

ТЕМА. ХАРАКТЕРИСТИКА ОКРЕМИХ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА

1. Харизматичне лідерство
2. Трансформаційне лідерство
3. Транзакційне лідерство
4. Гендерні аспекти лідерства

ХАРИЗМАТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО

Під час опрацювання характеристики взаємодії в групах завжди порушується таке питання, як організованість групи, хто веде групу за собою, хто бере на себе уповноваження керувати групою.

Саме тому актуальною і кардинальною проблемою постає проблема керівництва та лідера.

Харизматичним лідером є людина, яка керує певною соціальною групою завдяки такій винятковій особистій якості, як харизма.

Харизма у перекладі з грецької означає «милість». Під нею мається на увазі винятковий авторитет деяких особистостей всередині будь-якої спільноти.

Також слово «харизма» використовувалося в давньогрецькій міфології для визначення дару притягувати до себе інтерес з боку оточуючих людей. При цьому харитами називали давньогрецьких богинь краси, грації та витонченості.

У християнстві цей термін означає дар Бога.

У церковнослов'янських і українських перекладах новозавітних та інших текстах харизма зазвичай передається словом «благодать».

Поняття «харизми» у працях **Макса Вебера** може бути співвіднесено:

1) з «релігійною харизмою» (в первісному сенсі носій харизми – це пророк, який мав величезний вплив на людей і зв'язок з Небом);

2) із поняттям військової політики.

Поняття харизматичного авторитету грало велику роль у рамках дослідження Максом Вебером ідеальних типів держав.

Феномен харизми має місце в малих і великих групах, де зустрічається персоніфікація ідеалів у процесі об'єднання, зближення та згуртування.

Харизма в більшості випадків виникає в екстремальних історичних умовах, коли виникає відповідна соціально-психологічна необхідність.

Якість харизматичного лідера, чинного на релігійному чи соціально-політичному полі, у деяких випадках містифікуються. Його вважають пророком, обраним, найбільшою історичною особою, рятівником, напівбогом, який здійснює велику місію, яка притягує його прихильників і послідовників.

Подекуди навіть очевидні невдачі обертаються його прославленням (втеча розцінюється як порятунок, будь-які втрати – як обов'язкові жертви або підступи ворогів, безглузді твердження – як незбагненна мудрість).

Серед відомих історії харизматичних особистостей можна виділити таких як Ісус Христос, Будда і пророк Мухаммед.

До харизматиків відносяться, з одного боку, творці напрямів усередині світових релігій – Лютер і Кальвін, з іншого боку, – великі державні і військові діячі, такі як Чингісхан або Наполеон.

У XX ст. серед таких діячів можна виділити Гітлера та Муссоліні, Леніна, Сталіна та Троцького, а також Махатму Ганді та Мартіна Лютера Кінга.

Потрібно відзначити, що властивість харизми не залежить від роду діяльності та її морально-етичного змісту: харизматичним лідером з рівним успіхом може бути і святий, і злочинець.

Так, поняття «харизма», спочатку застосовувалося виключно в релігійному середовищі, але з часом набуло поширення як в політології, так і в інших гуманітарних науках завдяки роботам Вебера.

Харизматичною називають владу, яка будується на засадах сили індивідуальних якостей людини. Особисті якості та здібності харизматичних лідерів формують еталонну владу (владу прикладу).

Тобто риси лідера мають бути настільки привабливими, щоб виконавець захотів ставити його собі за приклад, наслідувати йому у всьому. При процесі наслідування виконавець починає ототожнювати себе з лідером, старатись стати схожим на нього та сподівається, що покорою керівникові зможе викликати до себе повагу з його боку.

Харизматичні лідери завжди відрізняються своєю

- енергійністю,
- поважністю,
- впливовим виглядом,
- незалежністю характеру,
- гарними ораторськими здібностями,
- вмінням переконливого спілкування з іншими,
- адекватним сприйняттям як похвали так і критики в свою сторону,
- манерою упевнено поводитися не лише за сприятливих, а й за несприятливих обставин,
- здатністю надихати інших особистостей до нових звершень, які принесуть чимало користі.

Можна зазначити, що таким керівникам не завжди потрібна безпосередня взаємодія з людьми для здійснення впливу на них.

Як зазначає Олівія Фокс Кабане, яка є автором «Міфів про харизму», : «Можна бути харизматичним, але не симпатичним». Прикладом цьому може бути Стів Джобс, адже це людина, якій нелегко відмовити у харизмі, знаючи що до вподоби він був вкрай не усім співробітникам.

Харизматична особа може завоювати прихильність до себе, зробивши лише один-єдиний виступ або ж певний вчинок та надалі мати вплив на людей, який до того ж буде надзвичайно стійким.

При експертній владі, у разі помилки керівника, його сила впливу істотно зменшується, як і впевненість у його знаннях.

Одним із найважливіших недоліків еталонної влади визначають так звану надлишкову самовпевненість лідера та відмову в окремих випадках застосовувати інші види влади.

Якщо ж влада діючого харизматичного керівника буде ґрунтуватись на основі примушення, то з впевненістю можна сказати, що працівники підкоряться йому будуть тимчасово.

Також наслідком такої влади може стати стрімкий розвиток скованості, страху, неприязності до самого керівника у підлеглих.

Можна зазначити і те, що деякі особистості прагнуть до влади лише для того, щоб у такий спосіб самовизначитись, спробувати компенсувати певні власні комплекси.

Про так званих керівників, які прагнули керувати масами, спираючись на знищення власних комплексів, багато писали класики, які працювали у сфері психоаналізу. За їхніми словами, поштовхом до нових сфер стають внутрішні недоліки особистості. Прикладами таких керівників були Наполеон, Сталін, Гітлер, Ленін, Александр Македонський тощо.

Альфред Адлер, який був класиком «психоаналізу влади», казав, що через бажання до влади деякі особистості прагнуть до досконалості, до самовдосконалення.

