

Анализ факторов формирования лидерства как процесса



Кононенко Н.А.
Преподаватель факультета оценки и
развития управленческих кадров ВШГУ
РАНХиГС при Президенте Российской
Федерации, партнер «Центра
командных компетенций», г. Москва


e-mail: worldhope@mail.ru

Аннотация

В статье произведен обзор различных теорий лидерства, на основании которого были выделены ведущие факторы, обеспечивающие лидерство как процесс. Определены критерии качества факторов лидерства, актуальные для современных условий, и направления дальнейшего развития теории и практики лидерства. Уделено внимание особенностям понимания лидерства как процесса исследователями и практиками, в число которых входят лидеры и последователи.

Ключевые слова

• лидерство • теории лидерства • факторы формирования лидерства • лидер • лидерские компетенции
• последователи •



VUCA-мир с его непредсказуемо изменяющимися условиями и постоянными внешними угрозами различной природы создают необходимость еще большего усиления социального взаимодействия для совладания с внешней средой и создания благоприятных условий для жизнедеятельности общества. И лидерство как явление, обеспечивающее однонаправленность усилий и увеличение совокупного результата группы людей в условиях заданной внешней среды, представляет значительную ценность как для современных руководителей, так и интерес – для исследователей, определяющих факторы и условия формирования результативного и продуктивного лидерства. Говоря о лидерстве, в контексте нашего исследования мы рассматриваем данный феномен как процесс вовлечения окружающих людей для использования их усилий и ресурсов для реализации совокупности задач по достижению поставленной цели.

Ник Петри, проведя опрос руководителей о том, «в чем они видят вызовы лидерам настоящего и будущего» выявил две тенденции угроз – темп изменений (скорость столь высока, что степень эффективности лидерства может измениться в любой момент) и сложность вызовов управления комплексными средами, характеризующимися большим количеством взаимодействующих и нелинейно связанных между собой элементов, неоднозначностью имеющейся информации. В таких условиях ретроспектива имеющегося опыта не позволяет прогнозировать последствия в силу изменчивости [9].

Хотя в этих условиях остается неизменным понимание лидерства как процесса вовлечения людей для привлечения их усилий и ресурсов для реализации совокупности задач по достижению поставленной цели, научные исследования, проведенные за последнее столетие, в значительной мере сместили акценты в оценке факторов, определяющих результативность лидерства.

Изначально классические теории лидерства фокусировали свое внимание на качествах (внимании на результат и отношениях, когнитивных способностях и опыте, эмоциональном интеллекте) и поведении лидера. Предполагалось, что существует идеальный формат поведения лидера для любых ситуаций, что на практике в кратчайшие сроки показало свою несостоятельность [12].

В настоящее время ряд исследователей феномена лидерства подтверждают скорее необходимость наличия способности к трансформации когнитивного развития и смены идентичности, чем постоянное соответствие ряду личностных критериев. Б. Браун утверждает о необходимости сформированности у лидера «постконвенционального сознания» [2], а Р. Кеган и Л. Лейхи называют такую компетенцию «самотрансформирующимся сознанием» [8].

Сами руководители также в подавляющем большинстве случаев определяют эффективность лидерства через компетенции, присущие самим лидерам. Так, Н.В. Виттенбек приводит результаты глобального исследования лидерских компетенций, проведенных Центром креативного лидерства (CCL — Center for Creative Leadership), в ходе которого все компетенции, необходимые лидеру, были определены испытуемыми в четыре категории по степени востребованности в настоящем и в перспективе:

1. «Чрезмерные инвестиции (Over-investments)» — развитые компетенции в настоящем, но не существенные для будущего успеха.
2. «Резервы (Reserves)» — не развитые в настоящем и не существенные для будущего благополучия компетенции.
3. «В норме (On Track)» — актуальные в настоящее время и важные для будущего компетенции.
4. «Ключевые пробелы (Key Gaps)» — неразвитые, но критичные для будущего успеха компетенции.

«Ключевыми пробелами», по мнению всей выборки испытуемых (N=2 239), являются такие лидерские компетенции, как: «руководство людьми», «развитие талантов», «визионерское лидерство», «стратегическое планирование», «управление изменениями» и «развитие самосознания», но сами современные руководители ориентированы на формирование совершенно других компетенций [3].

