

Энергетический потенциал бизнес- лидерства

Business leader's charismatic potential

Николай П. Беляцкий

Белорусский Государственный Экономический Университет в Минске

Abstract

The article analyses the advantages leading to reaching the business leader position. Leader's potential structure was divided into synergic, emotional and innovative components. The author presents the recommendations for the development of a charismatic leader's potential.

Keywords: leader's potential, leader's group, informal leadership

1. Природа лидерства

Лидерство не имеет конкретной определенности для различных ситуаций пусть даже одного характера — хозяйственного, военного или политического. Возможно, этим объясняется многоаспектность самого лидерства, наличие различных подходов к его анализу, а также тот ореол загадочности, который окружает сам феномен лидерства.

Изначальным моментом изучения природы лидерства следует считать утверждение о том, что человек не может не управлять, не общаться, не обмениваться информацией с другими людьми. Управление, как и коммуникации, свойственно человеческому бытию. Каждый из нас управляет сам собой и часто оказывается в ситуации, когда он должен принимать решения относительно других людей. Общее между управлением и лидерством состоит во взаимодействии людей и через него во *влиянии* на них. Подобно строению человеческого мозга, имеющего два полушария — левое (сознание — мышление) и правое (чувства — интуиция), двойственна и природа лидерства: в нем выделяется деловая сфера (формальное лидерство) и сфера отношений (неформальное лидерство). Иначе говоря, в первом

случае речь идет о выработке и достижении целей, а во втором — о согласии между людьми, взаимоотношениях или о том, что принято называть; «человеческим фактором». Обе стороны неотделимы друг от друга, как два полушария мозга, как организационно-техническая и социально-экономическая стороны управления. Таким образом, управление социальными системами двойственно, а менеджмент не только наука, но и искусство.

В современном менеджменте лидерство интегрирует межличностные факторы организации для ориентации их на достижение целей организации.

Правильное понимание природы лидерства состоит, возможно, в том, чтобы действовать в соответствии с миссией организации для достижения ее целей на основе реализации потенциальной энергии группы.

Природа лидерства не есть только та часть человеческой природы, которая связана с управлением другими людьми. Как заметили Кунц и О'Денел, нельзя руководить отдельными частями человека, все аспекты его характера “нанимаются” на работу, когда он становится сотрудником. Поэтому лидерство выходит за рамки только выполнения основных функций управления.

Управление и лидерство не синонимы, но способность быть лидером, ключевое условие, чтобы быть менеджером. Лидер – это тот, кому удастся превратить сотрудника в своего единомышленника или последователя. Суть лидерства состоит в наличии последователей.

Лидерство состоит в:

- развитии бизнеса, увеличении его масштабов путем расширения производства, создания дочерних фирм, открытия новых предприятий – лидерство тиражирует успех;
- в упорядочении процессов преобразований, обновлении технологий – способность к лидерству – это способность быть эффективным преобразователем;
- в целенаправленной реализации индивидуальных потенциалов сотрудников как последователей, а последователей как новых лидеров на основе развивающегося системного процесса мобилизации усилий по достижению стратегических целей – для лидера активная деятельность означает продвижение к цели, а его собственный потенциал определяется созданной им командой.

Формулы лидерства нет. Его не опишешь системой уравнений. Но моделей лидерства столько, сколько самих лидеров и даже больше. Факторы лидерства известны. Но известны и семь нот, семь цветов радуги.

Комбинации цветов дают картины, нот – музыку. Причем весьма разных стилей и назначений. Так и с факторами лидерства: нельзя открыть кодовый замок, зная только цифры, из которых состоит код. Это знает каждый. Надо знать комбинацию этих цифр или хотя бы принципы кодирования. По отношению к лидерству это и наука, и практика, и искусство.

В этой связи можно предложить такую модель лидерства:

$$(ЛК + ПН) \times (ПУ + ПК)$$

где ЛК – личные качества;
ПН – приобретенные навыки;
ПУ – психологическая установка;
ПК – поведенческая компетентность.

2. Взаимосвязь лидерства и управления

Лидерство представляет собой специфический тип управленческих отношений, который опирается преимущественно на социальное воздействие. Лидерство в отличие от управления предполагает наличие последователей, а не подчиненных или сотрудников. В какой мере сотрудник становится последователем, в такой мере менеджер – лидером. Дорогу к лидерству ему открывает должность. Влияние с позиции только должности называется *формальным лидерством*, которое отождествляется с *руководством*.