Класики того ж часу стверджували, влада має декілька етапів, і на певному етапі вона починає асоціюватись із патологією. Це стало міфом, який викликає сильну віру у нашого зневіреного суспільства. Але не потрібно забувати, що влада характеризується індивідуальним, особистісним виміром, тому не варто покладатися на необгрунтовані узагальнення.

У психології управління широко застосовується такий термін, як **аддиктивність влади**.

Він характеризується звиканням або ж залежністю від якогось певного чинника.

Цей термін у психології управління взято із наркології. На сьогоднішній день ніхто не заперечує твердження про те, **що лідери все частіше можуть ставати аддиктами до влади**. Відбувається порівняння влади із наркотиком.

Аддиктивність стосується не лише внутрішньої проблеми самої особистості, а й колективу у якому вона знаходиться. Як результат, це може призвести до появи елементів патології, які мають вплив на прийняття управлінських рішень.

З огляду на це, закордонні дослідники почали ретельно досліджувати поняття «нарцисизм» та «агресія». **Нарцисизм** трактується як форма зосередження інтересу на собі. Він має дві форми: конструктивну та деструктивну.

Дослідники стверджують, що нарцисистичні властивості мають суттєве значення для кожного лідера. Проте такі властивості відносяться до конструктивної форми нарцисизму. Адже, коли керівники сходять на вершину влади, то стають більш впевненими у собі, у своїх якостях, відзначаються готовністю до ризику, прагнуть більш самовдосконалюватись. Саме це є одним із аспектів мотивації. Але на даний час більш важливим є аспект коли лідер переходить від конструктивної форми нарцисизму до деструктивної, тобто аддиктивної.

Тому що прояв такої форми можна назвати параноїдальним або демонстративним стилем лідерства.

Отже, Що таке харизматичний лідер?

Харизматичне лідерство це найкращий спосіб мотивувати та надихнути співробітників на досягнення спільних цілей як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Поява харизматичних керівних посад у бізнесі стає більш очевидною в останні десятиліття, оскільки спостерігається різке збільшення кількості працівників, які звільняються з роботи.

Багато характеристик визначають ідеального харизматичного лідера. У **теорії харизматичного лідерства Роберта Хауса** він згадав чотири фрази, що визначають харизматичне лідерство: домінантне, сильне бажання впливати на інших, впевненість у собі та сильне відчуття власних моральних цінностей.

П'ять найпопулярніших якостей харизматичного лідера.

1. Спілкування

Харизматичні лідери продемонструють вам свою уважність і зваженість у тому, як вони спілкуються, щоб вирішити проблему.

Вони намагаються уникати розмови на жаргоні та знаходять найлегшу мову, щоб усі люди її чітко розуміли.

Вони також є активними слухачами та намагаються підбадьорити та зрозуміти ідеї та думки команди з їх широкої точки зору.

Спілкуючись зі своїм харизматичним керівником або керівником, ви відчуєте повагу, прямотинійність і доброту.

2. Співчуття

Коли справа доходить до співчуття, є шість елементів, які визначають вашого лідера як харизматичного або окрім прояву емпатії, уважного вислуховування без упередженості чи осуду, поділу з людиною, яка страждає, терпимості до помилок, спонукання інших думати позитивно та більш вражаюче, показуючи їм своє занепокоєння ще до того, як вони про це попросять. Це також радість за чужий успіх, а не заздрість.

3. Творчість

Креативний харизматичний лідер часто мислить нестандартно і готовий ризикувати.

Особливо в епоху цифрових технологій лідери повинні завжди йти в ногу з поточними глобальними інноваціями, демонструвати відкрите ставлення, виявляти щире бажання засвоювати та досліджувати нові знання та мудрість, а також сприяти творчості.

Цікавість — найкращий опис творчих людей, і харизматичні лідери ніколи не обмежують себе зоною комфорту, а намагаються зрозуміти свої межі та боротися з ними, щоб знайти ефективний спосіб отримати прогалини в знаннях.

4. Рішучість

Послідовність, цілеспрямованість, пристрасність і впевненість — ось деякі вражаючі риси рішучого харизматичного лідера.

Вони цінують важливість зусиль, тому що знають, що зміни не відбудуться за одну ніч.

Залишаючись негативним і песимістичним, вони не допоможуть вирішити або погіршити проблеми.

Лідери віддають перевагу амбітним цілям, але вони знають, що встановлення реалістичних і досяжних цілей також має вирішальне значення.

5. Бачення

Харизматичний лідер - це є провидцем також, оскільки він бачить великий потенціал у людях та ідеях, рідко хвилюються про невдачі та не сприяють викликам, а також дивляться на загальну картину, а не зосереджуються на теперішньому моменті.

Вони переконуються, що кожне рішення є остаточним, а не приймають те, яке прийде першим.

Які є типи харизматичного лідерства?

Хоча харизматичні лідери мають деякі спільні принципи, вони орієнтують і підтримують своїх членів, а також вирішують кризи за допомогою різних стратегій. Ознайомившись із харизматичними стилями лідерства, ви зможете краще засвоїти принципи харизматичного лідерства та з'ясувати, який ваш найкращий стиль лідерства та що вам потрібно робити, щоб зберегти свою владу та розширити можливості інших. Ми розділили харизматичне лідерство на **5 основних стилів**, як показано нижче.

Соціалізовані харизматичні лідери – це ті, хто стримує владу, щоб принести користь іншим і збалансувати бажання команди та особисті проблеми, узгоджуючи цінності інших зі своїми власними цінностями. Для кращого досягнення цілей вони готові ділитися та надавати інтелектуальну стимуляцію та ресурси для своїх підлеглих.

Персоналізовані харизматичні лідери ймовірно, керуватимуться власними інтересами та пропонуватимуть увагу та підтримку команді для досягнення їхніх власних цілей. Вони використовують свою владу та свій інтелект, щоб маніпулювати потребами послідовників і потребами організації для задоволення цих інтересів.

