

НИМ «РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ»

ФОРМИРОВАНИЕ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ

(теоретические подходы к феномену лидерства)

Кузин Константин Борисович,

ст. преподаватель кафедры

политологии и социологии МГСУ

В наиболее успешных компаниях мира развитие лидерства означает систематическую деятельность, которой первые лица компании посвящают много времени. Для России это пока в новинку, хотя в большинстве своем российские организации достигли той стадии развития, на которой слабый лидерский потенциал становится серьезным препятствием к дальнейшему росту и повышению эффективности. Российским руководителям предстоит осознать важность широкого развития лидерства в современной трактовке этого понятия, проанализировать положение дел в своих организациях с точки зрения условий для выращивания талантливых и инициативных сотрудников и, не исключено, провести очень существенные, можно сказать, «идеологические» реформы.

Тема лидерства становится все более популярной во всем мире. И это объяснимо: все больше компаний осознают, что эффективность и успешность их деятельности зависит от того, насколько силен их лидерский потенциал. «Классический» функциональный подход, рассматривающий стратегию, организацию, операционную деятельность как самоподдерживающиеся

функции, корректируется с учетом важности лидерства как ключевого фактора их успешной реализации.

Пока российские организации редко ставят перед собой такие уникальные по содержанию задачи, как принципиальное изменение стратегии или разработка новых продуктов. В то же время у российских организаций одни и те же проблемы: как достичь намеченных целей, где искать людей, которые благодаря своим знаниям и лидерским качествам смогут определять направление перемен и добиваться реализации поставленных задач.

Проблема лидерства становится особенно важной еще и потому, что российским организациям все чаще приходится сталкиваться с иностранными конкурентами как на российском, так и на зарубежных рынках. При этом у международных компаний есть не только преимущество в области функционального менеджмента — у них за плечами еще и многолетний опыт осмысления и развития лидерского потенциала. Настал момент, когда российским предприятиям, желающим сохранить и укрепить свою конкурентоспособность, нужно начинать систематически работать над развитием лидерства.

Но что такое «лидерство»? И как его развивать? Литература по этой проблематике достаточно разнообразна, но в нашей статье мы хотели бы вкратце рассмотреть теоретические подходы к понятию «лидерство» и сконцентрироваться на практических вопросах развития лидерства в российских организациях с учетом присущих им и всему российскому обществу особенностей.

Теоретические исследования в направлении изучения феномена лидерства привели к формированию трех подходов к его пониманию:

- подход с позиций личностных качеств, определяющих взаимосвязь между конкретными качествами лидера и эффективностью его руководства;
- поведенческий подход, основанный на анализе манеры поведения руководителя по отношению к своим подчиненным;
- ситуационный подход, связанный с отношениями руководителя с членами групп, с сохранением структуры помеченных задач и распределением должностных полномочий.

Первый подход, известный под названием **теория лидерских качеств**, является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства.

В рамках данной теории исследователи пытались выявить те качества, которые отличали «великих людей» в истории от масс. Исследователи верили - лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и неменяющихся во времени качеств, отличавших их от нелидеров. Этот подход базировался на том, что лидерами рождаются, а не становятся. Наиболее известными, в этой теории являются исследования Ральфа Стогдилла, Уорена Бенниса и Эдвина Гизелли.

В 1948 году Ральф Стогдилл попытался обобщить и сгруппировать все ранее выявленные лидерские качества. Он обнаружил, что лидеры, как правило, отличались интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом. Однако он заметил, что в разных ситуациях руководители обнаруживают у себя разные черты. Затем он сделал вывод: «человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств» [10].

Особое внимание этой сфере уделил Эдвин Гизелли. Более 20 лет научной деятельности он посвятил изучению данного вопроса. Он сравнивал 30 различных черт характера и умственных способностей для создания образа идеального руководителя. Он сделал следующий вывод: Лидер с ярко выраженными авторитарными наклонностями, имеет меньше шансов на успех, чем человек более спокойный в этом отношении.

Исследователи выделили 4 группы лидерских качеств:

1) К физиологическим относят такие качества человека, как рост, вес, сложение или фигура, внешний вид или представительность, энергичность движений и состояние здоровья.

2) Психологические и эмоциональные качества проявляются на практике главным образом через характер человека. Они имеют как наследственную, так и воспитательную основы. Изучение их взаимосвязи с лидерством привело к появлению очень длинного списка этих качеств (инициативность, смелость, независимость, энергичность, властность, обязательность, самоуверенность и др.). Большинство из них так и не получило подтверждения практикой своей связи с лидерством. Это позволяет сделать вывод, что дело обстоит не так просто и что нельзя в полной мере и непосредственным образом полагаться на определенные черты характера личности при выявлении лидера в организации.

3) Изучение умственных и интеллектуальных качеств и их связи с лидерством проводилось многими учеными, и в общем их результаты совпадают в том, что уровень этих качеств у лидеров выше, чем у нелидеров. К этому, видимо, привело то, что успех лидера во многом зависит от его способностей и умения решать проблемы и принимать

правильные решения. Однако последующие исследования показали, что корреляция между этими качествами и лидерством достаточно мала.

4) Личностные деловые качества носят в большей степени характер приобретенных и развитых у лидера навыков и умений в выполнении своих функций. Их значимость для успеха возрастает по уровням организационной иерархии. Однако точное их измерение затруднено. Еще не удалось доказать, что эти качества являются определяющими для эффективного лидерства. Так, деловые качества, сделавшие кого-то лидером в коммерческом банке, вряд ли пригодятся для лидерства в исследовательской лаборатории.

Теория лидерских качеств страдает рядом недостатков. Во-первых, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможным создать “единственно верный” образ лидера, а следовательно, заложить какие-то основы теории. Во-вторых, по различным причинам, таким, например, как неудача в поиске путей измерения многих лидерских качеств, а также в силу непризнания возможных различий в зависимости от организации или ситуации, не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего.

Поведенческий подход, основанный на изучении образцов поведения, присущих лидерам, позволил перейти от поиска ответа на вопрос, кто является лидером, к ответу на вопрос, что и как лидеры делают. Эти исследования дали возможность рассмотреть деятельность лидера с точки зрения стилей его руководства, среди которых были выделены три основных: авторитарный; демократический;

либеральный.

Наглядно типология теорий поведенческого подхода представлены в таблице 1.

Таблица 1. Обзор поведенческих подходов к лидерству

Факторы исследования	Концепция (авторы)	Методы оценки	Субъекты	Осн
Ориентация на работников и ориентация на работы	Ликерт	Интервью и ответы на вопросы анкеты группы ведомых	Формальные лидеры и их ведомые в общественных учреждениях, банках, больницах, промышленности, предприятиях питания, правительственных агентствах	Стили с ориентацией на работников совершенствования. Однако по периоду сти работы при котором вы в виде абсее кадров, жал неудовлетв Наилучший ориентации
Формирование структуры и забота о подчиненных	Флейшман, Стогдилл, Шарт	Ответы на вопросы анкеты группы ведомых, коллег, непосредственного начальника и лидера	Формальные лидеры и их ведомые в армии, образовательных учреждениях, производстве и правительственных агентствах	Сочетание структуры и подчиненных индивидуализации организационном в основном в ситуации

<p>1. Эффект от авторитарного управления 2. Эффект от демократического стиля управления 3. Эффект от пассивного управления</p>	<p>« Три стиля управления». Курт Левин</p>	<p>Проводились исследования в трех группах десятилетних мальчиков, где в каждой группе использовался один из трех стилей управления.</p>	<p>Три группы десятилетних мальчиков</p>	<p>Хотя большая часть участников предпочитала демократический стиль, однако более продуктивными они были, при авторитарном руководстве. Более поздние исследования также подтвердили тот факт, что демократический стиль не всегда является наиболее продуктивным</p>					<p>отрицательное качество результатов удовлетворенности</p>
<p>1. Интерес к производству 2. Интерес к людям</p>	<p>Управленческая сетка Блейка и Моутона</p>	<p>Ответы на вопросы</p>	<p>Менеджеры</p>	<p>Независимо от ситуации наиболее эффективным является тот стиль управления, где достигаются высокие результаты и сотрудники заинтересованы в работе и все сотрудники преследуют совместную цель</p>	<p>Анализ поведенческих теорий и связанных с ними исследований позволяет выявить несколько общих тем. Каждая теория пытается выявить общие аспекты поведения лидера. Логика такого подхода основана на том, что многоаспектный подход затрудняет истолкование поведения лидера и усложняет план исследования для проверки конкретной теории. Оценка стиля лидерства в рамках этих теорий производится чаще всего с помощью письменных ответов на вопросники. Разумеется, такой метод оценки ограничен и спорен.</p>				
<p>1. Влияние вознаграждения 2. Влияние наказания</p>	<p>Концепция вознаграждения и наказания</p>	<p>Наблюдение, ответы на вопросы</p>	<p>Работники организации</p>	<p>Вознаграждение за выполнение работы приводит к увеличению усилий работника и увеличению удовлетворения от работы. Наказание за неадекватный уровень выполнения работы, как и вознаграждение без учета уровня выполнения работы, по-разному влияет на усилия и на удовлетворение от работы. Наказание без учета уровня выполнения работы чаще всего</p>	<p>Полученные данные послужили основой для разработки программ подготовки лидеров. К работе привлекались специалисты, ученые, исследователи, консультанты, которые изучали различные организации в различных областях человеческой деятельности. Однако никто не смог установить четкую связь между эффективностью лидера и его основными поведенческими чертами, с одной стороны, и эффективностью производства и удовлетворением от выполненной работы, с другой. Неудачи постигшие традиционные концепции в отношении универсального стиля эффективного</p>				

лидерства, побудили, ученых к разработке новых подходов к изучению лидерства. Ответ начали, искать в рамках ситуационных теорий.

Ситуационный подход в теории лидерства ориентирует руководителя на три фактора его поведения: лояльность в отношениях “руководитель-подчиненный”; определенность в постановке задач и четкость распределения должностных полномочий. В рамках рассматриваемого подхода наиболее эффективным лидерством обладают руководители, образцы поведения которого связаны с организацией и определением структуры отношений в группе (определение ролей, установление коммуникационных потоков, правил и процедур деятельности) и с отношениями между лидером и исследователями (дружелюбность, взаимное доверие, симпатии, желание что-то сделать друг другу, ответственность и др.). Последнее обстоятельство характеризует ориентацию руководителя либо “на работу”, либо “на человека”. Эффективное лидерство должно быть ориентировано на оптимальное сочетание этих двух направлений.

Наиболее известными концепциями в рамках ситуационного подхода являются четыре основные модели, перечисленные в таблице 2:

Таблица 2. Сопоставление ситуационных моделей лидерства

Переменные	Модель Фидлера	Модель «траектория-цель» Хауза	Теория Херсея и Бланшарда	Модель Врума-Йеттона-Яго
Качества лидера	Лидеры, ориентированны	Лидеры способны повысить	Лидер должен адаптировать	Лидер должен применять

	е на отношения или поучение. Работу следует построить с учетом стиля лидерства.	результативность ведомых путем применения правильных стимулов.	свой стиль с учетом задания и отношений с ведомыми.
Ситуационные факторы	Отношения «лидер - последователь». Структурированность работы. Властная позиция лидера в организации.	Характеристики последователей. Организационные факторы.	Степень зрелости последователей: Зрелость в работе; психологическая зрелость.
Допущения относительно ведомых.	Ведомые предпочитают различные стили лидерства в зависимости от задания, отношений с лидером и структуры власти.	У ведомых различные потребности, которые следует удовлетворить с помощью лидера.	Зрелость (готовность) ведомых взять на себя ответственность и их способности влиять на применяемый стиль лидерства.
Эффективность	Эффективность лидера определяется взаимодействием внешних и личностных факторов.	Эффективны те лидеры, которые подсказывают ведомым наиболее подходящую линию поведения.	Эффективные лидеры способны менять стиль руководства, поддержки и делегирования

			с учетом степени зрелости ведомых.	мотивации исследователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Рассматриваемый подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское поведение.
История исследований: проблемы.	При проведении исследований другими учеными результаты противоречат выводам модели.	В истекшие два десятилетия модель вызвала небольшой интерес у исследователей.	Не проведено достаточно исследований, чтобы можно было прийти к выводам о прогнозной силе модели.	Модель понимания ситуации. В рамках данного подхода лидер, главным образом, выполняет роль информационного процессора, он ведет поиск информационных подсказок, помогающих ему ответить на вопрос – почему то или иное произошло? Эта модель лидерского поведения. Таким образом, можно сделать вывод, что данная концепция опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего.