Но в своем влиянии на людей руководитель не может полагаться только на полномочия, которые дает ему занимаемая должность. Один из его заместителей, имеющий меньшую формальную власть, начнет пользоваться большим авторитетом среди сотрудников, например, в конфликтных ситуациях или в решении важных для выживания организации задач. Такой заместитель получит поддержку, доверие уважение за свою компетентность, уверенность, отношение к людям, а может быть за другие качества, которые находятся в дефиците у прямого шефа. Поэтому быть руководителем и лидером не одно и то же. Лидерству свойственно нечто большее, чем формальная основа. В зависимости от этого "нечто" существуют различные теории, концепции и типы лидерства.

Процесс влияние через ресурсы иные, чем занимаемая должность, получил название *неформального лидерства*. Такое лидерство обусловлено

источниками питания личностных и ситуационных основ власти. Источники питания этой власти различны по своему происхождению и содержанию. Поэтому существуют различные определения самого лидерства:

- воздействие на группы людей для достижения общей цели;
- межличностное взаимодействие с помощью коммуникаций;
- индивидуальное влияние на отдельных людей;

Лидерство – это такое состояние управленческих отношений, которое основано на рациональном для их участников в конкретной ситуации сочетании различных источников власти и целей.

Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство – чтобы люди делали правильные вещи.

Менеджер свое взаимодействие с подчиненными строит больше на контрактах и в рамках установленных целей. Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им ориентироваться к новому, пройти этап изменений.

Менеджер имеет тенденцию занимать пассивную позицию по отношению к целям. Чаще всего они по необходимости ориентируются на кем-то установленные цели и практически не используют их для проведения изменений. Лидеры, наоборот, сами устанавливают свои цели и используют их для изменения отношения людей к делу.

Отличия менеджера от лидера

<i>менеджер</i>	<i>лидер</i>
администратор	инноватор
поручает	вдохновляет
работает по целям других	работает по своим целям
план – основа действий	видение – основа действий
полагается на систему	полагается на людей
использует доводы	использует эмоции
контролирует	доверяет
поддерживает движение	дает импульс движению
профессионален	энтузиаст
делает дело правильно	делает правильное дело
уважаем	обожаем

Опираясь на свой профессионализм, различные способности и умения, менеджеры концентрируют свои усилия в области принятия решений. Они пытаются сузить набор путей решений проблемы. Решения часто

принимаются на основе прошлого опыта. Лидеры, в противоположность, предпринимают всякие попытки разработки новых и неоднозначных решений проблемы. А самое главное - после того, как проблема ими решена, лидеры берут на себя риск и бремя выявления новых проблем, особенно в тех случаях, когда существуют значительные возможности для получения соответствующего вознаграждения.

Наши исследования показывали, что многие менеджеры обладают лидерскими качествами, однако на практике они редко проявляются. Для того чтобы это прояснить, еще раз подчеркнем отличия лидерства и руководства, имея в виду, что руководитель большую часть времени вынужден отдавать выполнению текущих, часто рутинных работ. Руководство неразрывно связано с организацией (предприятием, фирмой) и теми процессами, которые там происходят. Лидерство может существовать и вне организации. Функции управления осуществляются официальным руководством (начальством), а сами руководители (менеджер или управляющие) обеспечивают выполнение заданий остальными работниками (сотрудниками) потому, что это положено им делать по должности. Сослуживцы следуют за руководителем в силу формальных причин, которые называются служебными обязанностями. За лидером же последователи идут в силу субъективных причин, часто неформального характера. У руководителей есть подчиненные, у лидеров — сторонники, признающие целеустремленность лидера или его личное обаяние. Лидер превращает сотрудников, сослуживцев, независимо от того, подчиненные они или нет, в последователей по убеждению.

Лидеры прививают остальным чувство значимости выполняемых заданий и тем самым любовь к работе. Они являются проводниками миссии организации.

Принципы лидерства – доверие, влияние, уважение, интуиция, видение.

Реальная жизнь не всегда разводит руководителя и лидера по противоположным углам, часто руководитель является лидером вне зависимости от его формальной должности в организационной иерархии.

Разногласия между исследователями организационного лидерства существуют не по поводу лидерства, как такового, а по поводу его эффективности. Эффективное лидерство зависит от взаимовлияния лидера и его последователей, а также от распределения власти между нами. В идеальном случае руководство как администрирование и лидерство сливаются.

3. Развитие бизнес- лидерства

Успех лидерства в его энергии, потенциале, силе. В современной науке понятие «сила» употребляется не столько в смысле механической силы, сколько в смысле взаимодействия определенного вида или сорта. Мерой этого взаимодействия может быть только энергия. Поэтому энергия и сила всегда взаимосвязаны.

В природе человечеству известны только четыре типа сил:

- всемирное тяготение — гравитационные силы;
- электромагнитные взаимодействия — сила тока;
- ядерные силы;
- слабые взаимодействия, квантовая механика, элементарные частицы.