Неохаризматичні лідери може керувати процесом змін і враховувати трансформацію послідовників. Вони можуть заохочувати своїх співробітників зосереджуватися на спільній меті, а не на власних інтересах.

Божественні харизматичні лідери вважають себе символом бога, магнетичним рятівником. Вони вірять, що можуть вплинути на те, щоб люди дотримувалися вказівок Бога з божественною благодаттю.

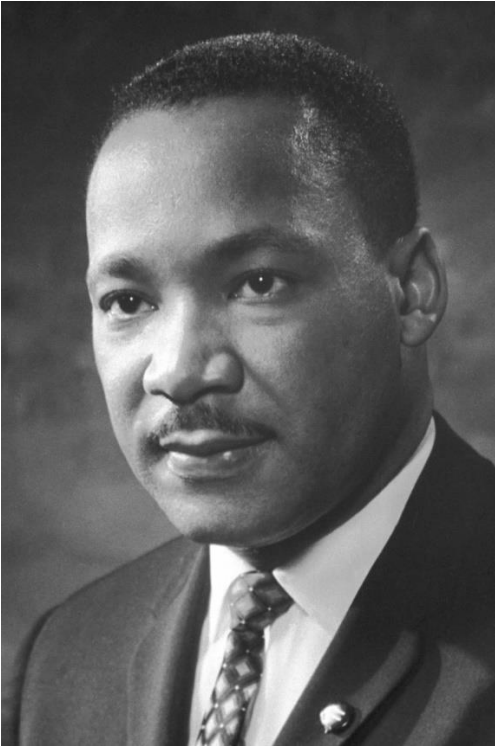
Офіційні харизматичні лідери зберігають свою владу та авторитет на посаді, але втрачають свій вплив і високий статус, коли вони залишають посаду або після відставки.

Приклади харизматичних лідерів

Історія харизматичного лідерства стала свідком багатьох змін і заміन. У світі існує безліч харизматичних лідерів, деякі з них стали легендами історії, а деякі – сучасними харизматичними лідерами. Наведення прикладів найкращих харизматичних лідерів може бути помилкою, якщо ми не представимо цих великих лідерів та їхні харизматичні лідерські риси.

1. Харизматичне лідерство Мартіна Лютера Кінга

Однією з найнезабутніших харизматичних лідерських моделей усіх часів був Мартін Лютер Кінг-молодший. Його типовий стиль полягає в тому, щоб використовувати есе про харизматичне лідерство та красномовно й щиро спілкуватися, щоб торкатися й залучати людей, а також впливати на їхніх послідовників за допомогою надихаючого слова «Я маю Мрію».



Мартін Лютер Кінг, молодший (*Martin Luther King, Jr.*; 15 січня 1929 Атланта, штат Джорджія, США – 4 квітня 1968, Мемфіс, штат Теннессі, США) – американський баптистський пастор, громадський діяч, оратор, лідер руху за громадянські права 1960-х років. Просував тактику ненасильства в боротьбі проти расизму.

«Я маю мрію» (*«I have a dream»*) – назва найвідомішої публічної промови американського проповідника Мартіна Лютера Кінга 28 серпня 1963 року, в якій він закликав покласти край расизму у Сполучених Штатах Америки. Монолог проголошено перед 250-тисячною аудиторією прихильників під час Маршу на Вашингтон за робочі місця й свободу зі сходів Меморіалу Лінкольна. Виступ став визначальним та переломним моментом в історії Американського руху за громадянські права 1955–1968 років. Американське товариство ораторського мистецтва визнало промову найкращою та найвідомішою у XX столітті.

<https://www.youtube.com/watch?v=eXg5vD-0lyY> - "Я МАЮ МРІЮ" - МАРТІН ЛЮТЕР КІНГ | ЛЕГЕНДАРНА ПРОМОВА, ЯКА ЗМІНИЛА СВІТ

2. Харизматичне лідерство Махатми Ганді

Щодо прикладів харизматичних лідерів, то слід згадати Махатму Ганді, індійського юриста та політичного етика. Серце харизми Махатми Ганді полягає в його широкому баченні культурних, політичних, етичних і духовних перспектив. Він заохочував толерантне серце, щоб визнавати добро в кожній людині без дискримінації за релігією чи походженням, навіть з її ворогами.



Могандас Карамчанд Ганді (2 жовтня 1869, Порбандар – 30 січня 1948, Нью-Делі) – індійський державний і політичний діяч, національний герой. Один із керівників та ідеологів національно-визвольних рухів Індії.

Сформулював філософію ненасильства, що вплинула на національні та міжнародні рухи прихильників мирних змін.

3. Харизматичне лідерство Опри Вінфрі

Серед багатьох жінок-лідерів Опра Вінфрі є найкращою харизматичною моделлю лідерства. Вона завжди захоплює своїх підписників і постійно надихає людей своїми мотивуючими думками. Її власна культова мережева трансляція змінила життя мільйонів людей у світі.



Орфа (Опра) Гейл Вінфрі (*Oprah Gail Winfrey*; 29 січня 1954)

– американська ведуча, акторка, продюсерка, журналістка, письменниця, подкастерка, мотиваційна ораторка, підприємниця, філантропка та феміністка, амбасадорка освіти дівчат, активістка прав дітей, бореться з розбещенням неповнолітніх.

Ведуча культового ток-шоу «Шоу Опри Вінфрі» та книжкових клубів, засновниця медіа-компанії «Harpo Productions», власниця телеканалу OWN, видавчиня журналу «Журнал Опри», засновниця школи для дівчат. Найвпливовіша людина шоу-бізнесу у 2009 році за версією журналу Forbes. У 2005 році Опру Вінфрі назвали найбільшою з афроамериканських філантропів в історії. Входить до Національної зали слави жінок.

ТРАНСАКЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО (УПРАВЛІНСЬКЕ ЛІДЕРСТВО)

Теорія транзакційного лідерства пов'язана з ім'ям *Макса Вебера (1947 рік)* та згодом *Бернарда Басса (1981 році)*. Теорія передбачає мотивацію та контроль послідовників за своєю природою через принцип «віддай і бери».