Ситуационные модели имеют существенные отличия по набору рассматриваемых лидерских стилей, по набору ситуационных факторов и путей нахождения связи между ними. По-разному в моделях определяется эффективность лидерства. Однако все модели ситуационного лидерства, обращая главное внимание на воздействие внешних факторов, дополняют друг друга в понимании феномена лидерства.

Все три вышеперечисленных подхода предполагали, что лидерство и управленческий эффект могут быть изменены и легко определены. К сожалению, на практике это не всегда так. Это и дало толчок к появлению новых концепций лидерства. Наиболее известными из этих концепций являются следующие:

1. Концепция атрибутивного лидерства
2. Концепция харизматического лидерства
3. Концепция преобразующего лидерства

Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение

причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего.

Концепция **харизматического лидерства** основывается на особенных чертах личности лидера. Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Выделяют следующие черты харизматического поведения:

1. Моделирование роли
2. Создание образа
3. Упрощение целей
4. Упор на большие ожидания
5. Появление доверительности у последователей и т.д.

Однако харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения в бизнесе высоких результатов. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости поведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации.

В концепции **преобразующего лидерства** понятие «преобразующего» или «реформаторского» лидерства

имеет много общего с харизматическим лидерством. Лидер-реформатор – это преобразователь, а не спаситель, он проявляет творчество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, он ориентирует людей на труд, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развитие.

Модель преобразующего лидерства имеет ряд отличительных моментов:

- лидер должен влиться в коллектив, т.е. стать с группой единым целым.

- доверительная атмосфера может создать две ситуации:

а) руководитель окружит себя соглашателями; б) руководитель пойдет на поводу у подчиненных. Эти два подхода не подходят к лидеру-преобразователю [3].

Таким образом, три вышеперечисленные концепции рассматривают лидера с другой стороны, т.е. эти концепции уделяют больше внимание внутреннему миру лидера, и способностям через внутренний мир оказывать влияние на сотрудников.

В результате анализа всех теорий, изучавших феномен лидерства, можно сделать следующие выводы:

1. Ранние концепции – теории лидерских качеств и поведенческого подхода, уделяли большое внимание качествам лидеров или образцам его поведения. Ситуационность при этом не принималась во внимание.

2. Подходы, основанные на ситуационности лидерства, предполагали объяснить эффективность лидерства через влияние внешних факторов, не принимая во внимание при этом лидера как личность.

3. Новые концепции объединили в себе и личность лидера и также учитывали влияние внешних факторов. Новые подходы концентрируются на способности лидера

создать новое видение решения проблемы и, используя свою харизму, вдохновить последователей и вызвать у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению цели.

Рассмотренная история развития взглядов на лидерство и их сравнительный анализ позволяют нам более точно осознать глубину важности данной проблемы и дают нам возможность понять, каким же образом необходимо формировать лидерские качества на практике.

Соотношение понятий «лидер» и «руководитель»

Важно понимать разницу между лидерством и руководством, менеджментом. В целом менеджмент — это руководство в пределах заданной сферы ответственности и в рамках установленных процедур, а не создание нового. Лидеры же, напротив, сами формируют контекст и задачи, создают нечто новое. Основатели и руководители многих успешных быстрорастущих компаний обладали видением, которое помогало им успешно выводить на рынок новые продукты и услуги (как в случае с Microsoft, Apple, Compaq и Dell), преобразовать отрасли через инновации или радикальную перестройку (как в случае с Home Depot, Aldi или Outback Steak House). Люди, которые просто управляют и воплощают в жизнь планы, разработанные другими, не могли бы создать такие инновационные продукты и услуги. Но не стоит думать, что лидеры могут реализовать свой потенциал только в новых отраслях. И в традиционных отраслях самые успешные бизнес-лидеры, которые формулируют новые цели и создают новые продукты и услуги, обладают мессианским видением.

В качестве особенно ярких и наглядных примеров практической реализации и демонстрации применения

лидерских качеств в руководстве организациями, можно привести следующие 5 компаний.

Корпорация «Макдональдс»

В 1930 году два молодых брата по имени Дик и Морис Макдональда в поисках американской мечты перебрались с Востока Америки в калифорнию. Где нашли, себе работу на киностудии.

Через некоторое время свойственный братьям предпринимательский дух побудил их открыть свой кинотеатр. Но, несмотря на все усилия, братья никак не могли сделать свой бизнес прибыльным.

Однако желание братьев добиться успеха не ослабело. И в 1937 году им, наконец, удалось натолкнуться на то, что давало реальную отдачу. Они открыли в Пасадене маленький ресторан для автомобилистов.

Крошечный придорожный ресторанчик Дика и Мориса пользовался большим успехом. Их бизнес начал бурно расти. Объем ежегодных продаж достиг 200 долларов, и братья каждый год делили между собой прибыль в размере 50 тыс. долларов - сумму, которая обеспечивала им принадлежность к финансовой элите города.

Однако на вершине своего успеха Дик и Морис обнаружили, что не в состоянии прыгнуть выше своей головы. Они были замечательными управляющими, но, к сожалению, плохими лидерами.

В 1954 году братья познакомились с человеком по имени Рей Крок, который был настоящим лидером. Как только он посетил заведение братьев, то сразу оценил заложенный потенциал труда. В воображении ему увиделся подобный ресторан, функционирующий в общенациональном масштабе.

Братья заключили договор с Кроком. В 1961 году Крок купил у братьев исключительные права на их ресторан и

приступил к его превращению в обще американский институт, а затем в глобальное учреждение.

С 1955 по 1959 годы Кроку удалось успешно открыть 100 ресторанов, четырьмя годами позже их было уже 500. В 1998 году действовало свыше 21 тыс. ресторанов, по меньшей мере, в 100 странах.

Именно лидерские способности Рея Крока помогли ему превратить несколько ресторанов в корпорацию «Макдональда», которая известна сейчас во многих странах мира.

HONDA

Компания «Honda», основанная Соихиро Хонда его коллегой Такео Фуисава, хорошо известна своими достижениями. Из малоизвестного производителя скутеров и мотоциклов она после второй мировой войны превратилась в много миллиардное предприятие международного масштаба. Традиции лидерства в «Honda» выдержали испытание временем уникальным образом. В основе этой традиции лежат пять золотых правил компании:

1. Следуй своей мечте и сохраняй молодежавый вид;
2. Цени теорию, новые идеи и время;
3. Люби свою работу и сделай свое рабочее место наглядным и привлекательным;
4. Обеспечь бесперебойное течение работы;
5. Пусть поиск и упорный труд станут повседневной привычкой.

Должностные лица «Honda» призваны культивировать качество динамичного гуманизма, включающего внимание к другим людям и в то же время смелость и фантазию в действиях. «Honda» также высоко ценит индивидуализм. Компания предоставляет время и ресурсы сотрудникам, которые хотят проверить новые идеи.

Критики утверждают, что в традиции лидерства в «Honda» нет ничего уникального, а компания пользуется благосклонностью правительства и нечестными преимуществами в торговле. Возможно, в традициях лидерства в «Honda» и не заключены принципы, применимы ко всем компаниям во всех отраслях. Однако устойчивый успех «Honda» в качестве важного конкурента международного масштаба вполне оправдывает более глубокий анализ того, какие полезные уроки можно извлечь из ее опыта.

Корпорация «Дженерал Электрик»

Одним из наиболее эффективных лидеров является Джек Уэлч, экс-председатель правления и генеральный директор корпорации «Дженерал Электрик». Когда в 1981 году Уэлч принимал на себя руководство компанией, это была хорошая компания. Ее история насчитывала 90 лет успешной деятельности, акции компании продавались на бирже век по высокой цене, и фирма в общей сложности стоила примерно 12 миллиардов долларов, занимая 11-ое место среди тех, которые лучше всего котировались на биржевом рынке акций.

Но Уэлч полагал, что эта новая для него компания могла бы стать еще лучше.

Вскоре, после того как Уэлч возглавил корпорацию, он начал то, что позднее сам назвал «технической революцией». Этот процесс полностью изменил профиль компании и сферу концентрации ее усилий.

Твердое и мудрое лидерство Уэлча и его способность сфокусироваться на главном принесли, просто невероятные дивиденды. Джек Уэлч никогда не путал действия с достижениями. Он знал, что наибольший успех приходит только в том случае, когда вы сфокусируете своих сотрудников на том, что действительно имеет

первостепенное значение. Именно таким образом Джек Уэлч не только добился потрясающих финансовых результатов, но и превратил компанию во всемирно признанную кузницу лидеров.

Корпорация «Крайслер»

В ноябре 1978 года Ли Якокка пригласили в качестве руководителя в корпорацию «Крайслер». В то время «Крайслер» испытывала большие трудности, ее доля на американском рынке упала с 25% до 11%. Причем ситуация становилась все хуже и хуже.

Ли Якокка пошел на большие жертвы, чтобы спасти корпорацию. Якокка убедился, что управление компанией было в тяжелейшем положении, (никто не несет ответственности ни за что, отделы не имели связи друг с другом). Кроме того, моральный дух работников был очень низким. Компания практически становилась банкротом.

Лидерские способности Якокки помогли доказать не только работникам компании, но и правительству, что компания «Крайслер» нужна данной стране. Он практически полностью изменил управление компанией, сделал его более четким, структурированным. Он как бы стал волевым импульсом компании.

Благодаря действиям отличного лидера компания добилась восстановления утраченных позиций, т.е. усилия Якокки вернули название «Крайслер» на карту автомобильной индустрии".

Компания «Gloria Jeans»

Компания «Gloria Jeans» является одной из крупнейших компаний в России по производству джинсовой одежды. И этому она обязана своему президенту и генеральному директору Владимиру Мельнику.

Владимир Мельник обладает отличными лидерскими способностями. Один из главных принципов, которым он

руководствуется, это поддержание низкой себестоимости. Он обладает не только хорошей интуицией, но и огромным опытом ведения бизнеса. Он постоянно меняет управленческие подходы, в связи с расширением своего производства. Президент может в любой день сказать баланс своей компании. То есть он как бы влился в свое «детище» и представляет с ним одно целое.

И в результате всех его усилий он добился того, что оборот компании составил 75 млн. долларов, в 2002 году на трех фабриках выпускалось ежемесячно 1300000 единиц продукции. И на сегодняшний день компания «Glogia Jeans» стала хорошо известной не только в России, но и во многих других странах.

Все примеры наглядно демонстрируют важность лидерства в руководстве.

Некоторые эксперты отмечают, что главные требования, которые предъявляют к руководителю и лидеру, отчасти противоречат друг другу. В своей классической статье «Менеджеры и лидеры: чем они различаются?», напечатанной в Harvard Business Review в 1977 г., профессор Гарвардского университета Абрахам Залезник указывал, что у бизнес-лидеров больше общего с художниками, учеными и представителями других творческих профессий, чем с менеджерами. Различия между руководителями и лидерами, писал он, находятся на уровне их подсознательных концептуальных представлений о хаосе и порядке. Менеджеры предпочитают порядок, стремятся к стабильности и контролю, предпочитают быстрее решить проблему — часто не до конца усвоив преподносимый ею урок. Лидеры, напротив, готовы терпеть хаос и отсутствие упорядоченности и могут оттягивать решение того или

иного вопроса до тех пор, пока как следует не разберутся в нем. Цели менеджеров обусловлены скорее необходимостью, чем их желаниями; они отлично умеют сглаживать конфликты между сотрудниками и даже целыми подразделениями — для них важно, чтобы обе стороны остались довольны и организация продолжала успешно выполнять свои повседневные функции. У лидеров же активное, очень личное отношение к целям. Они работают на долгосрочную перспективу, своей личной энергией вдохновляя подчиненных и стимулируя творческое начало в работе. Их отношения с подчиненными и коллегами часто бывают очень эмоциональными, а их рабочая среда — хаотичной.