Силы природы едины. Проявление взаимных действий тел друг на друга описывается общими законами Ньютона, Кеплера, Кирхгофа.

Более сложно обстоят дела в живой природе. Уровень управления там выше и возникает *феномен лидерства*. Ввиду сложности взаимодействия различных сил в живой природе для описания такого взаимодействия пользуются понятиями *принципов, структур* и в целом *управления* как процесса перевода системы из одного состояния в другое. Но силы остаются, в том числе и сила лидерства. Раскрытие ее энергетической природы и посвящены сегодня многие исследования.

Энергия лидерства состоит из личностных качеств и опыта, видения будущего и уверенности в себе, знания собственных сильных и слабые сторон. Это «лидерство изнутри». Оно обусловлено собственным интеллектуальным потенциалом. Таким образом, энергия лидерства находится в каждом из нас и ее нужно познать. Презентация себя самого есть презентация такой энергии. Это результат эффективного самовыражения. Однако этого недостаточно, чтобы стать лидером. Необходимо признание других. Знания плюс их признание есть только профессионализм. Для лидерства и этого недостаточно. Нужны последователи. Это еще один элемент лидерства.

Будем исходить из того, что формирование лидерства начинается с управления самим собой. Прежде чем влиять на других, надо научиться управлять собой. В этом смысле многие опытные лидеры утверждают, что лидерство начинается внутри самого человека, у каждого есть умения лидерства, но они используются в неодинаковой степени. По разным причинам препятствием часто является обыкновенный страх выделиться,

заявить о своих намерениях, подвергнуться критике, потерять уже достигнутое.

Чтобы стать лидером, нужны специальные умения. Эти умения формируются практикой, природой заложены только определенные способности. Некоторые успешные профессионалы являются замечательными исполнителями, но они не видят общей картины и поэтому не могут реализовать себя в качестве лидеров. Лидер понимает значение других для достижения общего успеха. Он обязан и способен видеть перспективы сотрудников, работодателей, клиентов и коллег. Видение будущего выгодно выделяет лидера.

Первоначальное понятие лидерства в бизнесе означало быть впереди или быть первым: занимать высокую должность, первое место, например, по объему продаж, по срокам выполнения заданий. Но с XXI в. лидерство стало рассматриваться под другим углом зрения.

Во-первых, таких оснований для лидерства, как прибыль, валовой внутренний продукт, уже недостаточно. Лидерство подразумевает не столько управление объемами продаж, материально-техническим снабжением, сколько управление временем, знаниями, доверием. Лидерство не существует в отрыве от энергии и успехов тех людей, которые приносят доходы. Для лидера бизнес, приносящий только прибыль, — это плохой бизнес. Суть лидерства — преобразование последователей в новых лидеров.

Во-вторых, как это вытекает из первого условия, современное бизнес-лидерство есть преобразующее групповое лидерство. Оно неотделимо от изменений и невозможно без развития, достижения результатов, превосходящих прежние успехи. Лидеры создают опыт, на котором учатся другие. Они умеют успешно использовать внешние изменения, вносить свои предложения и внедрять перемены, которые важнее получаемых текущих результатов.

С лидерством часто ассоциируются качества лидера, которые определяют его энергетический потенциал. Существует множество таких качеств. Вместе с тем нет такого перечня качеств, обладание которыми гарантировало бы само лидерство. Дело в том, что оно скорее дискретно, чем нормативно. Ситуации и задачи имеют не менее важное значение, а группа, в которой происходит лидерство, является не только средой, но и элементом этого лидерства, часто более важным, чем другие.

Групповое лидерство можно трактовать двояко. Во-первых, всякое лидерство неотделимо от тех, кто составляет группу последователей. Ключом к лидерству здесь является приобретение как можно больше последователей.

Так поступает большинство лидеров в бизнесе. Во-вторых, уверенные в себе и дальновидные лидеры превращают последователей в новых лидеров и, таким образом, группа последователей становится командой лидеров. Такой подход расширяет видение основных лидеров. Он позволяет тиражировать бизнес, повышает рыночную активность предприятия и уровень его успеха.

Опытные лидеры окружают себя будущими лидерами. Уровень успеха лидера определяется возможностями той команды, которую он создал, теми людьми, которые ближе всех к данному лидеру. Справедливо и обратное: те, кто находится ближе всех к лидеру, будут определять как потенциал, так и степень его неудач. Следовательно, результативность лидерства зависит от способностей лидера обеспечить возможность развития тех, кто с ним в одной команде. Поэтому важно найти людей, которые ближе всех к лидеру. Если они развиваются, то укрепляется и потенциал организации. Фирма не может развиваться из внешних источников, если не растут лидеры внутри самой фирмы. В данной связи показателен основной принцип деятельности фирмы «Мацусита»: сначала производить квалифицированных людей, а потом продукцию.