Транзакційне лідерство – це стиль управління, який зосереджується на використанні пільг і покарань, щоб мотивувати послідовників досягати своїх цілей.

Транзакційний стиль лідерства базується на обміні винагородами та заохоченнями за виконання завдань або досягнення конкретних цілей, а не на пошуку прогресу в талантах співробітників.

Транзакційне (Transactional) лідерство характеризується використанням умовних винагород і санкцій, тобто винагород і санкцій, які пов'язані з поведінкою працівника, його зусиллями або результатами”.



Рисунок 1. Транзакційне лідерство.

Цей стиль лідерства фокусується на ролі нагляду, організації, структури, процесу та результативності; лідер досягає виконання вимог працівників за допомогою заохочень та покарань.

Ключовими рисами транзакційного лідерства є наступні:

- Орієнтоване на директиви та дії
- Зосереджене на підтримці статусу кво
- Винагороджує зусилля і хорошу роботу
- Виправляє або карає для поліпшення роботи
- Влада походить від формальних повноважень або посади
- Очікується, що підлеглі будуть підкорятися інструкціям

У цьому стилі лідерства лідери встановлюють чіткі очікування, забезпечують зворотній зв'язок і винагороджують послідовників за досягнення конкретних цілей. Керівник транзакцій також стежить за прогресом, виявляє проблеми та вживає коригувальних заходів, коли це необхідно.

Подібно до інших стилів лідерства, транзакційне лідерство має ряд переваг і недоліків. Розуміння цих елементів може допомогти лідерам знайти найкращі методи роботи зі співробітниками в різних ситуаціях.

Переваги транзакційного лідерства:

- **Чіткі очікування:** Цей стиль лідерства передбачає чіткі очікування та цілі для послідовників, що допомагає їм зрозуміти свою роль і те, що від них очікують.
- **Ефективний:** Транзакційні лідери зосереджені на досягненні результатів і максимальному збільшенні продуктивності, що робить їх дуже ефективними у підході до лідерства.
- **Винагороди:** цей стиль лідерства винагороджує хорошу продуктивність, що може допомогти мотивувати послідовників працювати більше та працювати краще.
- **Легко реалізувати:** Транзакційний стиль лідерства відносно простий у застосуванні, що робить його популярним підходом у багатьох організаціях.
- **Зберігає контроль:** Транзакційний стиль лідерства дозволяє лідеру зберігати контроль над організацією, що може бути важливим у певних ситуаціях.

Мінуси транзакційного лідерства

- **Обмежена творчість:** Цей стиль лідерства може пригнічувати креативність та інновації, оскільки він зосереджений на досягненні конкретних цілей, а не на дослідженні нових ідей.
- **Короткостроковий фокус:** Транзакційний стиль лідерства часто зосереджений на короткострокових цілях і завданнях, що може призвести до відсутності довгострокового планування та бачення.
- **Відсутність особистісного розвитку:** Зосередженість на досягненні результатів може призвести до відсутності акценту на особистому розвитку та зростанні послідовників.
- **Потенціал для негативного підкріплення:** Використання покарань для виправлення поведінки чи ефективності може створити негативну робочу атмосферу та призвести до низького морального духу послідовників.
- **Відсутність гнучкості:** Транзакційний стиль лідерства дуже структурований і жорсткий, що може обмежити гнучкість і адаптацію до мінливих обставин.

Характеристики транзакційного лідерства

1. Умовна винагорода: Цей підхід заснований на обміні винагородами та заохоченнями за досягнення конкретних цілей або виконання завдань. Менеджери транзакцій встановлюють чіткі очікування та надають зворотній зв'язок, а послідовники отримують винагороду за те, що відповідають або перевищують очікування. Цей підхід зосереджується на зв'язку між продуктивністю та винагородами.

2. Керування за винятком (активний): Цей підхід передбачає ретельний моніторинг продуктивності та вжиття коригувальних дій у разі виникнення проблем. Керівник активно визначає потенційні проблеми та втручається, щоб запобігти їх ескалації. Такий підхід вимагає від лідера активної участі в повсякденних операціях і детального розуміння роботи, що виконується.

3. Управління за винятком (пасивний): Цей підхід передбачає втручання лише тоді, коли є проблема або відхилення від норми. Керівник не стежить за продуктивністю, а радше чекає, поки проблеми будуть доведені до їх відома. Цей підхід найкраще

підходить для ситуацій, коли робота дуже рутинна та передбачувана, а керівник довіряє своїм послідовникам виконувати свої обов'язки без постійного нагляду.

Лідер транзакцій має такі характеристики:

- Його система заохочення дає змогу оптимізувати результати діяльності членів відповідної групи.
- Він постійно усвідомлює цілі установи, в якій знаходиться.
- Ви повинні добре розсудити, щоб визнати зусилля та винагородити їх.
- Він здатний відкласти минулі проблеми осторонь, щоб об'єктивно судити про помилки та належним чином санкціонувати їх.
- Повідомлення завдань, які повинен виконувати кожен член команди, повинно бути чітким і стислим, щоб уникнути плутанини.
- Ви повинні передавати впевненість усім підлеглим, щоб вони виконували накази, не сумніваючись, що щось може бути зроблено неправильно.
- Це допоможе колегам про подальший шлях досягнення цілей.

Чи добре використовувати такий стиль керівництва?

Судити важко, але можна сказати, що хороший контроль планування та управління дозволить працівникам уникати каральних дій, особливо якщо їх роботою керує керівник. Тобто погане управління організацією значною мірою залежатиме від професійних здібностей, які менеджер повинен шукати стратегічно та передбачати проблеми, тому покарання абсолютно непотрібні.