Эффективный руководитель не обязательно является эффективным лидером и наоборот. Их основные характеристики находятся как бы в разных измерениях. Различия между ними проводятся по многим позициям. Наиболее часто встречаемые отличия приведены в таблице 3 [19].

Таблица 3. Отличие руководителя от лидера

Руководитель	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действия	Видение – основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст

Принимает решения	Превращает решение в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Залезник полагает, что для выживания и тем более для успеха компаниям необходимы и менеджеры, и лидеры. Однако в крупных американских корпорациях 1970–х годов царила атмосфера, предопределявшая формирование людей, которые полагались на формальные процедуры и поддерживали их. Этика «ордена менеджеров» поощряет коллективную ответственность и стремление избегать риска — и она же нередко мешает развитию лидеров. Как может развиваться дух предпринимательства в высшей степени формализованной среде и при отсутствии личностного подхода? В больших бюрократических организациях не приветствуется и наставничество, а оно тоже очень важно для развития лидерских качеств.

Время показало, насколько прав был Залезник. Современным компаниям все больше и больше требуются гибкость и способность к инновациям, поэтому они должны поощрять и воспитывать лидеров. Только компании, которые одновременно развивают и лидерские, и менеджерские качества, легко приспосабливаются к изменяющейся обстановке. Это, в свою очередь, требует нового, менее формального и иерархического подхода к организационной структуре.

Другое различие, о котором упоминают исследователи, идет по линии, с одной стороны, формального и неформального лидерства, а с другой — шаблонного и инновационного, творческого поведения. Например, по мнению Й.П. Коттера (США), руководитель должен

заботиться о том, чтобы работники эффективно выполняли задания, лидеры же, напротив, призваны своевременно постигать вызовы и требования времени, развивать инновационные идеи. Они концентрируют внимание на влияние тех или иных событий на предприятии в целом, а не на решении отдельных частных проблем. При этом менеджмент трактуется как управление всей организацией, а руководство — как управление изменениями.

Такая точка зрения трактует понятие лидерства и руководства чрезмерно узко, не учитывая более распространенные в науке значения этих терминов.

Исходя из того, представляется более обоснованной позиция авторов, которые проводят различие между руководителем и лидером по линии формального и неформального лидерства соответственно. Руководители делают так, как нужно; лидеры делают то, что нужно. Руководители заставляют людей делать то, что нужно; лидеры вызывают у людей желание сделать то, что нужно.

Очевидно, что на практике не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений управления. Желание быть лидером присуще, по-видимому, отнюдь не малому числу людей. Исследования показывают, что значительная группа руководителей во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни реже. Лидеров, способных к руководству в области менеджмента, не более 15% всего населения. Лидеры — это люди, которые выявляют все лучшее в других. В организациях-неудачниках слишком много руководителей и слишком мало лидеров. XXI век будет веком лидеров, которые будут двигать мир вперед.

Все вышеперечисленное свидетельствует о том, что эффективный топ-менеджер — это сочетание руководителя и лидера в одном человеке. И эффективное руководство

всегда должно сопровождаться лидерством. Таким образом, можно отметить, что лидерство – это венец управленческой деятельности.

Способы формирования лидерских качеств

«Лидерство — это искусство заставлять других делать то, что ты хочешь, так, чтобы они думали, будто сами хотят делать это», — говорил Дуайт Эйзенхауэр, известный военачальник и президент США, имея в виду способность лидера оказывать влияние на своих последователей. «Менеджмент — это искусство добиваться необходимого, а лидерство — искусство определять, чего необходимо добиться», — утверждал Питер Друкер, классик менеджмента, подразумевая различие между управлением в рамках заданной системы и способностью изменять саму систему. Эту же мысль подчеркивал предприниматель Росс Перо. Он считал, что «людьми нельзя управлять. Управлять можно запасами, а людей необходимо вести за собой».

Изучение лидеров самых успешных корпораций позволяет говорить о нескольких качествах и характеристиках как ключевых для понимания лидерства.

- **Чувство перспективы** — у лидеров очень развито это чувство, или, иначе говоря, видение того, к чему нужно стремиться, в каком направлении двигаться и как — хотя бы в принципе — достичь цели. Особенно ярко чувство перспективы проявляется у самых известных предпринимателей, таких как основатель Microsoft Билл Гейтс, создавший мировой стандарт программного обеспечения, Луис Герстнер, экс-президент IBM, который реструктуризировал компанию и основным направлением

ее деятельности сделал оказание услуг, братья Карл и Тео Альбрехт — они создали крупнейшую немецкую розничную сеть Aldi и предложили покупателям качественные товары по низким ценам.

- **Страстность** — одержимость своей целью, эмоциональная вовлеченность, эмпатия. Лидеры убеждены в правильности собственных действий и способны заражать этой убежденностью и одержимостью не только своих сотрудников, но и потребителей и инвесторов. Нередко лидеры ощущают себя миссионерами. Яркий пример — основатели Dell Computers Майкл Делл и интернет-магазина Amazon.com Джефф Безос. Они добивались, чтобы все внимание сотрудников их компаний было направлено не на технологии, как обычно бывает в высокотехнологичных фирмах, а на удовлетворение потребностей клиента.

- **Убедительность** — умение добиться своего, воздействовать на людей и, руководя ими, находить единственно верное соотношение между приказами и убеждением. Лидерство настолько же зависит от способности мотивировать сотрудников, как и от умения приказывать. В жизни любой компании бывают моменты, когда без приказов и вертикального контроля не обойтись (например, если компания находится в кризисе), однако лидерство, основанное на мотивировании сотрудников и стимулировании инициативы снизу, как правило, оказывает более длительный положительный эффект. В самых преуспевающих американских розничных сетях, таких как Home Depot и CompUSA, принцип вовлечения в принятие решений сотрудников разных уровней — неотъемлемая часть корпоративной философии. Хотя цели и задачи этих компаний формулируют руководители,

менеджеры среднего и низшего звена поощряются к независимым действиям в заданных рамках.

- **Настойчивость** — никогда не сдаваться, в случае неудачи предпринимать новые попытки. Многие известные лидеры претерпели разного рода трудности на том или ином этапе своей карьеры, но успех в конце концов им принесла именно способность снова вставать на ноги после поражений. У большинства самых благополучных компаний, созданных за последние пятнадцать лет, было немало серьезных проблем на начальном этапе их деятельности, и из каждого кризиса они благополучно выходили лишь благодаря настойчивости своих лидеров. Но настойчивость нужна не только лидерам молодых компаний. Без нее невозможно преодолеть внутреннее сопротивление, переломить сложившиеся неэффективные традиции и заручиться поддержкой ключевых менеджеров и сотрудников при реорганизации крупных предприятий с многолетней историей.

- **Терпение** — умение ждать подходящего момента, не спеша продумывать все последующие шаги. Эта способность особенно важна при построении нового бизнеса или управлении быстрорастущей компанией, когда нужно выбрать правильную стратегию захвата рынка. Опыт показывает, что не всегда удается добиться цели с помощью масштабных единовременных инвестиций и наилучшей стратегией для предприятия может оказаться тщательная подготовка и пилотное тестирование новой бизнес-концепции.

Имея представление о том, какие же качества в первую очередь необходимы для успешного лидера, необходимо понять, какие же есть методики для выработки в себе всех необходимых лидерских качеств.

Развитие лидерства — целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств и навыков. Данный аспект проблемы учитывает возможности в большей или меньшей степени формировать и развивать лидерские способности путем обучения и самообучения, мотивирования, тренингов и практического опыта. Для развития лидерства используется ряд процедур, теоретическим обоснованием которых в той или иной мере являются рассмотренные ранее теории лидерства. Их использование помогает «стать лидером», обрести признание группы, коллектива.

Эти процедуры таковы.

- 1) выработка личной мотивированности, устойчивого желания быть лидером, уверенности в себе, готовности принимать решения и брать на себя ответственность, последовательности и упорства в реализации общих целей, сознания собственной силы, веры в достижение цели, энтузиазма и т.п.;

- 2) развитие индивидуальных интеллектуальных и нравственных лидерских качеств. Как уже частично отмечалось, к таким качествам относятся прежде всего профессиональная компетентность, порядочность (честность, соблюдение общепринятых нравственных норм), без которой, как правило, трудно, а то и вовсе невозможно завоевать авторитет; развитый интеллект, который проявляется в аналитичности, быстроте понимания сути проблемы, гибкости ума, предусмотрительности, умении планировать и ставить цели и т.д.;

- 3) обеспечение социальной компетентности лидера и его доброжелательности в отношениях с членами группы полагает культуру общения, умение ясно и четко выражать мысли, корректно выслушивать сотрудников, делать

замечания, давать советы, внимательность, уважение достоинства других людей, умение понимать их, проникаться их заботами и проблемами, оказывать им поддержку и т.п.;

4) приобретения умения и навыков быстро и правильно оценивать ситуацию, знать и учитывать особенности, интересы, запросы и ожидания всех членов группы. Без правильной оценка ситуации, своих сил и возможностей группы успех групповой деятельности не достижим. Повторяющиеся неудачи обычно ведут к утрате веры в лидера.

Кроме вышеперечисленных лидерских качеств и способов развития исследователи выделяют и другие. В частности, в своей книге «Воля к лидерству» Марвин Бауэр, один из основателей компании McKinsey и ее директор в 1950—1967 гг., изучает углубленный аспект развития руководителями лидерства прежде всего в себе, и, соответственно, отказа от иерархических структур.

Иерархические системы не соответствуют современным требованиям — в условиях нарастающей конкуренции компаниям нужно становиться более гибкими. По мнению Бауэра, командную систему нельзя просто усовершенствовать, ее надо заменить новой, на смену абсолютной власти должно прийти лидерство; компанией должна управлять целая сеть лидеров, которые работают на всех уровнях организации.

Самое расхожее определение понятия «лидер» звучит примерно так: это человек, который ставит цель и способен привлечь других к ее достижению. Любой, кто хочет стать лидером, должен обладать определенными качествами и чертами характера. Но если данные от природы особенности характера изменить сложно, то качества имеют больше общего с навыками, и потому приобрести

их легче. Вот что Марвин Бауэр говорит о некоторых основных качествах настоящего лидера.

- **Честность.** Специалисты по лидерству считают, что честность — важнейшая добродетель руководителя. Правду стоит говорить хотя бы потому, что это проще. Как учил экс-глава DuPont Ричард Хекерт: «Если вы всегда говорите правду, вам не нужно запоминать все свои слова». Я заметил, что руководители, которым я больше всего доверял, были честны и в мелочах, не говоря уже о более серьезных вещах. Поэтому они, например, тщательно выверяли даже те заявления для прессы, которые, казалось бы, не имели особого значения. Честность во всем — хороший способ завоевать доверие внутри организации и за ее пределами.

- **Сдержанность и непринужденность.** Человек высокомерный, заносчивый и самовлюбленный не может быть лидером по определению. Но и застенчивым лидер быть не должен. Настоящие лидеры думают не о себе, а о компании и подчиненных, ведут себя неформально и непринужденно и поэтому формируют вокруг себя неформальную среду. Можно по-разному проявить сдержанность и неформальность, например не заводить себе шикарных кабинетов.

- **Умение слушать.** Оно может показаться не таким уж важным, но я много раз убеждался в обратном, хотя большинство руководителей иерархических компаний не обладают этим умением. На совещании они прерывают подчиненных — второй раз эти люди скорее всего не захотят выступать, каким бы важным ни был вопрос. Такие руководители настолько не умеют слушать, что превращаются в глазах подчиненных в лидеров, просто перестав говорить и начав слушать. Сотрудники такие

метаморфозы воспринимают хорошо, а сами начальники поражаются тому, как много важного узнают.

- **Восприимчивость.** Всемогущий начальник сидит наверху и редко спускается вниз. С ним не спорят, ему не задают «лишних» вопросов и стараются не расстраивать плохими новостями. Так руководитель становится самоуверенным и самодостаточным, теряет восприимчивость. В результате страдает качество принятия решений. Восприимчивый лидер лучше информирован, у него более продуктивные отношения с коллегами и подчиненными. Он никогда не говорит «нет» сразу, а оставляет себе время на размышление и, каким бы ни было его решение, не забывает сообщить о нем тем, кого оно касается.