Тем не менее, как сами руководители-практики, так и исследователи, определяющие личность лидера как ведущий фактор возникновения процесса лидерства, делают акцент на необходимости способности к трансформации личности лидера для успешного лидирования в современной внешней среде.

Но помимо классических лидероориентированных теорий на настоящий момент существует ряд ситуационных моделей лидерства, которые обобщает выделение последователей как отдельного и значи-



мого фактора, определяющего лидерство.

К примеру, Дж. МакГрегор Банрс описывал два вида взаимодействия: обмен (транзакция) и преобразование последователя лидером (трансформация) [12]. В последующем появился ряд теорий лидерства, оценивающих лидерство как процесс транзакций (обмена) – к примеру, Дж. Грэн со своими коллегами разработал теорию обмена (leader-member exchange), согласно которой лидер формирует с последователями два типа отношений, относя последователя к «внутреннему» (in-group) или «внешнему» (out-group) кругу последователей на основании взаимодействия с этим последователем на ранних стадиях взаимодействия [13], так и процесс трансформации (преобразования) установок, мнений, взглядов. Так, эффективность лидерства как трансформационного процесса, в ходе которого лидер преобразует установки, повышает уровень осознанности и креативности «последователей», стимулирует и вдохновляет к достижению цели [1; 5].

Причем преобразовывающее воздействие лидер может оказывать как на конкретного последователя, так и на организацию в целом, и данный феномен Н. Тичи с коллегами обозначил как «преобразующее лидерство» [11].

По нашему мнению, ситуационные теории лидерства часто не оценивают последователей как активных участников лидерского процесса, хотя, по мнению Е.Б. Петрушихиной, «для феномена, который называем лидерством, должны быть участники, которые хотят уступать другим, то есть хотят быть последователями или быть вовлечёнными в процесс следования. Продолжая эту логику, мы можем утверждать, что посредством следования создаётся лидерство» [10]. Апеллируя к исследованиям М. Уль-Бьен с соавторами, Е.Б. Петрушихина определяет следование как «свойства, поведение и процессы, реализуемые индивидом по отношению к лидеру».

К таким свойствам относятся индивидуальные особенности (индивидуальные цели, уровень макиавеллизма, навыки общения), особенности мотивации (принятие миссии компании, личное стремление к лидерству) и особенности представлений о лидере и восприятия реальной ситуации (ролевые ожидания, идеализация лидерства, идентичность последователя).

К особенностям поведения следования относятся проявления наблюдаемого следования через проактивное поведение; проявление инициативы и повиновения; выражение несогласия и сопротивление; поиск обратной связи и предоставление советов.

К результатам исследования относятся индивидуальные результаты последователей (неформальное лидерство, высокий потенциал, эффективность последователя, продвижение в организации) [10].

Эмпирические исследования подтверждают эту точку зрения. Так, исследования Балабановой Е.С. и Деминской В.Э. показали, что восприятие руководителя как трансформационного лидера зависит от личностных характеристик подчиненных – способности к уступчивости (то есть лояльности), конформности в совокупности с эмоциональной стабильностью. Причем показатели уступчивости, эмоциональной стабильности и экстраверсии у «последователей» выше, чем у их лидеров. Если же у последователей выражены такие личностные характеристики, как высокая экстраверсия, открытость и сознательность, при этом сами последователи – более старшего возраста и имеют больший стаж работы в организации, то факт руководства в меньшей степени воспринимается как трансформационное лидерство [1].

Наряду с этим о реальности феномена трансформационного лидерства свидетельствуют факты результатов следования – принятии в работу высказанных работниками предложений, инвестиции в обучение сотрудников и других событий, обеспеченных руководством [1].

В связи с этим особый интерес вызывает теория сервисного лидерства (servant leadership), или «лидерства как служения» [6]. Согласно этой теории, последователи находятся «спереди», а лидер находится «внизу», заботясь о благополучии своих сотрудников, и, что особо важно и интересно с исследовательской точки зрения, – заботясь об обществе в целом [4]. В данной теории очевидна активная, субъектная позиция и лидера, и последователей.