З іншого боку, ці ситуативні стимули; такі як вихідні, вихідні, корпоративні вечірки, збори та подарунки корисні в тій мірі, в якій для цього доступні ресурси. Але якщо з якихось причин компанія впадає в кризу, а колективу людей недостатньо, щоб впоратися з усією роботою, і для стимулювання виділяється менше ресурсів, тоді керівник повинен активізувати інші можливості впливу на людей, що не обов'язково відступає на чомусь матеріальному; як створити приємне середовище, працювати з ними, направляти, заохочувати, навчати нових інструментів, вітати тощо.

По правді кажучи, транзакційне керівництво зберігається до тих пір, поки існує стимул чи стимул покарання, але воно відразу зникає за його відсутності, тому паралельно необхідно тренувати інші навички, які дозволяють організації правильно керувати.

Отже, підсумуємо:

Сумлінні люди чудово вміють керувати ресурсами та часом із вимірними короткостроковими цілями, тому лідер транзакцій має дуже прямолінійний підхід: виконайте цю роботу та отримайте цю оплату чи винагороду, зіпсуйте її й отримаєте покарання.

Хороші керівники транзакцій... Люблять ефективність і винагородять працівників, які досягають найкращих результатів із найменшими ресурсами. Вони чудово вміють зберігати статус-кво та досягати стабільних результатів у багатьох завданнях. Вони забезпечують чіткий підпорядкування та очікування для кожного члена команди. Вони першими приходять і останніми залишають роботу.

Погані транзакційні лідери... Ставлять нездійсненні цілі та каратимуть усіх працівників, які їх не досягають. Вони отримують неоднозначні результати навіть у простих і повторюваних завданнях. Вони очікують, що завдання будуть виконані без

деталізації обов'язків і обмежень кожного члена команди. Вони приходять останніми і першими залишають роботу.

Трансакційні лідери: приклади

Найкращим прикладом трансакційного лідерства є **Білл Гейтс**, співзасновник Microsoft. Гейтс продемонстрував цей стиль, зосередившись на чітких структурах, поставивши конкретні цілі та впровадивши систему винагород і покарань для ефективного управління своєю командою.

Генрі Форд – запровадив сувору дисципліну та стандартизовані процеси на своїх заводах, мотивуючи працівників високою заробітною платою, але вимагав від них чіткого дотримання правил.

Джек Велч (колишній CEO General Electric) – впровадив систему оцінювання продуктивності співробітників і використовував принцип "будь кращим або йди".

Джефф Безос (Amazon) – відомий своїм суворим управлінням, орієнтацією на продуктивність і високими стандартами для працівників.

Говард Шульц (Starbucks) – хоча він мав і риси трансформаційного лідера, його стиль управління в багатьох аспектах був трансакційним, з жорсткими стандартами обслуговування та контролем якості.

Ларрі Еллісон (Oracle) – вимагав від працівників високих результатів, пропонуючи значні бонуси за продуктивність, але при цьому мав репутацію жорсткого керівника.

Трансакційне лідерство добре працює в стабільних умовах, де важливі ефективність, продуктивність і чітке виконання завдань. Але воно може бути менш ефективним у творчих або динамічних сферах, де потрібна гнучкість.

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО

Трансформаційне лідерство є одним із найефективніших типів лідерства, який широко використовується в бізнесі та організаціях.

Трансформаційні лідери надихають і можуть створити позитивні зміни на всіх рівнях, від окремих людей до великих груп для досягнення більших цілей.

Що таке трансформаційне лідерство?

Ви коли-небудь зустрічали менеджера, який міг донести цілі команди та сильно надихнути всіх членів команди? Цей стиль лідерства відомий як трансформаційне лідерство.

Трансформаційний стиль лідерства характеризується заохоченням і надиханням людей на інновації, сприяючи зростанню та успіху бізнесу. Вони зосереджені на формуванні сильного почуття корпоративної культури, власності та автономії на роботі.

Співробітники подають руки і допомагають колегам піднятися нагору. Команда підтримує, росте разом.

Трансформаційним називається такий стиль лідерства, при якому лідер вдається до дій, спрямованих на підвищення обізнаності «підлеглих» про те, що є правильним і важливим у досягненні цілей, а також впливає на їх особистісне зростання.

Поняття «**трансформаційне лідерство**» вперше введено у науковий обіг соціологом, дослідником харизматичного лідерства **J.V. Downton** (1973 р.), а згодом дане поняття було деталізовано американським істориком, президентським біографом **J.M. Burns** (Джеймс МакГрегор Бернс) (1978 р.).

Згідно із J.M. Burns, трансформаційне лідерство полягає у тісній співпраці лідера та підлеглих, спрямованій на взаємодопомогу у підвищенні рівня моральності і мотивації один одного.

Трансформаційні лідери здатні надихати колег на зміну очікувань стосовно результатів діяльності, бачень власної та колективної перспективи професійного розвитку, мотивованості на досягнення загальних цілей.

На відміну від транзакційного підходу, воно не базується на стосунках «давати і брати», а наголошує саме на особистості лідера, його індивідуальних властивостях і здібностях.

Іншими словами, трансформаційний лідер є певним моральним ідеалом, зразковим командним гравцем, орієнтовним на згуртування організації чи спільноти.

На думку J.M. Burns трансформаційне та транзакційне лідерство є взаємовиключними стилями і прямо суперечать одне одному.

Пізніше організаційний психолог **B.M. Bass** (1985 р.) розширив уявлення J.M. Burns про трансформаційне лідерство створивши так звану Трансформаційну теорію лідерства (Transformational Leadership Theory), згідно з якою **трансформаційне лідерство визначається тим впливом, який лідер чинить на своїх підлеглих.**

B.M. Bass пояснив психологічні механізми, що лежать в основі транзакційного та трансформаційного лідерства, але насамперед він замінив слово «трансформуючий» (transforming) та «трансформаційний» (transformational).

На його думку даний стиль лідерства можливо виміряти на кшталт того, як вимірюється мотивація чи продуктивність праці.

Ступінь, в якій лідер є трансформаційним, визначається передусім, з точки зору його впливу на підлеглих.