- **Умение войти в положение другого.** Чтобы убеждать других, нужно знать, что они думают. Конечно, сотрудники не будут все время откровенничать с начальником, но он может развить в себе способность чувствовать, что происходит с ними. Нужно лишь проявлять тактичность, чуткость и быть осторожным в выражениях.

- **Инициативность.** Это важнейшее качество любого лидера легко развить в себе. Просто не тяните время: подумайте, трезво оцените ситуацию и начинайте действовать. Известно, что иерархические системы подавляют инициативу, особенно на ее нижних уровнях. Но если компанией управляют лидеры, они не упустят новые возможности и реализуют их. Наравне с руководителями здесь могут проявлять инициативу и рядовые сотрудники. А ведь именно от этого зависит конкурентоспособность компании.

- **Умение мотивировать.** Сегодня мотивация слишком часто сводится к характерным для командно–

административной системы денежным стимулам или обещаниям повышения по службе. Но в компаниях, основанных на лидерстве, люди гораздо больше мотивированы результатами своего труда, ощущением, что они вносят вклад в развитие компании, что их адекватно оценивают и уважают. Кроме того, в таких компаниях сами сотрудники часто заинтересованы в улучшении финансовых результатов компании, поэтому финансовые стимулы работают лучше [9].

В настоящее время на рынке услуг по развитию лидерских способностей, в том числе и в России, можно обнаружить все что угодно – от рафтинга и «религиозного обновления» до большого количества гуру от лидерства, читающих лекции в весьма «трансцендентальной» манере. Можно найти программы продолжительностью в полдня, обещающие нам отличного лектора, который в одночасье изменит нашу очень напряженную профессиональную жизнь, и можно также найти программы, занятия по которым проводятся в течение нескольких недель в год несколько лет подряд, и при этом утверждается, что только при таком типе организации обучения можно достигнуть «продолжительного» эффекта. Одно не вызывает никаких сомнений – обучение навыкам лидерства в настоящее время является вторым по популярности (после обучения по проблемам качества) курсом обучения.

Предлагаем рассмотреть вкратце самые распространенные подходы:

1. Программы, обещающие достижение личностного роста: Эти программы помогут вам найти самих себя, «вдохновят» вас, создадут для вас мотивацию, позволят вам «заменить батарейки». Обычно речь идет об инструментах «мотивации» и «самотивации», и в этой области работает много хороших лекторов и «гуру». Хотя

такие лекторы обычно требуют значительной оплаты, стоимость на одного участника в большинстве случаев довольно низка, и вы получаете полдня или максимум день внимания со стороны гуру.

2. Программы, предлагающие развитие навыков и умений: Эти программы обучают вас различным аспектам «обхождения с людьми», включая управление изменениями в жизни, создание команды, разрешение конфликтов, навыки ведения переговоров, этические вопросы, деятельность в качестве наставника, эффективное управление временем, методы ведения собраний и заседаний и т.д. Программы эти различаются по продолжительности и по стоимости участия в них - от программ на несколько дней по всем темам сразу до однодневных семинаров, каждый из которых посвящен одной из тем. Инструкторы обычно не очень дорогие, и для каждых 5-10 человек требуется всего лишь один инструктор, при этом в рамках таких программ используется большое количество стратегий и средств обучения (ролевые игры, видео, компьютерные имитационные игры, классные и внеклассные упражнения, обсуждения, групповые взаимодействия и т.д.).

3. Программы, основанные на обратной связи: В рамках этих программ основное внимание уделяется индивидуальному поведению и тому, как такое поведение соответствует желаемому «общему» организационному поведению (культуре) компании. Обычно в этих программах используется инструмент «360°» для оценки «субъективных представлений» (как меня воспринимают мои люди, с которыми я работаю?) и один или несколько других средств изучения личности. Такие программы обычно продолжаются 3-5 дней и могут сопровождаться дополнительным индивидуальным обучением. Обычно

участие в них стоит довольно дорого, так как в них используется ряд личностных тестов и «360°». Для проведения самого курса обучения требуется наличие одного или двух инструкторов, а для проведения индивидуального обучения с каждым участником потребуется дополнительное количество инструкторов.

4. Программы, распространяющие понимание концептуальных вопросов: В рамках этих программ вы познакомитесь с различными теориями и моделями лидерства, разработанными Коуви, Друкером, Големаном, Хейфецом... Многие профессора университетов и консультанты опубликовали свои книги о лидерстве, и в течение одного дня, они смогут рассказать вам о том, как лидерство связано с преобладающим ветром, с сыростью или со шляпами, а также познакомить вас со многими другими удивительными концепциями. С другой стороны, чтобы развить свои собственные навыки лидерства, вы должны иметь представление о том, что такое лидерство и почему лидерство так важно сегодня. Такие программы занимают от половины дня до одного дня с высоким гонораром для лекторов, но невысокой платой участников.

Итак, какой же подход следует использовать? В зависимости от опыта и должности, на которой работает руководитель, ему может потребоваться развитие четко определенного набора навыков или умений. Поэтому нужно использовать комбинацию различных подходов. Хорошая «открытая» программа по развитию лидерства должна иметь следующие параметры:

1) Сильная обратная связь: Используя хороший инструмент обратной связи («с охватом на 360°») и набор личностных тестов, участники программ смогут понять то, как они в действительности ведут себя на работе, какое влияние их поведение оказывает на достигаемые

результаты и на взаимодействие с людьми и как их личность оправдывает такое поведение. Цель здесь не в том, чтобы изменить характер руководителя, цель заключается в том, чтобы заставить его осознать особенности своего поведения и черты своего характера и то, как это все влияет на деловую деятельность

2) Собственно развитие навыков и умений: Каждому из нас не помешает улучшить свои навыки «обхождения/обращения с людьми». Молодые люди, впервые действующие в роли руководителей, должны знать, как им следует обращаться с конфликтующими сотрудниками, как обращаться с командой, как создавать мотивацию для людей, как управлять изменениями, которые происходят, и т.д. В «программах лидерства на заказ» (данный термин объясняется в другой статье) мы всегда представляем «пирамиду лидерства». В любой организации существуют различные уровни, и для каждого такого уровня требуется свой особый метод или подход к развитию лидерства - для высшего уровня потребуются программа, в рамках которой основное внимание уделяется установлению и поддержанию обратной связи, при этом развитие навыков и умений практически сводится к нулю, а на более низком уровне (уровне «супервайзеров») требуется интенсивное развитие навыков и умений, хотя они иногда также склонны недооценивать значение обратной связи для их собственной деятельности.

Поэтому, в рамках открытых курсов (обычно предназначенных для руководителей со значительным опытом работы) должны проводиться очень «легкие» мероприятия по развитию навыков и умений, при этом большинство из них должно быть направлено вовсе не на развитие навыков и умений как таковое, а на наблюдение за поведением человека в момент взаимодействия с

другими лицами, когда проявляется «естественное поведение», информация о котором может использоваться для эффективных упражнений по обратной связи, включающих в себя упражнения и тесты. Еще одна область, в которой рекомендуется провести развитие соответствующих навыков и умений, - это наставничество, или обучение других людей. Наставничество основывается на обратной связи. Изучение основных принципов обратной связи во взаимоотношениях между людьми, а также изучение – и практическое применение – наставничества / обучения людей поможет использовать (и получать) обратную связь.

3) Знакомство с концептуальными вопросами: лидерство – это очень и очень сложное понятие. Как качество, лидерство – это общая концепция, которая требует «персонализации» для каждой отрасли промышленности, для окружающей среды, для каждой компании, группы, а также для каждого отдельного индивидуума. Не существует какого-либо одного «безразмерного» типа поведения, удовлетворяющего всех, однако имеются четкие международные представления о том, какие типы поведения пользуются «большим спросом» сегодня как позволяющие нам действовать эффективно (гибкость, групповая работа, изменение направления, коммуникация, деятельность, направленная на получение результатов и т.д.).

4) Обучение и поддержка: всегда очень трудно добиться изменения поведения, а добиться изменения поведения руководителей высшего звена с многолетним опытом работы и «усвоенным поведением» еще труднее – поэтому для такой работы должны привлекаться только самые опытные специалисты.

Как и в случае с медосмотрами, руководителям высшего звена рекомендуется обеспечить свое периодическое участие в программах обучения лидерству с использованием надежных инструментов обратной связи и с поддержкой инструктора, чтобы понять, как им удалось изменить свое поведение, как это отражается на эффективности их действий, а также для разработки плана постоянного улучшения своего поведения.

Выводами для руководителя в плане нахождения и разработки хороших программ по развитию лидерства является следующее:

- Необходимо объединить все четыре подхода;
- Поддержка должна оказываться с самого верха;
- Надо выйти за рамки «одноразовой» программы;
- Необходимо привлекать персональных инструкторов;
- Всегда нужно быть терпеливым.
-

Российская специфика

В последние годы российские организации все больше внимания уделяли повышению эффективности своей деятельности. Многие наиболее очевидные изменения уже проведены, и, судя по опыту эволюции компаний в других странах, в ближайшем будущем одной из ключевых задач российского бизнеса станет развитие лидерского потенциала на всех уровнях организации. Уже сейчас во многих организациях акционеры и топ-менеджеры привлекают специалистов извне, чтобы они не только принесли с собой недостающие знания и навыки, но и внесли свой вклад в создание соответствующей

корпоративной культуры, перестройку работы организации и развитие лидерства.

Вместе с тем, планируя мероприятия по развитию широкого лидерского потенциала, нельзя не учитывать некоторые особенности российской бизнес-среды. Приведенные ниже соображения не претендуют на научность, но они основаны на многолетних наблюдениях за деятельностью российских организаций и сравнении некоторых российских особенностей с тем, «как это делается на Западе».

Даже беглого взгляда на историю развития российского бизнеса достаточно, чтобы понять: страна обладает мощным лидерским потенциалом — необходимым «сырьем» для выращивания лидеров. Нельзя не поражаться тому, что за десятилетия плановой экономики в стране не погиб дух предпринимательства. Время, прошедшее после распада СССР, показало, что в России есть бизнес-лидеры, которые могут формировать, развивать и реформировать крупные организации, способные конкурировать на глобальном рынке.

Российских бизнесменов отличают не только удивительная воля к победе и готовность добиваться ее любыми средствами, но и более ярко выраженная, чем у многих их западных коллег, вера в свои силы и желание действовать. Сдаваться, отступать перед сложностями или признавать, что «этого сделать нельзя», — не в характере российских бизнесменов. В отличие от многих западных бизнес-лидеров, россияне часто являются и основными акционерами возглавляемых организаций и потому искренне заинтересованы в инициативах по повышению стоимости бизнеса, в разного рода изменениях, улучшениях и экспериментах.

Существует, однако, ряд российских особенностей, осложняющих развитие лидерских качеств у широкого круга руководителей, и их нельзя не учитывать при разработке соответствующих программ. Одни из этих особенностей объясняются культурной спецификой страны, другие скорее носят структурный характер и обусловлены недавним прошлым российских организаций и предприятий, третьи связаны с молодостью российского бизнеса. Среди ключевых особенностей можно выделить следующие:

- **Доминирование личных отношений над профессиональными.** Личные отношения играют в России гораздо более важную роль, чем в типичной западной организации. Такое положение можно было считать вполне нормальным на этапе, когда организации только формировались и преданность была важнее профессионализма, но характер личных отношений с принимающими решения людьми, а не профессионализм или наличие лидерских качеств и по сей день остается во многих компаниях важнейшим фактором продвижения по карьерной лестнице. Во многих российских организациях фактически сложилась альтернативная иерархия, построенная на личных связях и зачастую противоречащая профессиональным требованиям организации.