Компетентность лидера наиболее отчетливо проявляется в умении создавать команду лидеров. Главная установка известных лидеров бизнеса заключается в позитивном взаимодействии с группой. В этом случае лидер занимает позицию взаимозависимости с другими лидерами и поддерживает с ними реверсивные отношения. Он побуждает путем сотрудничества, а не побеждает путем соперничества. Успех достигается умением всей группы, а не только умением лидера.

В этом случае нет побежденных, есть только победители. Преимущество команды лидеров, т.е. наличие лидеров вокруг лидера с большим потенциалом, заключается в поддержке тех людей, которые знают, как принимать решения. Такие люди становятся резонаторами. Речь идет о резонансе между тем, что хотят слышать последователи, и тем, что им нужно слышать, по мнению лидера.

Перспективные лидеры бизнеса привлекают себе подобных, хотя и с более низким лидерским потенциалом. Это опыт развития предпринимательства. Практика бизнеса свидетельствует о том, что успешно действующие лидеры сохраняют свои лидерские позиции путем потенциальных лидеров. Такие ситуации возникают по следующим причинам:

- уверенные в себе лидеры не испытывают страха при общении с коллегами с большими потенциальными возможностями в бизнесе;
- уверенные в себе лидеры создают атмосферу бизнеса, которая содействует

потенциальному лидерству, а также развитию лидерского мышления.

4. Развитие лидерского потенциала

Каждый сотрудник имеет собственный лидерский потенциал. Иначе говоря, последователь является потенциальным лидером. Успешные лидеры являются ориентирами потенциальных лидеров.

Лидер с большей энергией лидерства будет притягивать лидера с меньшим показателем такой энергии, но подобное взаимодействие происходит не по принципу сообщающихся сосудов, а на основе разности их потенциалов. Если лидер имеет в своем окружении неперспективных последователей, то он вынужден полагаться только на свои силы лидерства, которые имеют границы. Синергия лидерства требует формирования потенциальных лидеров, которые имеют возможность развивать успехи лидера. Таким образом, преемники содействуют успехам бизнеса.

Лидерский потенциал организации зависит от ее организационной структуры, но последняя больше содействует реализации этого потенциала, самого потенциала она не дает. Организационная структура создает кадровый потенциал, определяя взаимодействие личностных и групповых потенциалов. Для успеха организации необходим успешный лидер. Организационная структура преобразует плохую организацию в хорошую. Для того чтобы организация стала отличной, необходимы соответствующее развитие и реализация лидерского потенциала, для чего надо концентрировать внимание на целях и задачах, а не на функциях и обязанностях.

В процессе развития лидерского потенциала организации наиболее проблемной и вместе с тем приоритетной является задача создания благоприятных условий для потенциальных лидеров. Проблема заключается в том, что потенциальные лидеры находятся не столько среди топ-менеджеров, сколько на уровне первичных подразделений, поэтому речь идет о такой карьерной политике предприятия, когда лидеры вносят преобразования, а изменения приветствуются. Лидеры определяют, какой будет среда, создают предпринимательский климат. В этом смысле важна не потенциальная, а кинетическая энергия лидера. Она вызывает изменения. При регулировании состояния бизнеса полезно помнить один из законов физики: при 99 °С вода остается водой, и кипеть она начинает при 100 °С, т.е. только один дополнительный градус преобразует горячую воду в пар, который может совершить огромную работу. В этом градусе суть кинетической энергии. Суть

лидерства в данном контексте — в создании климата для формирования других лидеров из последователей и реализации их лидерского потенциала.

Иногда потенциальный лидер оказывается в небольшой организации и остается там маленьким лидером ввиду ограниченности масштабов бизнеса. Благоприятную среду для реализации лидерского потенциала своих сотрудников создают руководители, которые сами являются уверенными лидерами. Они формируют стиль лидерства и его структуру, воздействуя личным примером.

5. Самообучение лидерству

Успешные лидеры начинают с непрерывного процесса самообучения. Одна из его целей — нахождение баланса между активностью и осторожностью. Эффективное лидерство подразумевает такой баланс, но он дается только опытом. Избыточность чего-то одного не позволяет сформировать лидера. Большинство начинающих в бизнесе склонны либо к импульсивным действиям (неосторожным поступкам), либо к чрезмерной осторожности (пассивной деятельности).

Становление успешного лидера связано с поисками рационального баланса между действиями и размышлениями.

Другая цель учебы потенциального лидера — подготовить себя к неприятностям, что означает умение держать удар и быстро устанавливать источник проблем (производственных, межличностных или внешних).