Підлегли (або послідовники) такого лідера відчують довіру, захоплення, вірність і повагу до лідера, готові працювати більше, ніж спочатку очікувалося, рівняються на свого керівника, як на організатора та морального взірця, що не просто керує діяльністю, а й є її натхненником.

Іншими словами, трансформаційний лідер є достатньо харизматичним аби згуртувати колектив. В.М. Bass на відміну від J.M. Burns вважав, що лідерство одночасно може бути як транзактним, так і трансформаційним.

Отже, чи важко бути трансформаційним лідером? Спостерігаючи за відомими бізнес-лідерами та їхніми стилями керівництва, ви можете побачити, що трансформаційні лідери не займаються мікроуправлінням – натомість вони довіряють здатності своїх співробітників справлятися з їхньою роботою. Цей стиль керівництва дозволяє співробітникам бути креативними, сміливо мислити та бути готовими пропонувати нові рішення через коучинг і наставництво.

Моделі трансформаційного лідерства

Модель трансформаційного лідерства Дж. Басса складається з 4 компонентів, відомих як «чотири І»:

1. **Індивідуальний підхід (Individualized consideration)** або лідерство шляхом розвитку людей;

2. **Інтелектуальна стимуляція (Intellectual stimulation)** або лідерство шляхом стимулювання мислення людей. Лідер стимулює кожного учасника команди включати уяву та мізки, шукати нестандартні рішення завдань та не боятися показати свої ідеї команді та керівництву.

3. **Надихаюча мотивація (Inspirational motivation)**, або лідерство шляхом натхнення людей. Лідер бачить майбутнє і впевнений, що все буде чудово, якщо докласти трохи більше зусиль. Він надихає команду на плідну роботу для результату успішної реалізації поставлених завдань.

4. **Ідеалізований вплив (Idealized influence)**, або лідерство, засноване на харизмі. Лідер прагне стати для команди зразком для наслідування. Він перебуває у постійному розвитку: навчається та змінюється, ставить амбітні цілі та вдосконалює бізнес-процеси. Команді такий підхід до вподоби.

Модель трансформаційного лідерства як стратегічного лідерства. Стратегічне лідерство визначають як здатність: охоплювати перспективу й розпізнавати закономірності в ході подій; виявляти необхідність змін як контексту, так і змісту організаційної діяльності; розробити стратегію, плани та програми здійснення процесу змін; навчати мистецтву змін і забезпечувати їх засобами; мобілізувати енергію людей, використовуючи переконання, прийоми лідерства й навчання для здійснення змін в організації.

Таблиця 3.1 – Модель трансформаційного лідерства Юкла

Твердження	Пояснення
Розробляйте образ майбутнього, який буде зрозумілим і привабливим для підлеглих	Ясне бачення спрямовує підлеглих на досягнення мети організації, а процес досягнення приносить їм радість
Сформулюйте стратегію, за допомогою якої ваше бачення можна втілити в життя	Не надавайте підлеглим ретельно розроблений план. Швидше визначте найкращий спосіб досягнути поставленої мети
Виразіть своє бачення чітко й донесіть його до оточуючих	Бачення має бути представлено не лише в доступній, але й в привабливій формі, наприклад, з використанням випадків з реального життя
Виявляйте впевненість та оптимізм стосовно свого бачення майбутнього	Якщо лідер недостатньо впевнений в успіхові, підлегли не будуть докладати всі свої сили до досягнення мети
Висловлюйте впевненість у здатності підлеглих здійснити вашу стратегію	Підлегли повинні вірити, що вони можуть реалізувати бачення лідера. Лідери повинні навіювати підлеглим упевненість у собі.
Викликайте впевненість за допомогою визнання навіть незначних досягнень на шляху до мети	Якщо група досягає деякого успіху, це хороший стимул для продовження старанної роботи
Якщо група досягає деякого успіху, це хороший стимул для продовження старанної роботи	Офіційні чи неофіційні церемонії корисні для того, щоб відзначити успіх і тим самим вселити оптимізм і прихильність
Вдавайтесь до вражаючих дій, які символізують ключові організаційні цінності	Бачення підкріплюється вчинками, які лідери здійснюють, щоб надати їм особливе значення. Наприклад, лідер може продемонструвати турботу про якість роботи, знищивши виготовлену продукцію, яка не відповідає стандартам
Будьте прикладом для наслідування; вчинки говорять голосніше за слова	Лідери служать рольовими моделями. Якщо, наприклад, вони хочуть, щоб службовці йшли на певні жертви, вони мають діяти самі 63

Як стати ефективним трансформаційним лідером?

Невелика частка сумнівів є навіть досвідчені керівники. Це нормально. Але, якщо ви вирішили стати успішним лідером, доведеться змінитись. Спочатку – самому, потім – міняти команду та компанію. Процес становлення ефективного трансформаційного лідера добре описали у своєму дослідженні Н. Тичі та М. Деван.

Він включає три послідовні стадії:

1. Ви повинні усвідомити: настав час щось міняти. Звісно, йдеться про необхідність «оживити» компанію. Важливо розпочинати зміни не тоді, коли «корабель майже потонув», а набагато раніше. А для цього важливо завжди тримати руку на пульсі та стежити за будь-якими негативними змінами. Ось як це можна зробити:

- Дозвольте кожному члену команди висловити свою точку зору на проблему/завдання. Це позбавить традиційного підходу і дозволить визначити всі вразливості ще на початковому етапі.

- Ретельно вивчайте конкурентів, завжди відповідайте на негатив та правильно працюйте з репутацією. Це дозволить команді по-новому поглянути на звичні речі та усунути помилки.

- Аналізуйте ефективність бізнес-моделей та роботи команди за допомогою різних інструментів. Оцінюйте задоволеність клієнтів, якість продукції та інші критерії.

2. Вам потрібно створити нове бачення. Бачення оптимального ведення бізнесу та майбутнього компанії, бачення ефективної команди та ідеальних клієнтів. У цій роботі вам можуть і повинні допомагати підлеглі. Для чого це потрібно? Щоб поставити собі та своїй команді чіткі цілі та досягти їх.