- **Неумение работать в команде.** Десятилетиями советская система управления держалась на строгой иерархичности, и поэтому многие российские бизнес-лидеры, несмотря на свои индивидуальные достоинства, не умеют работать в команде и налаживать командный подход в организации в целом. В то же время западные компании все больше осознают важность создания командной среды, в которой все руководители работают сообща и на равных, вносят свой особый вклад в общий

успех компании. Командная работа и горизонтальное взаимодействие особенно важны в таких организациях, как юридические и консалтинговые фирмы, однако и в производственных компаниях некоторые вопросы под силу решить только команде — особенно те, которые требуют экспертизы специалистов разного профиля. Например, руководство нефтяным месторождением предполагает управление резервуаром, фондом скважин, наземной инфраструктурой, и один профессионал даже высочайшего класса не всегда может принять квалифицированное решение, поэтому в западных нефтяных компаниях работают межфункциональные команды, управляющие месторождением. В России такая практика приживается медленно.

- **Чрезмерный контроль и нечеткое распределение обязанностей.** Для многих российских организаций по-прежнему актуальна проблема хищений и коррупции на разных уровнях, поэтому руководство внедряет механизмы тотального контроля. В то же время такие меры часто препятствуют децентрализации и делегированию полномочий, необходимых для развития лидерства. Самые успешные международные компании, чтобы стимулировать развитие предпринимательского духа и лидерских качеств, предоставляют менеджерам среднего звена все больше свободы и вместе с тем возлагают на них больше ответственности за работу их подразделений. При этом контролируются лишь заранее согласованные ключевые параметры. В результате многие компании существенно сократили количество уровней в своих структурах, повысили эффективность деятельности, стали более чутко реагировать на внешние изменения. У российских организаций, напротив, зачастую нет четко очерченных зон ответственности и эффективных процедур

принятия решений, поскольку их руководители считают, что благодаря такому устройству организаций они смогут контролировать работу всех подразделений и бороться с воровством.

- **Отсутствие опыта и культуры развития персонала.** Во многих российских организациях пока нет широкого взгляда на проблему развития персонала, и их менеджеры не обладают современными знаниями и навыками в этой области. К примеру, российские организации делают упор на финансовые способы стимулирования сотрудников (которые и в самом деле важны), но не всегда уделяют достаточно внимания другим, не менее действенным факторам мотивации — причастности к общему видению, эмоциональной привязанности к работе или команде, образованию и т.д.

У российских бизнесменов не было возможности накопить значительный опыт в сфере развития корпоративной культуры и воспитания корпоративного лидерства — перед ними стояли другие задачи. Теперь, чтобы овладеть инструментами создания и настройки системы развития лидерского потенциала, им придется многому научиться, пересмотреть свои взгляды, провести существенные изменения. И чем раньше российский бизнес осознает основные препятствия к развитию лидерства, тем быстрее начнется этот процесс.

Многим российским предпринимателям первой волны проблема развития лидерских качеств кажется надуманной. По их мнению, лидерство — это дар, дающийся человеку от природы, и либо он есть, либо его нет и никогда не будет. Однако им можно привести по крайней мере три возражения. Во-первых, западные компании уже десятилетиями успешно развивают и воспитывают

лидеров. Во-вторых, никто не рождается лидером. Бывают люди с такими задатками, но, чтобы превратиться в настоящих лидеров, им необходимо развивать свой потенциал, и тут не обойтись без специальных знаний и навыков. И в-третьих: если ознакомиться с биографией успешных российских предпринимателей, то станет ясно, что многие из них прошли определенную школу лидерства на комсомольской или партийной работе.

Признав саму возможность развития лидерства в организации, нужно понять, какие лидерские качества необходимо развивать, как перестроить систему развития персонала, культуру компании в целом, чтобы вовремя выявлять будущих лидеров, воспитывать их, продвигать по служебной лестнице и удерживать в компании. Некоторые самые успешные международные компании славятся не только своими великими руководителями, но и умением развивать людей на всех уровнях организации и превращать их в лидеров. Джек Уэлч, уже упоминавшийся глава General Electric, понимал, что только так можно обеспечить эффективное руководство огромной компанией. В результате в General Electric сформировалась особая культура лидерства, нацеленная на развитие и продвижение талантливых сотрудников.

Конечно, на разных ступенях карьеры от людей требуются разные лидерские качества. На нижних — лидерство подразумевает умение и желание взять на себя ответственность, отношение к порученной работе, как к своему собственному делу, готовность выйти за рамки задания. По мере продвижения «вверх» требования меняются: с повышением уровня ответственности все более важной чертой становится умение развивать необходимые качества в других сотрудниках. На верхних ступенях карьерной лестницы решающими качествами

становятся видение будущего организации и умение вести за собой других.

Что нужно сделать для развития лидерского потенциала в российской организации? Выявление проблем, мешающих этому, — лишь первый шаг в нужном направлении. Организации должны создать условия для развития лидерского потенциала на всех уровнях компании и всячески способствовать этому развитию.

Одно из важнейших условий — децентрализация и делегирование полномочий, отказ от традиционных для России методов повышения ответственности сотрудников, таких как иерархический контроль, в пользу предпринимательского отношения к работе. Опыт показывает, что распределение полномочий и ответственности оказывает сильный мотивирующий эффект на сотрудников и повышает эффективность их труда. Не случайно большинство успешных крупных западных корпораций построены на принципах децентрализации и стимулирования предприимчивости: они осознали, что бюрократическая иерархичность несовместима с развитием лидерского потенциала.

Второе обязательное условие — ставка на развитие ключевых сотрудников, а значит и лидерского потенциала, на всех уровнях компании. Исследования показывают, что совокупный доход акционеров компаний — лидеров в области развития персонала почти на 20% превышает средний по отрасли. Такой результат, конечно, объясняется не только успехами в развитии людей, но значение этого фактора нельзя недооценивать. Очень важно поэтому выстроить всеобъемлющую систему, которая стимулировала бы развитие лидерского потенциала в организации. На самом деле многие элементы такой

системы вполне очевидны и «механистичны», что, однако, не умаляет их важности. Это и непрерывное практическое обучение всех сегодняшних и завтрашних лидеров, и привлечение лидеров всех уровней организации к набору персонала, оценке и карьерному продвижению сотрудников, причем не только своих функциональных подразделений. Все это не только повышает эффективность работы, но и помогает сотрудникам лучше понять наиболее высоко ценимые в компании лидерские качества и способности и постараться развить их в себе.

В-третьих, развитие человеческого потенциала и воспитание будущих лидеров должно стать задачей первостепенной важности для первого лица организации. Руководители самых успешных компаний уделяют существенную часть своего времени (как и ресурсов организации) развитию сотрудников всех уровней организации. «Своей главной задачей я считаю развитие нашего человеческого потенциала, поэтому каждую беседу, каждую встречу я воспринимаю как возможность поговорить о людях. Именно так мы управляем GE», — говорил Джек Уэлч. В наиболее успешных компаниях топ-менеджеры нередко участвуют в назначениях даже на самые рядовые должности, которых топ-менеджеры менее благополучных компаний не удостоивают своим вниманием.

Наконец, топ-менеджеры должны стараться больше работать над собой, развивать свои лидерские навыки, например применяя разные стили управления в зависимости от ситуации. Важно помнить, что стиль управления и манера поведения первого лица, как правило, воспроизводится в компании — копируется непосредственными подчиненными, а затем повторяется на всех уровнях организации. Демонстрируя открытость и

сдержанность, показывая, что он ценит инициативу и ответственность, руководитель вызывает ответную реакцию у коллектива. Например, в одной организации рабочий не побоялся рассказать первому лицу компании, инспектировавшему новую систему контроля в цеху, о том, как они «обходят» эту систему. До этого руководитель считал, что система работает эффективно, более того, он выдал рабочим премию за отличную работу. Каким же высоким должно быть доверие рядового сотрудника к главе компании, чтобы выйти с таким признанием! Такое поведение — во многом заслуга руководителя. Проявив себя человеком открытым и восприимчивым, он создал в компании атмосферу доверия, чтобы люди не боялись рассказывать о неудачах, смог вовлечь сотрудников в решение серьезных проблем производства, совершенствование операционной деятельности и тем самым сделал их лидерами.

Российским бизнесменам необходимо децентрализовать свои организации, делегировать полномочия лидерам на всех уровнях организации и акцентировать внимание на выстраивании системы развития и лидерского потенциала. Таким образом российские предприятия смогут преодолеть культурные препятствия к развитию лидерства и сократить разрыв, отделяющий их от наиболее конкурентоспособных компаний мира.

Список литературы

1. Андреева Г.М. Социальная психология. - М., 2003.
2. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник. - М.: Финпресс, 2006. - 485 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Экономистъ, 2006

4. Забелин П.В. и др. Предпринимательский менеджмент. - М.: Приор, 2007.

5. Карнеги Д. Как выработать уверенность в себе... - М., 2006.

6. Карташова Л.В., Наумов А.И., Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учеб. пособие / Санкт-Петербург, гос. ун-т экономики и финансов. - СПб., 2007.

7. Канти Т.И. Психология управления. - М.: 2007.

8. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель... Элементы психологии в повседневной работе. - М., 2003.

9. Лёнайзен Эберхард фон. Развитие лидерства: российский контекст // «Вестник McKinsey», 2004. №2.

10. Мескон М. и др. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2007.

11. Олдкорн Р. Основы менеджмента. - М.: Финпресс, 2005.

12. Организационная психология / Сост. И общ. Редакция Л.В. Винокурова, И.И. Скрипюка. СПб., 2001.

13. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов. Научный редактор А.А. Радугин. М., 1997.

14. Основы предпринимательской деятельности. Финансовый менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2006.

15. Соломанидина Т.О. Организационное поведение. М., 2001.

16. Таранов П.С. Золотая книга руководителя. М., 2002.

17. Толочек В.А. Стили деятельности. - М.: Измайлово, 2005.

18. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007.

19. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. М., 2003.

*Никитина Дарья Сергеевна,
ст.преподаватель кафедры политологии
и социологии МГСУ*

КАК НАУЧИТЬСЯ БЫТЬ ЛИДЕРОМ?

Эта статья адресована, в первую очередь, тем читателям, чья профессиональная деятельность связана с работой с людьми, тем, кто уже занимает или надеется занять в ближайшем или отдалённом будущем какую-либо управленческую позицию, то есть тем, кто по роду своей деятельности должен научиться быть лидером. Поэтому в статье будут рассмотрены не только аспекты лидерства «вообще», но и некоторые особенности «профессионального» лидерства.

Кто такой лидер?

Прежде, чем начинать учиться быть лидером, стоит выяснить, а что это значит – быть лидером? И что такое «лидер» вообще.

Словари дают следующее определение:

лидер — это человек, который пользуется особым авторитетом среди окружающих.

Есть лидеры *формальные и неформальные*. **Формальный** — тот, кого, как правило, назначает вышестоящее начальство. Он получает авторитет не личный, а как бы «отражённый», сопутствующий полученным властным полномочиям. Такой лидер берет на себя административные обязанности и нередко большую долю всеобщей нелюбви в придачу. Например, староста группы обязан отмечать отсутствующих, это его «работа». И если он отказывается прикрыть прогульщика, то вызывает недовольство у одноклассников, а если прикрывает недобросовестного одноклассника — теряет доверие преподавателей. Позиция формального лидера зачастую неблагоприятная, но очень полезная для последующей карьеры -

умение находить баланс между коллективом и вышестоящими людьми — это одно из основных качеств формального лидера.

Но все-таки самый важный лидер в коллективе — **неформальный**. Это человек, за которым коллектив тянется независимо от того, какую он имеет «должность» и чем занимается. Нет гарантии, что позиции неформального и формального лидеров совпадут, но то, что у неформального всегда будет поддержка коллектива, — это совершенно точно. Поэтому для эффективного управления важно, чтобы руководитель, менеджер, занимая официальную должность, то есть, будучи лидером формальным, мог, вместе с тем, быть для коллектива и неформальным лидером.

Лидер – это человек, который ведет за собой людей. Поэтому лидерство начинается с умения контролировать самого себя, и в первую очередь свои мысли и эмоции. Перед тем, как управлять и вести за собой других людей, необходимо научиться вести того единственного человека, которого вы видите каждый день в зеркале - он тоже нуждается в лидере.

Лидер - это мотиватор, а не манипулятор. Его действия основаны и направлены на благополучие других людей. Лидер способен хорошо заботиться о других людях только потому, что он прекрасно заботится о самом себе и у него еще остается энергия и силы, чтоб отдавать ее другим людям во благо. Потому лидер – это в первую очередь человек, который прекрасно управляет своей жизнью.