Подготовка себя к возможным неудачам — это проявление силы лидерства. Такая необходимость объясняется тем, что постоянным спутником того, кто принимает решения, является давление «снизу» — от подчиненных и «сверху» — от руководителей или главных партнеров, которые всегда недовольны показателями.

Внешнее давление (рынок, клиенты) действует навстречу внутреннему давлению снизу (контроль, производственные проблемы).

Каждый предприниматель и менеджер (вплоть до первого лица корпорации) постоянно ощущает давление не только того бизнеса, которым он занимается, но и всего делового мира, а также проблем совмещения различных карьер. Причем деловая карьера первого поколения менеджеров XXI в. занимает все большую часть их жизни.

Настоящий лидер признает факт накаленной атмосферы как нормальный, и чем раньше, тем большего уважения он заслуживает. Чтобы

узнать, кто в действительности стоит во главе компании, надо найти место, где сходятся противоборствующие силы. Именно там находится лидер — так учат сами лидеры. Критические ситуации являются неотъемлемой частью работы лидера, а слова «руководитель», «менеджер» не следует считать синонимами слова «лидер».

Образно говоря, «титул» лидера присваивается теми, кто готов идти за ним и уже пошел. Это происходит в двух случаях: когда благодаря лидеру его последователи сделали карьеру или стали более совершенными личностями и подготовились к различным испытаниям и когда лидер заслужил доверия, уважения, признания.

Высшее руководство не может назначить лидера, как и каждый из нас не может утвердить себя на должности лидера. Тот, кто назначает на управленческие должности, только придает лидерству официальный характер. Иначе говоря, те, кто был назначен управлять другими, называются менеджерами. Практика показала, что вполне успешно можно управлять людьми и процессами, не являясь при этом настоящим лидером.

Для менеджера достаточно овладеть функциями менеджмента, но для того, чтобы научить своих сотрудников раскрыть личные интеллектуальные потенциалы и стать при этом последователем идей, требуется энтузиазм и более сложные методы работы.

6. Синергетический потенциал лидерства

В современной науке лидерство принято считать, скорее всего, явлением групповым, организационным, общественным, чем личностным, индивидуальным. В этой связи рассмотрим параметры группы как предпосылки синергетического потенциала.

Каждый из нас как член той или иной группы вынужден решать проблемы, которые там возникают. Структурам и динамике группы, а также организации групповой работы в практическом менеджменте и хозяйственном лидерстве стало уделяться повышенное внимание. Оно вызвано потребностями бизнеса и выживания предпринимательских структур. Такие потребности вытекают из широкого спектра предпосылок - от необходимости проектной работы в одной высокоэффективной команде и до процессов глобализации экономики, в основе которых лежит корпоративный бизнес, неизбежно включающий групповую работу.

Групповая работа, как и всякая другая, представляет собой целесообразно затраченную энергию. В данном случае речь идет об энергии, рабочих силах, усилиях и способностях последователей и лидеров как членов группы. Единство такой работы дает так называемый синергетический эффект, когда силы группы больше суммы сил ее членов. Этот эффект объясняется повышенным интересом к групповым процессам, командной работе и корпоративным отношениям. Стремление вначале получить такой эффект, а потом его повысить лежит в основе группового лидерства. Получение эффекта от согласования дискретно действующих рабочих сил достигается управлением людьми или менеджментом, начиная с малых групп (бригад, участков, лабораторий и других подразделений первичных ступеней организационной структуры предприятия) и кончая самой отраслью. Повышение такого эффекта требует включения элементов лидерства, а также самого группового лидерства.

Состояние группы определяется лидерством в ней. Характеристики внешней среды группы играют не решающую роль. Лидер может исказить представление об этих характеристиках. Группа как целостное образование также имеет свои характеристики:

- групповое пространство;
- область лидерства;
- главную внутреннюю границу;
- область членства;
- внешнюю границу.

Структура группы определяется ее границами. Основные границы группы представляют ее главную групповую структуру. Группа может иметь несколько и даже более количество внутренних границ, одна из них будет главной. Главная внутренняя граница делит групповое пространство на зоны (области, регионы) членства и лидерства. Внешняя граница представляет собой совокупность критериев, по которым отличают членов от не членов.

Внутри своих границ группа имеет *организационную структуру*. Это ее своеобразный скелет.