Еще более значимым является определение динамики лидерства как процесса в системе больших организациях. Так, Филонович С.Р., ссылаясь на теорию «двигателя бизнеса» Н. Тичи, указывает, что результативность в нестандартных внешних условиях демонстрирует лидерство, которое обеспечивает во всей организации:

- наличие лидеров на всех уровнях;
- воспитание (преобразование) лидерами более высокого уровня лидеров более низкого уровня;
- владение методикой воспитания лидерами новых лидеров;
- способность к трансляции «общей точки зрения» у действующих лидеров (передача ценностей и приоритетов компании каждому ее сотруднику).

Каждый из данных параметров «двигателей бизнеса», также предполагает развитие соответствующих навыков у лидеров. Так, «передаваемая точка зрения» есть система трех взаимосвязанных компонентов – бизнес-идеи, ценностей и эмоциональной энергии, и решительности. И в случае, если данные компоненты не будут согласованы между собой, то это приведет к дисбалансу третьего компонента и соответствующим негативным последствиям [12].

Суммируя вышеизложенные подходы к лидерству, очевидно, что лидерство как процесс консолидации последователей и достижение ими обозначенных лидером целей, зависит от:

- средового фактора, вынуждающего возникновение и развитие процесса лидерства;
- лидера с присущими ему фактическими и потенциальными компетенциями;
- социальных и психологических особенностей последователей;
- качества взаимодействия между лидером и последователями – как в краткосрочной перспективе, так и долгосрочном процессе.

Исходя из этого, мы в ходе нашей работы, направленной на формирование результативного лидерства в актуальных условиях VUCA-мира, ориентируемся на:

- 1) обеспечение качественного уровня личностных характеристик лидера (способности к трансформации стратегий поведения, поэтапной смене идентичности и моделей мышления) и последователей;
- 2) качественного взаимодействия между лидером и последователями, а также между последователями как на уровне тактическом, так и стратегическом.

Стратегический уровень взаимодействия реализуем, по нашему мнению, при усилении двух факторов:

- понимания всеми участниками группы (лидером и последователями) специфики внешней среды: ее неоднозначности, непредсказуемости, изменчивости и сложности;
- выработки такой цели группы, реализация которой обеспечит интересы как всей группы в целом, так и удовлетворит амбиции и ценности каждого члена группы, обеспечит потребности каждого и у всех членов группы вызовет эмоциональный отклик типа «Это сделали мы!» [12].

При этом для нас остаются открытыми вопросы:

1. Как меняются отношения лидера и членов группы при переходе на каждый этап развития группы?
2. Какие личные характеристики потенциала состава группы необходимо учитывать для развития в качестве «проактивных последователей»? В каких случаях это возможно, а в каких маловероятно?
3. Какие особенности потенциала самого лидера обеспечивают возможность формирования развития «проактивных последователей» в группе, а какие блокируют процесс развития последователей на каком-либо этапе?

Ответы на эти вопросы, на наш взгляд, позволят решить задачи оценки лидерского потенциала, отбора и подбора состава рабочих групп, «запуска» и «сопровождения» развития команд как групп единомышленников, объединенных общей целью, авторитетом лидера, пониманием кто, что и когда делает, обладающей стандартами взаимодействия и сформированной для достижения результата, превосходящего ожидания, для обеспечения максимальной устойчивости в долгосрочной перспективе и способности отвечать новым вызовам VUCA-мира [7].

Список использованной литературы:

1. Балабанова Е. С., Деминская В.Э. Руководитель как трансформационный лидер: роль личностных качеств и управленческих практик [Журнал] // Российский журнал менеджмента. – 2017. – № 3. – С. 263-288.
2. Браун Б. Будущие лидеры сознательного капитализма. Исследовательский отчет MetaIntegral Associates; [Статья] перевод с англ. Институт коучинга. – 2014. 37 с.