Лидеры обладают глубокой уверенностью в себе. Эта уверенность служит ядром их жизненной позиции и отношения к жизни и к другим людям. Уверенность дает им возможность принимать себя такими, какие они есть. Человек способен эффективно управлять своей жизнью только будучи спокойным. Когда вы переживаете, негативные эмоции начинают отравлять разум, и как следствие, вы принимаете неправильные решения. Человека, уверенного в своем будущем, трудно поколебать. Это спокойствие души позволяет разуму мыслить кристально чисто и принимать верные решения.

Лидеры становятся лидерами по выбору других людей.

Они не стремятся к лидерству (но и не избегают его), просто другие люди чувствуют сильную личность, которая способна позаботиться о них, и притягиваются к ним. Люди же, стремящиеся стать лидером, во что бы то ни стало, для которых лидерство – самоцель, испытывают в первую очередь неуверенность в себе, они хотят показать, что они важны в этом мире, и потому стараются подчинять других людей и управлять ими только и исключительно для того, чтобы поднять собственную самооценку. Такой «ненастоящий» лидер может нанести вред организации.

Мифы о лидерстве

Миф 1. Некоторые рождаются лидерами. Остальные рождаются последователями.

Лидерами не рождаются, лидерами становятся. Многие известные люди (например, Жанна Д'Арк, Христофор Колумб) до определённого момента не проявляли себя в качестве лидеров и были вполне заурядными людьми.

Дело в том, что для развития лидерских качеств нужна определённая подходящая для человека среда. Человек может быть лидером в одной среде, но быть последователем в другой.

Миф 2. Лидерство – это определенный подарок, которым имеют право наслаждаться только избранные.

Лидерство – это вопрос выбора. Этот вопрос заключается в том, готовы ли вы взять на себя ответственность за влияние на жизни других людей? Лидер – это человек, который способен заботиться не только о себе. Он действует по принципу «ты достигнешь в жизни всего, чего только пожелаешь, если сможешь другим людям достичь того, чего желают они». В этом и заключается философия лидера.

Миф 3. Лидеры всегда энергичны и обладают магнетизмом и харизмой.

Конечно, эти качества важны, но они являются лишь дополнительными. Их можно компенсировать усердной работой и настойчивостью. Главное качество, которое вы не сможете

компенсировать – это лень! Обладай вы хоть всеми лидерскими качествами, но будучи ленивым, вы никогда не будете лидером.

Миф 4. Один раз лидер, значит всегда лидер.

Люди могут быть потрясающими лидерами в одной области, и быть последователями в другой области. Это нормально. Никто не может быть лидером везде, потому что что-то у вас получается лучше, что-то хуже.

Миф 5. Лидерство всегда основано на силе и манипуляции.

Существует два разных подхода в управлении людьми. Первый заключается в мотивации страхом, второй заключается в мотивации энтузиазмом. Первый способ мотивации называется «манипуляция», то есть достижение своих целей путем использования других людей. Второй способ называется «истинная мотивация». Лидер помогает другим достигать свои цели, тем самым достигая собственные. При манипуляции манипулятору все равно, достигаются ли цели других людей, важно, чтоб достигались его собственные цели.

Сравним эти два подхода:

Манипулятор погоняет людей, лидер учит и наставляет людей.

Манипулятор основывается на власти, лидер на доброй воле

Манипулятор наводит страх, лидер энтузиазм

Манипулятор говорит «Я», лидер говорит «Мы»

Манипулятор говорит «Вперед», лидер говорит «Идем вместе»

Надеюсь, теперь понятнее, в чем заключается лидерство, а в чем - нет. Вопрос «как стать лидером» довольно сложный и будет обсуждаться далее. Но самое важное - понимать, что лидерство – это не пункт назначения, лидерство – это путь. Лидерство – это тяжелая работа в первую очередь над собой, это процесс улучшения самого себя и своих качеств.

Зачем нужно быть лидером

Лидерские качества нужны не только политическим вождям и руководителям транснациональных корпораций. Умение активно воздействовать на социальную реальность,

вести за собой и добиваться поставленных целей является необходимым условием любого успешного бизнеса, любой успешной служебной карьеры, общественной или научной деятельности.

Лидерские качества

В многочисленной литературе, посвящённой проблемам лидерства, карьеры и личного успеха, даются различные списки самых разнообразных черт, которыми, по мысли авторов, должен обладать лидер. Здесь будут приведены наиболее часто встречающиеся и наиболее значимые, по мнению большинства этих авторов, характеристики лидеров.

1. Общие лидерские характеристики.

1. Характер

Первое, что необходимо лидеру — это сильный характер.

Черты сильного характера таковы:

- честность,
- порядочность,
- самодисциплина,
- способность к обучению,
- надежность,
- настойчивость,
- добросовестность и твердые этические принципы.

Слова человека с сильным характером не расходятся с делом. Он открыт для других людей.

Нельзя недооценивать серьезные недостатки характера. Каждый раз они непременно будут приводить к тому, что этот лидер не даст ожидаемых результатов.

Признаки возможных недостатков:

- нежелание брать на себя ответственность за свои действия или позицию;
- невыполнение обещаний и обязательств;
- неспособность выполнить работу в срок.

Недостатки характера не следует путать со слабостями. Слабости есть у всех. Их можно преодолеть в ходе обучения или по мере обретения опыта. Недостаток характера исправить значительно труднее. Для этого потребуется длительное время, а

также серьезные душевные затраты и самоотверженность со стороны руководителя.

2. Влияние.

Руководство — это влияние. Каждый лидер, во-первых, куда-то идет, и, во-вторых, он способен убедить других идти вместе с ним.

3. Позитивное восприятие (Оптимизм).

Позитивное восприятие является одним из наиболее ценных человеческих качеств. Очень часто то, что люди считают своими проблемами, таковым не является. Проблема заключается в их восприятии, которое мешает справиться с житейскими неурядицами. За человеком, у которого с лица не сходит несчастное выражение, массы не пойдут: никто не поверит в его способность обеспечить им радость, раз уж он сам не смог добиться того же для себя.

Люди с позитивным восприятием могут пойти туда, куда другие никогда не пойдут. Они могут сделать то, что другие никогда не сделают. Их не сдерживают ограничения, которые они сами для себя установили. Восприятие задает тон не только для самого лидера, но и для тех, кто следует за ним.

4. Уверенность.

Уверенность в себе без заносчивости, вера в свои силы без высокомерия — вот отличительные черты сильного лидера. Люди не последуют за неуверенным в себе лидером. Человек по своей природе тянется к тем, кто излучает уверенность. Уверенность не только производит впечатление. Уверенность прибавляет силы. Хороший лидер способен заставить людей поверить в него. Великий лидер способен заставить людей поверить в самих себя.

5. Решительность.

Лидер всегда готов принимать решения. Когда есть вся необходимая информация, правильное решение лежит на поверхности. Труднее, когда известны не все исходные данные, а решение все равно необходимо принять. Требуется настоящая смелость, чтобы принять решение и сознавать при этом, что оно может быть ошибочным.

6. Самодисциплина

Самодисциплина — это способность заставить себя предпринимать действия независимо от вашего эмоционального состояния. Все великие лидеры без исключения обладают самодисциплиной.

Два аспекта самодисциплины:

- контроль над эмоциями. Хороший лидер должен контролировать свои эмоции - лидер, не позволяющий себе эмоционально реагировать на действия других, обладает могуществом свободы.
- контроль над временем. У всех на планете в распоряжении равное количество минут в сутках. Но степень дисциплинированности определяет, насколько эффективно эти минуты используются.

Черты, характеризующие дисциплинированных лидеров:

- они определили для себя конкретные долгосрочные и краткосрочные цели;
- у них есть план достижения этих целей;
- у них есть желание, которое служит мотивацией для продолжения работы по достижению этих целей.

7. Неудовлетворенность

Лидеры видят то, что есть, но, что более важно, они способны видеть то, что могло бы быть. Они никогда не довольствуются существующим порядком вещей. Человек, ведущий за собой других, по определению находится впереди. Неудовлетворенность существующим порядком вещей не означает негативное восприятие или недовольство. Она выражается в готовности изменяться и рисковать. Человек не может расти, если он боится изменяться.

8. Умение работать с людьми - лидер, не умеющий работать с людьми, вскоре остается без последователей. Люди могут восхищаться человеком, обладающим только талантом и способностями, но за ним не пойдут. А если пойдут, то ненадолго.

Навыки работы с людьми включают в себя:

- искреннюю заинтересованность в окружающих,
- способность понимать людей,
- намерение сосредоточиться на позитивном взаимодействии с окружающими.

Наше поведение в отношении других людей определяет их поведение в отношении нас. Хороший лидер это знает.

9. Умение общаться с людьми

Не умея общаться с людьми, лидер не сможет донести свои идеи до других и убедить их работать над этими идеями. Умение общаться подобно умению вселять уверенность. И то, и другое требуют какого-то действия со стороны лидера и реакции подчиненного. Общение — это позитивное взаимодействие. Если общение одностороннее, оно может быть смешным и не может помочь в достижении целей.

Качества, необходимые для общения:

- интерес к собеседнику- если люди чувствуют, что они вам интересны, то готовы слушать все, что вы хотите им рассказать;
- внимание к собеседнику. Плохие собеседники сосредоточены на себе и на своем мнении, внимание хорошего собеседника сосредоточено на реакции того, с кем он разговаривает;
- общий язык. Хороший собеседник умеет найти общий язык, общую тему почти с любым человеком любого происхождения;
- зрительный контакт. Большинство людей, которые с вами откровенны, готовы смотреть вам в глаза;
- открытая улыбка. Наилучший способ начать общение — искренне улыбнуться. Улыбка преодолевает бесчисленные препятствия, стоящие на пути к общению, ее не останавливают границы между культурами, расами, возрастом, классами, полами, образованием и экономическим положением.

10. Доверительные отношения

Лидерство может быть основано только на доверии. Доверие подразумевает, что вы можете рассчитывать на человека, знаете, чего можно от него ожидать, и полагаетесь на него. Более чем что-либо другое последователям нужна вера в своих лидеров и доверие к ним. Прежде чем следовать, люди должны поверить.

Доверие нужно постоянно подтверждать. Лидер может разрушить доверие многими способами: нарушив обещание, распуская слухи, скрывая информацию, проявляя лицемерие.

Люди не пойдут за лидером, которому не доверяют. И обязанность лидера заключается именно в том, чтобы последовательно внушать окружающим доверие к себе.

Доверие основывается на:

- времени - не жалеть времени, чтобы выслушать человека и дать оценку его работе;
- уважении - необходимо уважать человека, и он ответит доверием;
- позитивном отношении - принимать человека таким, какой он есть;
- восприимчивости - предупреждать настроения;
- поощрении — пожать руку, похвалить, похлопать по плечу.

Если человеку доверяют как личности, ему могут доверять как руководителю.

II. Лидерские качества профессионала.

Когда речь заходит о том, каким должен быть лидер, как правило, вспоминают психологические характеристики сильной личности, способной стать избранной массами – те самые, что были описаны выше. Но лидерство как профессия - когда человек берет на себя исполнение такой функции осознанно, с расчетом на определенные материальные или психологические приобретения – требует овладения специфическими навыками.

1. Умение воспринимать интересы ведомых и делать их основой своей деятельности.

Профессиональный лидер никогда не будет навязывать группе какие-либо цели или ценности, не будучи уверенным в

том, что движение к ним в конечном итоге приведет к удовлетворению потребностей большинства.

2. Целеполагание.

Многие люди не чувствуют в себе способности правильно выбрать цель, обеспечивающую им счастливую жизнь, поэтому ищут человека, который готов был бы делать это за них.

3. Уверенность в достижимости выбранной цели.

Определить главную задачу недостаточно, чтобы успешно ее решить. Нужно еще не сомневаться в своем выборе, что для обычного человека оказывается невероятно трудным делом. Поэтому люди, склонные быть ведомыми, и предпочитают доверяться лидеру: «Раз начальник сказал, что надо делать именно это, — значит, так оно и есть. Ему виднее. На то он и начальник».