Выживание группы, сам факты ее существования есть главные задачи каждой группы. Средняя продолжительность существования американских фирм на начало XXI века составляла 40 лет. На каждой фирме происходят организационные изменения, например, меняется штатное расписание. Поэтому существование рабочих групп или подразделений исчисляется часто годами, а не десятилетиями. Студенческая группа распадается по определению через пять лет. Продолжительность существования группы

является важным фактором лидерства. В группе, действующей достаточно долго для того, чтобы выработать устойчивую структуру и упорядочить деятельность своих членов, стабильность поведения лидера объясняется не только ситуационными причинами, но и влиянием сложившихся структурных элементов. В устойчивых группах формальная структура относительно стабильна и не меняется от ситуации к ситуации, является долговременной. Однако этот факт не всегда гарантирует продолжительное лидерство. В устойчивой группе межличностные отношения необязательно стабильны. На практике их эмоциональная окраска постоянно изменяется.

На ранних стадиях развития группы тот или иной сотрудник становится лидером благодаря, как правило, его способности контролировать ситуацию и решать поставленные задачи, а также готовности и желания других членов группы эмоционально поддерживать его, что чаще всего бывает, основано на первых впечатлениях. По мере развития отношений в группе шлифуется ее структура, ослабевает желание лучше узнать человека, руководящего группой, исчезает резко положительная оценка его личности и поступков. Динамика группы усложняется с появлением в ней новых лидеров. Лидеры всеми силами стараются удержать свое положение в группе, при этом стиль их поведения становится жестче, что нередко влечет за собой создание силовых группировок или бюрократий. В подобных случаях меняется как характер влияния лидера на группу, так и восприятие группой лидера с положительного на негативное.

Структура общения, укоренившись, может потерять всякую зависимость от стоящей перед группой задачи и ее решений. Та структура, которая помогла данной группе успешно решить некие задачи, будет приемлема и для решения схожих задач, поскольку при этом сохраняется порядок и подчинение принципам отношений, которые установились в группе.

В случае перехода индивида в новую группу его прежний статус в какой-либо общественной структуре оказывает значительное влияние на его лидерские притязания в новой для него группе, а также на возможный успех в процессе завоевания им положения лидера.

Энергетический потенциал группы, а также групповая динамика задается не только выживанием и действием дезорганизующих сил внутри и разрушительных факторов снаружи, но и самой групповой работой как реализацией сил данной группы. Содержание этой работы весьма различно, как и разница между самими группами. Например, есть финансово-промышленные группы и армейские группы, есть группы, в которые трудно попасть, но легко выйти, например, спортивные команды, или наоборот,

легко вступить, но трудно выйти, например, брак. Есть классовые группы, целевые группы, жесткие – гибкие, организованные – неорганизованные, открытые – закрытые, образовательные, коммерческие и т.д.

Группы можно классифицировать по таким признакам, как структура, динамика, власть, вид деятельности. Любая организация может рассматриваться как разновидность группы.

Групповое лидерство

Основополагающими идеями группового лидерства являются следующие положения:

1. Основой деятельности группы служат групповые процессы, групповая работа, а не распоряжения вышестоящих руководителей;
2. Логическая концентрация усилит каждого члена группы на приоритетные задачи организации, которые также приоритетно интегрируются в задачи самой группы;
3. Внутригрупповые коммуникации служат основой групповых процессов и включают все причастные к ним факторы и ресурсы;
4. Критика внутри группы возможна и даже необходима, но только в такой форме, которая не унижает достоинство критикуемого;
5. Основой внутригрупповых коммуникаций служит не контроль, а доверие, но контроль не отменяется, он носит доброжелательный характер.

В таких условиях содержанием лидерства является управление интеллектуальными ресурсами личности каждого члена группы, а его целью – обеспечение безопасных условий для реализации личностных потенциалов взаимодействующих сотрудников при решении задач организации. Здесь лидеру в качестве объекта нужен квалифицированный и компетентный в своей области работы сотрудник. Такому сотруднику необходимо групповое лидерство с гарантированной ему областью принятия решений.

Концепция интегрированного лидерства основана на закономерностях развития группового преобразующего лидерства и тенденциях менеджмента цифровой эпохи, когда время и скорость преобладают над приоритетами доходов и прибыли, а сам факт, что у человека есть подчиненные, не делает его лидером. У лидера – последователи.

Суть отношений между лидером и последователями проявляются в полной мере, когда последователи сами распространяют лидерство на свою часть системы: следуя общей цели, считая себя и других ответственными за результаты, совершенствуя способы работы и поддерживая ценности своей культуры. Таким образом, лидерство умножается и нарастает, а когда первоначальный лидер покидает сцену, другие продолжают его дело.

Смена лидерства находится внутри бизнеса..Внутри бизнеса находятся также те вирусы, которые его тормозят. Успешные лидеры следуют успешным моделям самой природы и ее естественным законам. Но в каждой организации есть некоторые ценности, не согласующиеся с кибернетической природой и естественными законами. Организационная коррозия объясняет, почему мнение руководящих сотрудников может значить больше, чем результаты изучения рынка; почему становится приемлемым неэтичное поведение; почему принцип большинства может убить по-настоящему инновационную идею.