3. Виттенбек Н. В. Компетенции лидера в бизнесе в контексте развития организаций [Журнал] // Акмеология. – 2016. – С. 114-118.
4. Виханский О. С., Миракян А. Г. Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства [Журнал] // Российский журнал менеджмента. –2018. – Т. 16. – С. 131-154.
5. Глухов П. С. Стили лидерства в инновационной деятельности: феноменология и эмпирические исследования [Журнал] // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. – 2013. – Т. 6. – С. 53-60.
6. Гумерова Г. И., Шаймиева Э. Ш. Концепция «обслуживающего лидерства» для управления неявным знанием: анализ и синтез [Журнал] // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2016. – С. 185-204.
7. Долгов М. В. Модель «5F» – Геометрия команды, создающая энергию. Краткое руководство к действию для лидеров. [Книга]. - Москва : Издательский дом «Центр кадровой прессы», 2019. – 192 с.
8. Киган Р., Лэйхи Л. Неприятие перемен: Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации [Книга]. – Москва : Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2017. – 360 с.
9. Петри Н. Тенденции в развитии лидерства: исследовательский отчет. [Отчет].: Center for Creative Leadership. – 2011. – 25 с.
10. Петрушихина Е. Б. К вопросу о теории следования: возможно ли лидерство без последователей? [Журнал] // Вестник Московского государственного областного университета. – 2018. – Т. 3. – С. 174-182.
11. Тичи Н., Деванна М. Лидеры реорганизации (из опыта американских корпораций) [Книга]. – Москва : Экономика, 1990. – 210 с.
12. Филонович С. Р. Теории лидерства в менеджменте: История и перспективы [Статья] // Российский журнал менеджмента. – 2003. – С. 3-24.
13. Graen, G., & Schiemann, W. Leadership-motivated excellence theory: An extension of LMX. Journal of Managerial Psychology(28). – 2013. P. 452-469.

Analysis of the factors of leadership's formation as a process

Kononenko N.A.

Lecturer, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, the Graduate School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Partner of the «Team Competence Center», Moscow

E-mail: worldhope@mail.ru

Abstract

The article provides an overview of various leadership theories. Based on the material obtained, leading factors identifies that ensure leadership as a process. The criteria for the quality of leadership factors that are relevant for modern conditions and the directions for the further development of leadership theory and practice are determined. Attention is paid to the specifics of understanding leadership as a process by researchers and practitioners, which include leaders and followers.

Key words

• leadership • leadership theory • leadership formation factors • leader • leadership competencies • followers •

References

1. Balabanova E.S., Deminskaya V.E. Leader as a transformational leader: the role of personal qualities and managerial practices [Journal] // Russian Management Journal. - 2017. - No. 3. - P. 263-288.
2. Brown B. Future Leaders of Conscious Capitalism. MetaIntegral Associates Research Report; [Article] translation from English Institute of Coaching. 2014. – 37 p.
3. Wittenbek N. V. Competence of a leader in business in the context of the development of organizations [Journal] // Akmeology. – 2016. – P. 114-118.
4. Vikhansky O. S., Mirakyan A. G. The new millennium: managerial anomalies and modern concepts of leadership [Journal] // Russian Management Journal. – 2018. – Vol. 16. – P. 131-154.
5. Glukhov P. S. Leadership styles in innovation: phenomenology and empirical research [Journal] // Bulletin of the South Ural State University. Series: Psychology. – 2013. – Vol. 6. – P. 53-60.
6. Gumerova G. I., Shaimieva E. Sh. The concept of «service leadership» for managing implicit knowledge: analysis and synthesis [Journal] // National interests: priorities and security. – 2016. – P. 185-204.
7. Dolgov M.V. Model «5F» - Team geometry creating energy. A short guide to action for leaders. [Book]. – Moscow: Publishing House Center of the Personnel Press, 2019. – P. 192.
8. Keegan R. and Lei L. Rejection of Change: How to Overcome Resistance to Change and Unleash Organization's Potential [Book]. - Moscow: Mann, Ivanov and Ferber (MIF), 2017. – 360 p.
9. Petri N. Trends in Leadership Development: A Research Report. [Report] .: Center for Creative Leadership. – 2011. – 25 p.
10. Petrushikhina Ye. B. On the question of the theory of succession: is leadership possible without followers? [Journal] // Bulletin of Moscow State Regional University. – 2018. – Vol. 3. – pp. 174-182.
11. Tichy N., Devanne M. Leaders of the reorganization (From the experience of American corporations) [Book]. – Moscow: Economics, 1990. – 210 p.
12. Filonovich S. R. Theories of leadership in management: History and prospects [Downloadable!] // Russian Management Journal. – 2003. – pp. 3-24.
13. Graen, G., & Schiemann, W. Leadership-motivated excellence theory: An extension of LMX. Journal of Managerial Psychology(28). – 2013. – P. 452-469.