4. Психологическое бремя ответственности за результат.

Если мы проявляем самостоятельность, то в случае неудачи приходится нести ответственность за ошибку. Для многих людей такое бремя оказывается невыносимым, и они предпочитают перекладывать его на лидера: «А я что?! Мне сказали: «Делай так!» — я и делал. Моя забота — слушаться начальника». Поэтому для лидера недопустимо сваливать ответственность за неудачи на подчиненных. Если он хочет, чтобы ему были благодарны и доверяли, он всегда должен быть готов лично ответить за негативные результаты коллективного труда.

5. Организация взаимодействия в группе (защита от внутренних угроз).

Лидер всегда должен быть авторитетным судьей внутренних конфликтов коллектива (строгий, но справедливый!).

6. Защита от внешних угроз.

Многие люди не чувствуют в себе достаточных физических или психологических сил для противостояния серьезным угрозам внешнего мира. Они готовы отдать часть своей свободы вожаку в обмен на ощущение безопасности. Конечно, лидер не должен лично каждого защищать, но он

обязан организовать коллективную защиту, чтобы в случае каких-либо осложнений у любого члена группы сохранялось ощущение крепкого тыла.

7. Соответствие коллективному образу лидера.

Лидер должен соответствовать коллективным представлениям своих последователей о лидерстве. В одном коллективе ценят умение начальника при случае охаживать физиономию слушателя кулаком и крыть «трехэтажным» матом, а в другом — навыки носить галстук и разговаривать с «большими» людьми. Но существуют и общие для всех групп качества лидера.

8. Способность решать типичные профессиональные задачи, способствующие достижению личного благополучия.

Руководитель должен быть символом успеха, на который равняются остальные. Поэтому лидеру нужно стараться продемонстрировать более высокий уровень личного благополучия, чем у любого его работника. Свои реальные личные проблемы ему придется прятать от посторонних глаз, чтобы не прослыть «сапожником без сапог». Хороший начальник постоянно занимается проблемами своих подчиненных, а если до своих руки не доходят, то об этом никому ни слова!

9. Твердая уверенность в собственной правоте.

Раз уж подчиненные страдают сомнениями, что, когда и как надо делать, то начальник их испытывать никак не должен. Естественно, лидер тоже имеет право сомневаться в принимаемых решениях, но он не должен показывать этого перед подчиненными!

10. Системное мышление. Руководителю нужно хотя бы на уровне здравого смысла уметь схватывать большое количество значимых для жизнедеятельности группы элементов и факторов, а также связи между ними, иными словами, видеть ситуацию достаточно полно. Понимание деловых и психологических взаимоотношений членов коллектива между собой и с окружающим миром неизбежно делает лидера стратегом. В противном случае группа может так и не достигнуть поставленных целей.

11. Психологический интеллект. Так как для лидера главным объектом управления оказывается группа, ему необходимо хорошо понимать ведомых людей. Правильно распределить обязанности в соответствии со способностями каждого, определить виновника внутреннего конфликта, устранить угрозу раскола группы через удаление из нее потенциальных бунтовщиков — все это вынуждает кандидата в лидеры становиться хорошим психологом хотя бы на житейском уровне. Лидер должен быть скорее мудрым, чем умным. Мудрецы ведь встречаются и среди необразованных людей, в то время как среди "интеллектуалов" немало откровенных идиотов. Здесь важно не перепутать одно явление с другим.

12. Внутренний конфликт лидерства

Профессиональному лидеру неизбежно придется преодолевать некоторые противоречия в своей роли.

Во-первых, ему каким-то образом необходимо примирить в себе крайнюю степень самоуверенности с ориентацией на своих ведомых. То есть он должен решительно вести людей к поставленной цели, но в то же время постоянно оглядываться на них, проверяя их готовность идти за ним. Причем эту оглядку обязательно нужно скрывать, чтобы ведомыми она не была воспринята как неуверенность.

Во-вторых, получив от группы (здесь не следует путать назначение на руководящую должность с психологическим принятием коллектива в роли лидера) властные полномочия, надо уметь удерживать себя от соблазна применить ее в личных целях в ущерб интересам ведомых. Все время приходится помнить, что существует угроза потери своей адекватности потребностям группы. В народе это выражается истиной: «Власть человека портит».

Любой профессиональный лидер группы должен помнить: каким бы психологически или физически сильным он ни был по сравнению с ведомыми, первичной в его взаимоотношениях с группой всегда будет именно последняя. Группа определяет лидера, а не наоборот. Обратное может быть верным лишь в том случае, если он формирует себе группу с

нуля, подбирая каждого ведомого под свои индивидуальные особенности. Но такой вариант актуален в профессиональной сфере только для предпринимателей, приступающих к формированию собственного бизнеса.

Кто может быть лидером

Как уже было сказано, лидерский ресурс может развить практически каждый человек. Но имеет значение, насколько его личные способности, качества и навыки соответствуют требованиям в данной определенной сфере. В зависимости от ответа на этот вопрос можно выделить четыре типа людей:

1. Он никогда не станет лидером

Некоторым людям просто не хватает способностей выполнить конкретную работу. Не каждый создан для выполнения данной конкретной задачи. Если такого человека направить в несвойственную ему область, он отчаивается, часто винит других за свои неудачи и, в конце концов, сторает. Если его направить в нужную область, то у него есть шанс проявить свой потенциал.

2. Он может стать лидером

Это человек с нужными талантами и способностями, но ему не хватает самодисциплины. Он может даже обладать способностями суперзвезды, но не в состоянии заставить себя работать. Такому человеку нужно развивать в себе самодисциплинированность до уровня «возьми и сделай».

3. Он должен стать лидером

Этот человек обладает редкой одаренностью, но не умеет использовать свой талант. Он нуждается в обучении. Как только ему помогут развить имеющиеся навыки, он начинает становиться тем, кем должен стать.

4. Он обязан стать лидером

Единственное, чего недостает такому человеку, — это благоприятной возможности. У него есть нужные таланты, нужные навыки и правильное восприятие. У него есть потребность стать тем, кем ему предписано быть от рождения. Руководитель должен стать лидером для него и предоставить ему такую возможность.

Как стать лидером

1. Определитесь, зачем вам быть лидером. Найдите вескую причину. У вас должна быть Цель, то, что вы по-настоящему хотите от жизни. Лидерство же – это средство.

Ответьте себе честно на вопрос: «Почему я хочу стать лидером?» Постарайтесь прояснить этот вопрос в своем разуме, как можно четче. Чем точнее вы поймете, для чего вам нужно быть лидером, тем легче вы станете лидером.

Будучи лидером я:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
-
10. _____

Запишите ответы на бумаге. На бумаге вы сможете более четко сформулировать причины, нежели в уме. Вы можете этого не делать, но тогда у вас существенно снижаются шансы стать лидером. Размытые, неконкретные формулировки вроде «это улучшит мой стиль жизни» не подходят. Нужна чёткость и конкретность. Вы должны сами себя убедить в том, что вам это необходимо, вы обращаетесь не к эмоциям, а к разуму. Разум понимает цифры.

2. Осознайте собственную уникальность.

Лидером не может стать человек, неуверенный в себе. Стоит заметить, что и самоуверенность — тоже плохой помощник в завоевании лидерских позиций. Золотая середина — адекватное и обязательно позитивное отношение к себе, принятие себя и осознание собственной уникальности. Чтобы быть успешным, нужно постараться поднять самооценку, если она недостаточно высока.

Несколько плюсов высокой самооценки:

- человек с высокой самооценкой не побоится взяться за новое дело, не будет растрачивать энергию на волнение. Он знает, что сможет,

добьется, победит. Поэтому не волнуется в духе «а смогу ли?» а просто делает. Без этого нет лидера;

- высокая (не завышенная!!!) самооценка не позволит опустить руки после неудачи. Человек с высокой самооценкой понимает, что неудача – временное явление. Успех - это упасть шесть раз, а встать - семь;
- человек с высокой самооценкой лишен многих барьеров в общении, легче сходится с другими людьми и налаживает контакты. Не самое плохое качество для успешного человека, верно?

Для того чтобы этого достичь, существует несколько простых упражнений.

Осознайте, что высокая самооценка и уверенность в себе – это жизненное преимущество. Нет ничего высокоморального в застарелых тараканах и застенчивости. Вы должны понять и глубоко принять эти слова – они сами по себе добавляют вам уверенности, повысят самооценку.

Учитесь видеть себя в зеркале. Не секрет, что обычно мы подходим к зеркалу, чтобы убедиться, что с нами все в порядке: одежда — чистая и не мятая, прическа — аккуратная. Еще в зеркале мы оцениваем новый наряд или пытаемся найти в себе недостатки. Попробуйте посмотреть на себя в зеркало по-новому — как на незнакомца, которого предстоит узнать: при всех недостатках попытайтесь найти максимум достоинств. Научитесь смотреть себе в глаза подолгу. Смотреть в зеркало именно таким образом нужно каждый день хотя бы по 20 минут.

Учитесь себя хвалить. Позитивное отношение к себе — это ключевой момент уверенности в себе. Заведите журнал успеха. Каждый день записывайте свои удачи и победы. Штук пять в день, лучше десять. Вы поднимите свою самооценку и убедите себя, что вы по-настоящему успешны.

Учитесь адекватно оценивать свои ошибки. Неудачи и ошибки случаются у каждого человека. Надо воспринимать их как часть учебного процесса под названием «жизнь». Обязательно разбирайте их самостоятельно. Очень важно

оставаться честным перед собой и не пытаться свалить вину за собственные промахи на кого-то другого. Но и не надо возвращать в себе комплекс вины. Если допущен промах, ошибка, не надо спрашивать себя, кто в этом виноват, лучше задаться вопросом — почему так получилось? Разобрать все варианты и постараться объективно понять, в чем лично вы были не правы, и как в следующий раз избежать такой ситуации.

Начните заниматься чем-нибудь, что полезно и требует твердой воли. Например, начните бегать по утрам или изучать иностранный язык.

Не откладывайте дела! Задумали что-то – приступайте к делу сразу. Потом уйдет энтузиазм, пропадет уверенность, а в итоге - разочарование от очередной мертворожденной идеи (самооценка падает) и растроченное впустую время на бесплодное мечтание. Задумал – сделал.

Не придумывайте себе испытаний. Просто делайте то, что нужно и полезно. Подтверждения – это костыли для самооценки.

Не заставляйте себя быть идеальным во всем, вы рискуете добиться снижения самооценки. Что-то можно сделать и не на «отлично». Не стоит вешать на стену бумажку "Поднять самооценку или умереть!". Относитесь ко всему спокойнее. Не нужно фанатизма!

3. Намерение

Следующая ступень - это быть готовым действовать и быть готовым стать лидером. Это и есть намерение.

Быть готовым действовать – это значит осознавать, что лидером вы можете стать, только усердно работая. Быть готовым действовать - значит выполнять ту работу, которую нужно выполнять, несмотря на то, что вы не хотите, или не имеете настроения. Быть готовым действовать - начать действовать уже сегодня! Если вы готовы начать завтра – вы уже проиграли. Завтра значит никогда.

Быть готовым стать лидером – это значит принять на себя всю ответственность за свои поступки, ответственность за собственную жизнь, ответственность за жизнь других людей, на которых будут влиять ваши поступки. Быть готовым стать

лидером - значит думать не только про себя. Вы должны начать думать, как настоящий лидер.

4. Желание учиться

Это самое важное качество. Любые знания, которых вам не хватает, чтоб быть эффективным лидером, вы можете найти в книгах, Интернете. Вы можете развить в себе любые качества, которые необходимы, но вы должны быть готовы учиться. Учиться - значит прогрессивно и последовательно приобретать знания в определенной области. Вы наверняка хотите быть лидером в определенной области. Вы должны изучить эту область досконально, владеть информацией. Возьмите себе за привычку инвестировать 1 час времени в будние дни и 2 часа в выходные дни в свое образование. Исходным пунктом для лидерства является желание учиться! Если у вас его нет, или вы считаете, что вы уже и так все знаете, ваши шансы стать или остаться эффективным лидером стремительно падают.

Найдите лидеров.