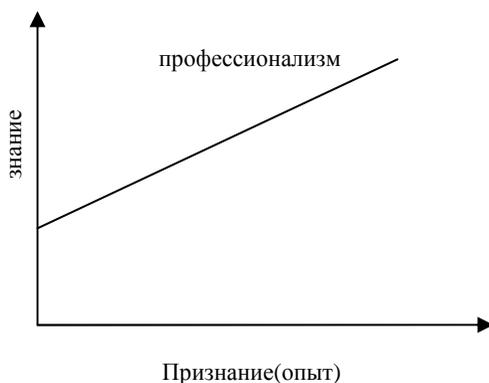


Рис. 1. Профессионализм как функция знаний и опыта

7. Инновационный потенциал практического лидерства

Определение ценностных ориентации стало приоритетным методом реализации инновационного потенциала бизнес-лидерства. Речь идет о прокладывании пути для последователей. В данном методе приоритетно реализуются принципы доверия и уважения. Основные правила использования этого метода:

- уважение достигается поведением, когда не следует поручать того, чего не сделал бы сам. Прокладывающий путь должен быть образцом поведения, которого ожидает от других;
- убеждения лидера должны стоить того, чтобы их отстаивать. Люди следуют за личностью и только затем — за идеей, планом или целью;
- следует откровенно заявлять о своих ценностях. Здесь действует такое правило лидерства: «если не веришь посланнику, не поверишь и

посланию».

Вывод из этого правила — нельзя доверять посланнику, не зная его убеждений.

При определении ценностных ориентации для всей команды огромное значение имеет четкое осознание личных ценностей. Люди, яснее всего представляющие себе и личные, и корпоративные ценности, имеют самый высокий уровень ответственности. Те, кто не уверен в личных ценностях и ценностях своей организации, имеют невысокий уровень ответственности, а также склонны уклоняться от работы. Люди, имеющие собственные убеждения, но не знающие кредо своей организации, остаются в ней чаще, чем те, кто знает лозунги организации, но не слушает внутренний голос. Другими словами, путь к лояльности и ответственному отношению — личные ценности. Для отношения к работе четкое осознание личных ценностей важнее, чем осознание только корпоративных ценностей.

Формирование видения будущего — еще один метод реализации инновационного процесса практического лидерства. Лидеров в бизнесе отличают честность, компетентность и уверенность в себе. Эти качества определяют способность завоевывать доверие. Еще одним необходимым качеством, не входящим в список вызывающих доверие, является дальновидность. Оно отличает не только стратегических лидеров. Все проекты начинаются с идей, а долгосрочные цели — это общепринятый факт практического лидерства. Лидер добивается того, чего не добивался до него никто другой, путем создания условий, при которых каждый стремился бы к цели без принуждения.

Дальновидность в эпоху стремительных изменений означает способность определить тему видения и талант представить возможности ее достижения.

Для формирования видения практики рекомендуют, прежде всего, анализировать свое прошлое. Если вглядываться в прошлое, то яснее видится будущее. Временные горизонты будущего расширяет анализ прошлого, но это не значит, что будущее заключается в прошлом.

Не менее важно второе слагаемое дальновидности: как представить свои возможности. Все успешные лидеры мыслят категориями возможностей, а не вероятностей. Рискованные предприятия также требуют обдумывания возможностей, а не вероятностей.

Задача лидера заключается в преобразовании возможностей в видение, которое определяет то, что делает лидера единственным и выделяет его из общей массы. Видение отражает фундаментальные убеждения.

Наиболее важная роль видения — сфокусировать энергию группы. Без фокуса нет четкости изображения. Лидеры с самыми протяженными

горизонтами видения будущего — это те, кто понимает свое прошлое. Это опыт практического лидерства

Если лидер четко формулирует видение, то у последователей отмечается проявление следующих положительных характеристик: удовлетворенность трудом, лояльность, приверженность, заинтересованность, продуктивность. Чтобы заручиться поддержкой, этого мало. Практика предлагает три основных метода приобретения последователей:

- внимательное выслушивание собеседников;
- определение общей цели и постоянное обращение к ней;
- оживление видения, чтобы сотрудники увидели в нем себя.

8. Эмоциональный потенциал лидерства

Эффективное лидерство никогда не ограничивается действиями одного лидера. Оно существует в *контексте* персонала и стиля работы, группы и бизнеса, социального окружения и хозяйственных ситуаций, финансовой и карьерной политик. Это *интегрированное* понятие. Оно рассматривается с разных позиций. Ученые в этом случае говорят о необходимости определения диспозиции контакта. Тому, кто развивает свой интеллектуальный потенциал лидерства, надо знать *дискретный* характер лидерства, его возможное распределение по всей организации, а также понимать *динамику* лидерства.

