживают специфические личностные характеристики. С. Росс и Л. Офферман (Ross, Offermann, 1997) показали, что высокие показатели по МОЛ ассоциируются с такими чертами, как прагматизм, воспитанность, женские качества, уверенность в себе, низкий уровень критичности и агрессии (Vandenberghe, 1999). Дж. Хауэлл и Б. Аволио (Howell, Avolio, 1993) сообщают о связи между личностными свойствами, восприятием лидерства и руководящим поведением, включая внутренний локус контроля, целеустремленность, внутреннюю убежденность. Если то, что некоторые личностные качества ассоциируются с определенным стилем лидерства, соответствует действительности, главной проблемой последующих исследований должна стать такая: наследуются или являются следствием воспитания личностные особенности? Если когда-нибудь на этот вопрос будет дан исчерпывающий ответ, можно будет судить о том, является ли лидерство наследуемой или приобретаемой чертой.

Трансформирующему лидерству можно научиться

Хотя некоторые исследования говорят о том, что лидерами рождаются, Б. Басс твердо отстаивает мнение о том, что трансформирующему действительность лидерству можно научиться. «Трансформирующему лидерству можно научиться, и оно может и должно войти в курс подготовки и усовершенствования управленческих кадров. Результаты исследований говорят о том, что руководителей любого уровня можно научить харизматичности» (Bass, 1990, с. 27). По-видимому, характеристики трансформирующего лидера *рано выучиваются* 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, получившие высокие баллы при заполнении МОЛ их подчиненными, сообщали, что их первыми начальниками были люди с хорошей репутацией, *стиль которых они могли копировать.* К ним применялся индивидуальный подход, и они получали требовавшие от них приложения всех сил задания.

От изменяющего действительность лидера, согласно данным Канерта и П. Льюиса (Kuhnert, Lewis, 1987), требуется моральная зрелость. Моральные стандарты родителей и опыт лидерства в школе и во внеучебное время служат предикторами того, насколько трансформирующим окажется 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 или нет те успеха» (Bass, 1999b, с. 14–15). Другие руководители описывали своих родителей как любящих, но требовательных и обладавших высокими стандартами. Несомненно, в таких условиях дети учились трансформирующему стилю у своих родителей.

Будучи твердо уверенным в том, что свойства трансформирующего лидера можно научить и развить их, Б. Басс разработал учебную программу «Всеохватывающее лидерство», обеспечивающую подготовку и консультирование на основании данных МОЛ. Обследование через два года прошедших данный курс показало некоторое улучшение, особенно в тех областях, где участники стремились к улучшениям. *Однако Б. Басс признает, что обучение не может превратить полностью ориентированного на взаимодействие лидера в трансформирующего.*

Трансформирующее действие лидерство может зависеть от контекста

Трансформирующее действие лидерство не является панацеей. В одних ситуациях оно проявляет себя лучше, чем в других. Оно плохо работает в бюрократических учреждениях, не имеющих возможности расширения. Лидер может проявить трансформирующие тенденции, 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 это подчиненным.

Когда фирме предстоят изменения, рост и модернизация, только трансформирующее действие 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) нашли, что организации сильно отличаются друг от друга в том, как они воспринимают трансформирующее действие лидерство. Наиболее благоприятное отношение оно встречает в организациях, претерпевающих изменения, руководимых оценивающими свои возможности группами, имеющими простую структуру или с клановым типом управления, которое уравнивает собственные интересы членов с целью организации в целом. Наиболее отрицательное отношение трансформирующее действие лидерство встречает в организациях, действующих эффективно, находящихся в стабильном и предсказуемом положении, или в бюрократизированных, высокопрофессиональных, разделенных на отделения организациях. Стордер, К. Вандерберг и Дхур (Stordeur, Vandenberghe, D'hoore, 1999) полагают, что высокопрофессиональные организации наименее восприимчивы к трансформирующему лидерству. Исследование, проведенное ими в нескольких госпиталях, показало, что работающие там профессионалы настроены индивидуалистически и не отождествляют себя с организацией, госпиталем. Особенно отрицательно относились к руководителям, отличающимся индивидуальным подходом, ме-

дицинские сестры, обвиняя их в фаворитизме и поощрении неравенства (Vandenberghe, 1999). Б. Басс признает, что изменяющие действительность лидеры могут даже быть обвинены в нарушении этики за то, что используют эмоциональные обращения.