Они будут вам примером, они могут стать вашими учителями. Если их нет в вашем окружении – заводите новые знакомства. Постарайтесь сойтись с кем-то из успешных людей поближе. Общайтесь с ними как можно больше. Попросите совета, попросите раскрыть пару секретов успеха – вы удивитесь, узнав, как легко люди делятся секретами. В книгах вы получите только общие советы, а тут вам могут дать индивидуальный.

Сформируйте у себя необходимые каждому лидеру навыки:

Умение отвечать за себя и окружающих

Для приобретения этого навыка требуется, в первую очередь, научиться контролировать своё время. Человек, не умеющий этого делать, часто опаздывает, не укладывается в намеченные сроки и по «объективным» причинам не справляется с обязанностями. Может ли такой человек быть эффективным лидером?

Планирование личного времени руководителя имеет своей целью управление и экономию времени посредством разработки

плана жизни. Планирование времени включает в себя следующие *стадии*:

- первая стадия — составление заданий, перечня основных дел дня и недельного (месячного) плана;
- вторая стадия — оценка длительности акций (проставьте против каждого задания приблизительное время для выполнения, просуммируйте и определите ориентировочно общее время);
- третья стадия — резервирование времени про запас, планом должно быть охвачено не более 60% времени и приблизительно 40% должно быть оставлено в качестве резервного времени;
- четвертая стадия — принятие решений по приоритетам, сокращениям и перепоручению с целью сокращения времени, отведенного на выполнение заданий;
- пятая стадия — контроль и перенос не сделанного.

Среди *правил эффективного планирования* личного времени руководителя можно выделить следующие:

- планирование должно охватывать не более 60% рабочего времени, поскольку каждый день приходится заниматься непредвиденными заранее делами, а все непредвиденные дела и посетители являются «поглотителями» личного времени;
- все затраты рабочего времени должны документироваться и перепроверяться, как и на что использованы;
- все невыполненные запланированные задания должны становиться основой для составления плана на следующий временной период;
- планирование личного времени руководителя должно быть регулярным и носить системный характер;
- планироваться должен только тот объем задач, который реально может быть выполнен;

- планы составляются не для успокоения совести, а для достижения личных целей;
- потери времени должны восполняться сразу, лучше дольше поработать, чем позже нагонять;
- планирование личного времени необходимо осуществлять в письменной форме собственного образца;
- должны фиксироваться искомые результаты, а не какие-то действия (не «позвонить N», а «выяснить у N, какого числа будет выполнен заказ»);
- каждый пункт плана должен иметь четкие временные рамки;
- в плане должны быть установлены приоритеты (степень важности) в выполнении заданий;
- при планировании необходимо отметить, какие задания необходимо выполнить лично, а какие допустимо и целесообразно делегировать другим лицам;
- планирование должно охватывать как рабочее, так и свободное личное время руководителя;
- при планировании необходимо учитывать время для подготовительной и творческой работы;
- планирование личного времени необходимо соотносить с планами начальников, подчиненных, коллег.

Умение делать выбор и принимать решения

Принятие решения — это особый вид человеческой деятельности, направленный на выбор лучшей из имеющихся альтернатив. Практически все принимаемые решения можно разделить на три категории:

- Интуитивные решения. Чисто интуитивное решение — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. То, что мы называем «озарением» или «шестым чувством», и есть интуитивные решения. Согласно одному исследованию деятельности менеджеров высшего

звена 80% опрошенных руководителей заявили, что обнаружили у себя наличие какой-то конкретной серьезной проблемы лишь благодаря «неформальному обмену информацией и интуиции». Менеджер, полагающийся исключительно на интуицию, рискует сильно ошибиться - с точки зрения статистики шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

- Решения, основанные на суждениях. Это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.
- Рациональные решения. Главное различие между решениями рациональными и основанными на суждениях в том, что первые не зависят от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

Умение слушать, говорить и увлекать идей

1) Очень важно уметь выслушивать людей, не перебивая. Есть такое золотое правило: у человека два уха и только один рот, следовательно, говорить человек должен ровно в два раза меньше, чем слушать. Попробуйте засекайте временные отрезки (можно мысленно) своей речи и речи собеседника, когда общаетесь с людьми, это помогает научиться внимательно слушать.

2) Что же касается речи, можно сделать такое упражнение - собрать друзей (коллег, родственников) и перед тем, как вы начнете что-то обсуждать, включить диктофон, чтобы записать все ваши разговоры (разумеется, с согласия присутствующих). Сначала, конечно, диктофон будет вам мешать, но позже вы о

нем забудете и начнете разговаривать, как обычно. Потом расшифруйте свои монологи — вместе со всеми словами-паразитами, междометиями и крепкими выражениями. А на следующий день перечитайте и составьте речь, удалив из первоначального текста все лишнее. И попробуйте сказать все то же самое вслух. Прodelайте это несколько раз и ваша речь заметно очистится от лишних слов, станет более связной и плавной.

3) Способность увлечь идеей напрямую связана с умением говорить. Когда человек умеет доносить свои мысли до окружающих, ему проще увлечь их тем, что его волнует. Но тут есть еще один важный момент: необходимо действительно верить в то, что говоришь и делаешь. Люди верят искренним словам и легко улавливают фальшь, даже когда дело касается каких-то мелочей.

а) Всё, так или иначе имеющее целью воздействовать на кого-то, построено по одним и тем же законам. Везде есть одна классическая, опробованная тысячелетиями структура:

- Вступление (10-15% по времени). Ваша цель - прежде всего презентация себя, а также той проблемы или предложения, о котором вы будете говорить. Заинтересуйте аудиторию, подбросьте ей загадку, докажите, что ваша тема для них жизненно важна...
- Основная часть (70-80%). Это изложение основных тезисов. Оно должно соответствовать тому, что вы «пообещали» во вступлении. Также должна быть выдержана внутренняя динамика: напряжение, важность (это нужно выделять интонациями, жестами, вводными словами, мимикой...) растут вплоть до кульминации.
- Кульминация: высшая точка вашего выступления. Контакт с аудиторией должен быть максимальным. В это время звучат самые мощные аргументы или эмоциональный призыв поступить так, как нужно оратору. Для облегчения контакта, например,

можно выйти из-за трибуны, сделать необычный жест.

- Заключение (10-15% по времени). Напряжение спало, аудитория в том состоянии, какое нужно оратору. Нельзя так просто «отпускать» слушателей. Они этого не хотят. В это время можно подвести итоги, сказать что-то теплое или же, как в фильме, выразить некоторую идею (можно даже с долей пафоса). Неплохая концовка – остроумная цитата в тему.

Конечно, здесь дано только общее представление о структуре выступления.

б) Презентация себя на презентации.

Аудитория оценивает в первую очередь самого оратора, и уже потом – его речь; восприятие речи очень сильно зависит от отношения к тому, кто говорит. Поэтому первейшая задача выступающего – добиться доверия и позитивного отношения к себе. Доверие и благожелательное внимание – результат хорошей презентации себя.

Как этого добиться – целая наука. Но можно обозначить её основные положения.

1. Внешний вид.

Во-первых, он должен свидетельствовать о высоком статусе. Ну, здесь все ясно – стандартная, без излишеств, деловая одежда. Ухоженность. Осанка. Чтобы просто выглядеть прилично.

Во-вторых, внешний вид должен соответствовать аудитории сигнализировать, что вы – «свой». Только если вас признают «своим», можно считать самопрезентацию удачной. Вообще во время выступлений и при подготовке к ним нужно искать как можно больше мостиков между вами и слушателями, как можно больше деталей, которые говорят, что вы «одной крови». Для внешности это использование (или не использование) тех или иных аксессуаров, украшений.

2. Эмоциональный настрой.

Настрой, конечно, должен быть позитивным. Однако бывают ситуации, когда улыбка до ушей выглядит глупо или даже кощунственно. Для того чтобы стать «своим», нужно двигаться в русле общего настроения. Можно даже сказать: «я так же, как и все присутствующие здесь... опечален, растроган, обрадован...». Но в любом случае необходимо демонстрировать уверенность.

3. Речь.

Она должна быть краткой (без существенных отклонений от основной темы и длительных лирических отступлений), логичной, грамотной.

Используйте лексику аудитории, говорите на ее языке. Приводите примеры, близкие слушателям, обращайтесь к аудитории в своем выступлении.

4. Самопрезентация продолжается в течение всего выступления, однако особую роль, конечно же, играет первая минута. В это время:

- чуть-чуть потяните с началом выступления, помолчите секунды три – это даст аудитории возможность сосредоточить на вас внимание. А для вас это возможность установить зрительный контакт со слушателями. Открытый прямой взгляд в самопрезентации очень важен.
- добавьте чуть-чуть личного в начало выступления. Найдите несколько слов именно об этой аудитории именно в контексте конкретного выступления. Объясните (коротко и искренне!) почему это важно или радостно – выступать здесь и сейчас.

Умение вырабатывать независимые суждения

Если вы можете составить свое мнение обо всем, не оглядываясь на мнение окружающих, — это большой плюс. Но важно помнить и о том, что часто мы делаем выводы, опираясь только на собственный опыт. И часто этого опыта не хватает для максимально объективной оценки ситуации, что приводит к ошибкам. Поэтому, чтобы уметь составлять собственное мнение,

научитесь собирать информацию. Чем больше данных по любому вопросу, тем более весомыми и обоснованными будут суждения. И не стоит бояться признать, что вы чего-то не знаете. Нет ничего плохого в незнании, гораздо хуже, когда человек и не хочет узнавать ничего нового.

5. Действовать

Ну и последний пункт – это взяться за работу. Поставить себе цели, запланировать свою работу по их достижению и день за днем, неделя за неделей работать над их достижением. Тут начинается настоящий рост вас как личности и лидера. Вы должны создать собственный стиль лидерства. Общие принципы:

- наблюдайте себя со стороны,
- анализируйте свои сильные и слабые стороны
- присматривайтесь к тем, кого уважаете
- вспомните особо успешные случаи (вы ведь ведете журнал успеха?)

Все это позволит вам осознать, какие качества вы цените в человеке и лидере превыше всего. Когда вы их выделите, нужно сознательно их культивировать в себе.

И, напоследок, надо упомянуть о той трудности, что подстерегает каждого, кто начинает меняться и развиваться.

Человек, развивающий лидерские качества и постигающий законы успеха, вначале растет очень быстро. Чуть ли не каждый день новые открытия, новые удачи и победы.

Чуть позже человек видит, что уже кое-чего достиг. Смотрит по сторонам – оказывается, он на голову выше остальных! Он действительно вырос. И...Дальше развиваться существенно сложнее:

Во-первых, не с кем соревноваться: нет достойных соперников. Не у кого учиться: уже взял, что мог взять (конечно, если это не учитель, а Учитель, то все по-другому. Тогда проблемы нет. Проблема в другом – найти Учителя). Окружающие очень сильно на нас влияют. Если мы окружены успешными и позитивными людьми, то учимся у них, даже не

прилагая усилий. Если же наши друзья и коллеги не дотягивают до нашего уровня – тогда все наоборот.

Во-вторых, вы можете вырасти, а задачи, с которыми сталкиваетесь на работе и вообще в жизни – остаться теми же. Вы их успешно разрешаете – так зачем еще стараться?

Но идти дальше – необходимо! Успешный человек не останавливается на достигнутом. Остановка – это откат назад.

Что делать, если вы чувствуете, как окружение препятствует вашему пути к успеху?

В общем-то, все просто:

1. Заводите новые знакомства, записывайтесь на курсы и тренинги. Включайтесь в онлайн-общение по интересам, ведите блог, например. Ищите успешных и интересных людей. Больше общаться с ними.

2. Ставьте новые – сложные! – задачи. Участвуйте в конкурсах и состязаниях, беритесь за рискованные проекты.

3. Помните, что успешных людей «вообще» не бывает. Вы должны управлять собой. Видеть впереди **ваши Цель и Дело**, работать на них, ориентироваться на них и только на них. Прилагать дополнительные усилия для собственного роста. Это – самое главное.

Путь лидера бесконечен! И идти по нему нужно всю жизнь, успешный человек – тот, кто растет постоянно! Первые успехи – не повод остановиться. Вы можете больше! Намного больше!