Всякое лидерство, если это лидерство, эффективно. Неэффективное лидерство — это противоречие в определении.

Интеллектуальный потенциал лидерства развивается в результате взаимодействия познавательного и эмоционального стилей мышления.

Взаимодействие форм мышления выражается в различных видах интеллекта. Для определения возможных развития лидерского потенциала интерес представляет структуризация интеллекта, которую предложил гарвардский психолог Ховард Гарднер. Он классифицировал семь вариантов интеллекта, которые имеют отношение к бизнес-лидерству: пространственный, физический, телесно-кинестетический, музыкальный, лингвистический, логико-математический, межличностный и внутриличностный.

Люди с *межличностным интеллектом* способны проникаться чувствами других, понимать, как человек чувствует, ладят с людьми и добиваются всего с помощью окружающих.

Люди с *внутриличностным интеллектом* очень хорошо понимают собственные чувства. Обычно они ведут насыщенную эмоциональную

жизнь, осознают собственные мотивации и поведение, обладают развитой интуицией.

Несмотря на это разнообразие интеллекта, многие ограничиваются только логико-математической формой интеллекта, которую можно измерить с помощью IQ-теста.

IQ не гарантирует успеха, особенно в лидерстве. Во-первых, люди с высоким IQ не обязательно принимают правильные решения. На самом деле, IQ и качества лидера, например, видение будущего, очень слабо связаны. Во-вторых, люди с высоким IQ часто попадают в интеллектуальную ловушку, «интеллектуализируя» собственные ошибочные решения. В-третьих, люди с высоким IQ часто больше обращают внимание на критику, чем на поиск собственных конструктивных решений. Исходя из этого, особенности эмоционального потенциала для бизнес-лидерства имеют возрастающее значение. В конце XX в. Д. Голман убедительно доказал, что в условиях высокой динамики бизнеса и его неопределенности необходимы эмоциональная устойчивость, а также те навыки, которые основаны на реализации эмоционального потенциала.

Слово *emotion* происходит от лат. *motere*, что значит «двигать». Эмоции стали моторами не только поведения, но и самого качества лидерства. Сила эмоций существенно обеспечивает успехи лидерства, а также само стремление к лидерству. Приоритетными принципами лидерства стали доверие, влияние, уважение. Они неотделимы от эмоциональной структуры личности. Эмоциональный потенциал лидерства реализуется с позиций трех действий начинающего лидера:

- понять себя, собственные эмоции или чувства, научиться управлять ими;
- научиться распознавать эмоции других и управлять ими.

Таким образом, эмоциональный потенциал и его реализация неотделимы от управления самим собой и управления другими. Такое управление требует поведенческой компетентности. Ее слагаемые интегрированы во все другие виды компетентности современного лидера. Иначе говоря, эмоциональный потенциал реализуется всей структурой компетентности лидера.

IQ-коэффициент эмоционального развития продолжает развиваться на протяжении всей жизни.

Эмоциональный потенциал формируется с помощью приобретения следующих навыков, или инструментов:

- инструменты активного слушания;
- инструменты понимания (расшифровки) невербальных коммуникаций;

- инструменты адаптации к широкому спектру эмоций.

Сформировавшийся лидерский потенциал прирастает эмоциональным интеллектом. Менее важными становятся технические навыки, хотя в начале карьеры специалистов чаще приглашают ради их технических навыков. Далее успешную карьеру определяют поведенческая компетентность и коэффициент эмоционального развития. Его высокое значение ведет к принятию адекватных решений и предотвращает разочарования.

Эмоциональный интеллект лидеров обеспечивает как устойчивое развитие персонала, так и производительность компании.

Библиография

1. Беяцкий Н. П., 2006. *Основы лидерства*. БГЭУ, Минск.
2. Гоулман Д., 2007. *Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эциционального интеллекта.*: пер. с англ. Мл Альпина Бизнес Букс.
3. Курс Д., 2005. *Вызов бросают лидеры*. АСТ, ЛЮКС.
4. де Врис М. К., 2005. *Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта*. Мл Альпина Бизнес Букс.
5. Кокс Д., 2006. *Как остаться лидером, когда атмосфера накаляется*. Пондри, Минск.
6. Коэн А. Р., 2006 . *Курс МБА по менеджменту*. Мл Альпина Бизнес Букс.
7. Хэмел Г и др., 2005. *Стратегическая гибкость*. СПб, Питер.