**Лучшей практикой
может оказаться соединение
трансформирующего лидерства
с основанным на взаимодействии**

Лучшие лидеры сочетают качества трансформирующих и ориентированных на взаимодействие. Трансформирующее действительность лидерство добавляет эффективности основанному на взаимодействии, однако не заменяет его. Лучшим сочетанием можно считать *трансформирующее лидерство, дополняемое пропорциональным вознаграждением*. Сочетания с другими типами основанного на взаимодействии руководства менее эффективны. Концепции вдохновения и вознаграждения наиболее выражены во всех культурах. Б. Басс отмечал в нескольких работах, что мера трансформирующего лидерства увеличивает меру ориентированного на взаимодействие, но не наоборот. Такой односторонний прирост наблюдается во многих культурах.

Трансформирующее действительность лидерство универсально. Оно не имеет культурных или половых ограничений, охватывает различные типы и уровни организаций. Трансформирующие лидеры вдохновляют своих последователей на вы-

ход за пределы собственных интересов, усиливают осознание ими того, что важно, и помогают им достичь более высоких уровней в иерархии Маслоу (Bass, 1999a). Трансформирующие лидеры обнаруживают харизму, вдохновляют, обеспечивают интеллектуальную стимуляцию, проявляют индивидуальный подход. Трансформирующее лидерство в корне отлично от основанного на взаимодействии тем, что идет дальше транзакций или контрактов. В некоторых ситуациях трансформирующее действительность лидерство может приносить ограниченную пользу, особенно в случаях высокопрофессиональных или очень стабильных организаций. Тем не менее для большинства организаций оно представляет собой лучший из возможных выборов и может в некоторых аспектах сочетаться с основанным на взаимодействии лидерством. Трансформирующее действительность лидерство может быть точно измерено с помощью МОЛ и других инструментов, поэтому допускает успешное обучение, развитие. Новые исследования требуются для того, чтобы ответить на вопрос о том, почему некоторые лидеры проявляют более выраженные трансформирующие тенденции, чем другие. Что именно рождает трансформирующий стиль лидерства? Существуют свидетельства того, что опыт в раннем детстве и в начале карьеры способствует обретению умений трансформирующего лидера. Ответ на вопрос «Рождаются ли лидерами или этому можно научиться?» будет определять степень того, насколько следует придавать значение тренировке качеств трансформирующего лидера.

Литература

Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of

transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Ques-

- tionaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B. M. (1990). From transcendent to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 3, 19-31.
- Bass, B. M. (1994). *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1997). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B. M. (1999a). Current developments in transformational leadership: Research and application. *The Psychologist-Manager Journal* 3, 1, 5-21.
- Bass, B. M. (1999b). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 1, 9-26.
- Bycio, P., Alien, J. S., & Hackett, R. D. (1995). Further assessments of Bass' (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 4, 468-478.
- Carless, S. A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles: A Journal of Research*, 39, 887-899.
- Cangemi, J., Kowalski, C. & Khan, H. (1998). *Leadership Behavior*. Lanham, MD: University Press of America.
- Covey, S. R. (1992). *Principle-Centered Leadership*. New York: Simon & Shuster.
- Denton, R. E., Jr. (1996). *Leadership: A communication perspective*, 2nd ed. Prospect Heights, Illinois: Waveland Press.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 8, 78, 6, 891-901.
- Kirby, P. C., Paradise, L. V., & King M. J. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *Journal of Educational Research*, 85, 5, 303-310.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 18, 1, 36-51.
- Lewis, P. V. (1996). Transformational leadership: A new model for total church involvement. Nashville: Broadman & Holman.
- Pawar, B. S. & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22, 1, 80-110.
- Ross, S. M., & Olferman, L. R. (1997). Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 10, 1078-1085.
- Tracey, J. B. & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? *Group and Organizational Management*, 23, 3, 220-237.
- Vandenberghe, C. (1999) Transactional vs. transformational leadership: Suggestions for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 1, 26-32.
- Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1995). Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology*, 47, 787-811.
- Zorn, T. E., & Violanti, M. T. (1993). Measuring leadership style: A review of leadership style instruments for classroom use. *Communications Education*, 42, 70-77.