3. Вам потрібно запустити зміни. Вони торкнуться всього: складу команди, бізнес-процесів, взаємодії з конкурентами та клієнтами. Щоб зміни не тривали надовго, лідеру потрібні надійні помічники. Для цього важливо налагодити добрі взаємини із неформальними лідерами команди.

Отже підсумуємо:

Трансформаційні лідери можуть сприяти швидким змінам і лояльності, розширюючи можливості своїх співробітників. Здатність надихати інших — це неймовірне вміння, і лідери-ідеалісти перевершують це... Але чи будують вони могутню фортецю чи неміцний картковий будиночок?

Хороші лідери трансформації... Стануть прикладом для наслідування відповідно до бачення компанії. Їм добре вдається подавати невеликі виклики та інтелектуальне стимулювання. Вони змусять вас відчувати себе унікальними та незамінними для досягнення мети. Вони мають чіткі довгострокові цілі та переконані, що у них є все необхідне для їх досягнення.

Погані трансформаційні лідери... Попросять своїх співробітників думати та поводитися певним чином, а вони роблять навпаки. Вони не мають чітких цілей або можуть їх дуже часто змінювати. Їм байдуже, чи не вистачає важливих ресурсів чи детального планування перед початком проекту. Вони скажуть усім, що «їхні двері завжди відкриті», але потім попросять своїх помічників, щоб люди не турбували їх.

ПОРІВНЯННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ТА ТРАНСАКЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА

Таблиця 3.2 – Порівняльні характеристики транзакційного та трансформаційного лідерства

Основа для порівняння	Транзакційне лідерство	Трансформаційне лідерство
Визначення	Стиль лідерства, який використовує нагороди та покарання для мотивації послідовників, є транзакційним лідерством.	Стиль лідерства, в якому лідер використовує харизму та ентузіазм, щоб надихнути своїх послідовників - Трансформаційне Лідерство.
Концепція	Лідер наголошує на своїх відносинах з послідовниками	Лідер наголошує на цінності, ідеали, мораль і потреби послідовників
Природа	Реактивна	Проактивна
Найкраще підходить для	Врегульоване середовище	Турбулентне середовище
Працює на	Розвиток існуючої організаційної культури	Зміна існуючої організаційної культури
Стиль	бюрократичний	харизматичний
Скільки лідерів у групі?	Тільки один	Більше одного
Сконцентруватися на	Планування та виконання	Новаторства
Мотиваційний інструмент	Залучення послідовників, ставлячи свої власні інтереси на перше місце	Стимулювання послідовників шляхом встановлення групового інтересу як пріоритет.

Ключові відмінності між транзакційним та трансформаційним лідерством

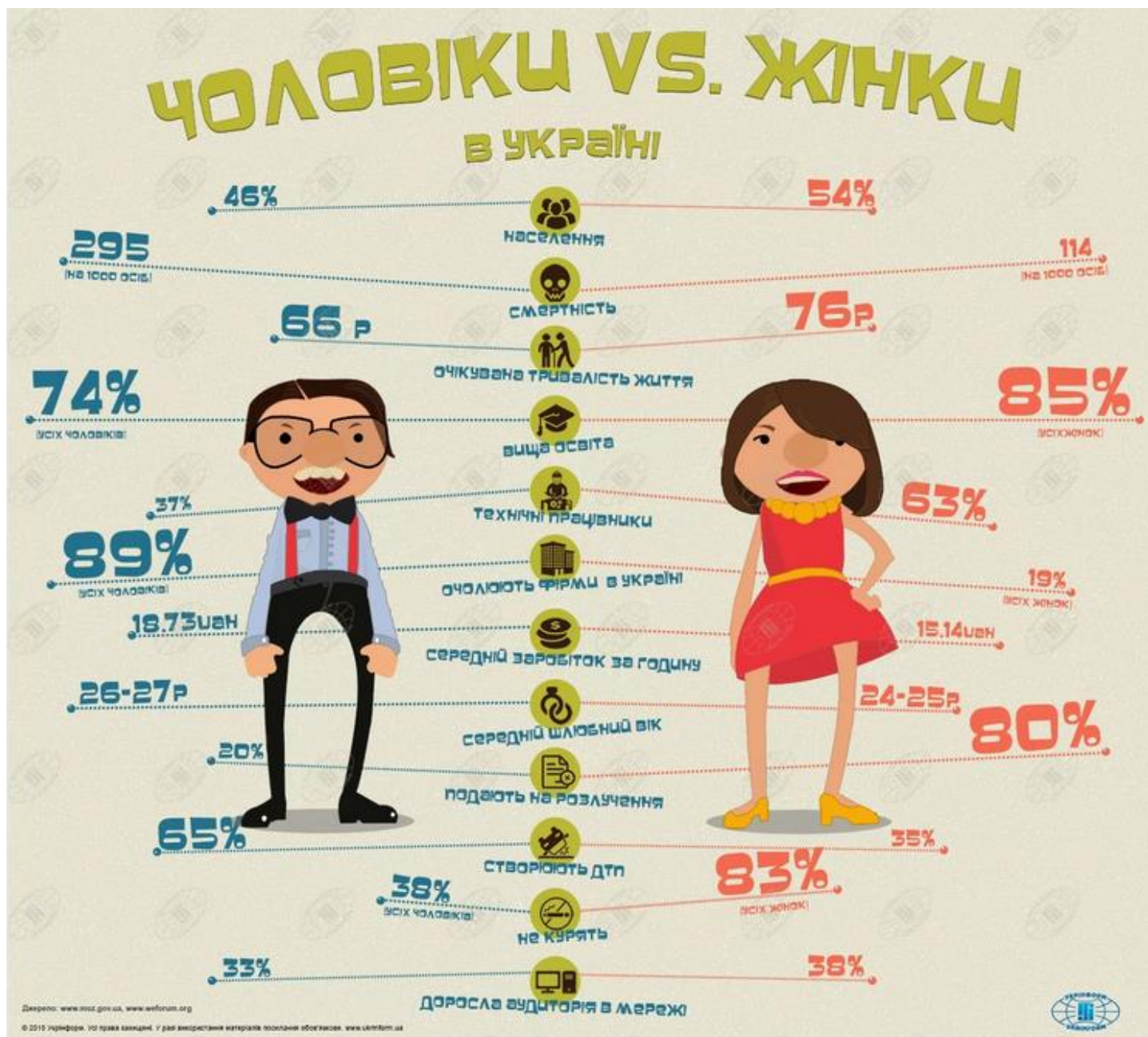
Нижче наведено основні відмінності між транзакційним та трансформаційним лідерством:

- Транзакційне лідерство - це тип лідерства, при якому нагороди та покарання використовуються як основа для ініціації послідовників. Трансформаційне лідерство – це стиль керівництва, в якому лідер використовує свою харизму та ентузіазм, щоб впливати на своїх послідовників.
- У транзакційному лідерстві лідер наголошує на своїх відносинах з послідовниками. І навпаки, у трансформаційному керівництві лідер наголошує на цінностях, переконаннях та потребах своїх послідовників.
- Транзакційне лідерство є реактивним, тоді як трансформаційне лідерство є активним.
- Транзакційне лідерство найкраще підходить для стійкого середовища, але трансформація хороша для турбулентного середовища.
- Транзакційне лідерство працює для покращення нинішніх умов організації. З іншого боку, Трансформаційне Лідерство працює на зміну нинішніх умов організації.
- Транзакційне лідерство бюрократичне, тоді як трансформаційне лідерство є харизматичним.
- У транзакційному лідерстві у групі є лише один лідер. На відміну від трансформаційного лідерства, в якому може бути більше одного лідера групи.
- Транзакційне лідерство орієнтоване на планування та виконання в порівнянні з трансформаційним лідерством, що сприяло інноваціям.

На думку деяких дослідників, транзакційне лідерство краще, а деякі вважають, що трансформаційне лідерство краще. Таким чином, дебати ніколи не закінчуються для двох стилів керівництва. На мій погляд, немає стандартного стилю керівництва, який найкраще підходить всім обставинам. Отже, організація має покладатися єдиний стиль керівництва. Він повинен використовувати необхідний стиль керівництва відповідно до своїх потреб та переважних умов.

Якщо ви шукаєте найкращий стиль лідерства між транзакційним та трансформаційним лідерством, то зрештою ви скажете, що обидва мають свої переваги та недоліки. Залежно від ситуації, який стиль керівництва буде найкращим для нього.

ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА



Жіноче лідерство в сучасному світі стає дедалі помітнішим. Однак жінки досі стикаються із численними перешкодами на шляху до вершин. Гендерні бар'єри, хоч і повільно, але руйнуються. Водночас це не означає, що шлях до рівності вже відкритий і безпечний. Навпаки, жінки змушені долати упередження, стереотипи та пряму дискримінацію.

Так, прогрес є, але він недостатній. Багато досліджень і реальних історій доводять, що жінки продовжують боротися за право на голос, владу й визнання.

Жіноче лідерство у світі: статистика та проблеми

Згідно з останнім звітом Deloitte Global, жінки займають 23,3% місць у радах директорів компаній у всьому світі. У CEO-позиціях жінки складають 6%. У позиціях голови рад директорів — 8,4%. Досягнення гендерного паритету в цих ролях, за нинішніми темпами, може тривати ще десятки років.

Статистика генеральних директорів показує, що у світі бізнесу застосовуються подвійні стандарти. Це ще значніше збільшує гендерний розрив. Оскільки жінки частіше доглядають за дітьми, вони мають меншу ймовірність отримати підвищення.

Хоча рівень оплати праці для жінок покращується, розрив в оплаті праці досі існує. Жінки отримують у середньому на 15-20% менше, ніж чоловіки на аналогічних посадах. Особливо це помітно у вищих керівних посадах, де жінки часто отримують менші бонуси чи винагороди.

Останні статистичні дані про CEO показують невелику різницю у віці між чоловіками та жінками. У середньому жінки-керівники старші. Частково тому, що їм потрібно більше часу, щоб досягти такої посади.

Дослідження компаній Russell 3000 показало, що 22% всіх операційних директорів у компаніях — жінки. Фінансових директорок — 36%, директорок з інформації — 21%.

Як жіноче лідерство впливає на роботу компаній

Жінки-лідерки прагнуть до різноманітності більше, ніж чоловіки. Коли генеральним директором компанії працює жінка — 39% членів правління також є жінками. Серед керівників-чоловіків ця цифра становить 26%. Компанії, які очолюють жінки, мають більш гендерно збалансовану раду директорів (34%), ніж ті, які очолюють чоловіки (6%).

Як пише Forbes, багато досліджень показали, що жінки перевершують чоловіків у деяких аспектах лідерства. Наприклад, вони, імовірно, володіють емоційним інтелектом, самоконтролем, обізнаністю, соціальними навичками чи просоціальною та моральною орієнтацією.

Тим часом чоловіки мають вищі за жінок оцінки особистісних рис темної сторони: агресія (особливо неспровокована), нарцисизм, психопатія та макіавеллізм. Вони стають причиною значних випадків токсичної та деструктивної поведінки впливових чоловіків.

Дослідження показують, що в середньому жінки більш схильні керувати демократично, демонструвати трансформаційне лідерство й бути взірцем для наслідування. Також слухати інших, розвивати потенціал своїх підлеглих та отримувати вищі результати за показниками ефективності лідерства.

Про жіноче лідерство і зростання

Вважають, що жіноче і чоловіче лідерства мають спільні риси. Проте рівень впевненості в жінок часто нижчий. Тому важливо підтримувати інших жінок у їхніх лідерських амбіціях.

Статистика показує, що за однакових бізнес-умов впевненість у своїх силах у жінок і чоловіків абсолютно різна. На жаль, жінки менш впевнені в собі.