

Л и т е р а т у р а

1. *Сергеева, Т.Б.* Особенности корпоративной культуры образовательного учреждения / Т.Б. Сергеева, О.И. Горбатко // Педагогика. — 2006. — № 10. — С. 11—21.
2. *Карнышев, А.Д.* Корпоративная культура как психолого-экономический феномен / А.Д. Карнышев, Е.А. Иванова // Экономическая психология в России и Беларуси; под ред. А.Л. Журавлева и В.А. Поликарпова. — Минск: Экономпресс, 2007.
3. *Тюников, Ю.* Корпоративная культура как фактор конкурентоспособности вуза / Ю. Тюников, А. Мазниченко // Высшее образование в России. — 2005. — № 10. — С. 69—77.
4. *Вольдман, Л.Ю.* Имидж организации и механизм его формирования / Л.Ю. Вольдман // Высшее образование сегодня. — 2004. — № 7. — С. 59—64.
5. *Кудрина, Е.Л.* Формирование имиджа вузов культуры и искусства / Е.Л. Кудрина, Е.Ф. Черняк // Вестник МГУКИ. — 2006. — № 3. — С. 71—76.
6. *Макарова, Л.Н.* Развитие стиля педагогической деятельности преподавателя вуза / Л.Н. Макарова // Педагогика. — 2005. — № 6. — С. 72—80.

Н.П. Беяцкий,

доктор экономических наук, профессор

СИЛА БИЗНЕС-ЛИДЕРСТВА

Развитие понятия лидерства

Успех лидерства в 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.

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. Раскрытию ее природы и посвящены сегодня многие исследования.

Сила лидерства состоит из личностных качеств и опыта, видения будущего и уверенности в себе, знания собственных сильных и слабых сторон. Это «лидерство изнутри». Оно обусловлено собственным интеллектуальным потенциалом. Таким образом, сила лидерства находится в каждом из нас и ее нужно познать. Презентация себя самого есть презентация такой силы. 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.

Лидеры не только указывают направление, но и сами добиваются результатов. Они показывают своим последователям, как надо достигать целей, пробуждают их деловую активность и ответственность. 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 успехов тех людей, которые приносят доходы. Для лидера бизнес, приносящий только прибыль, — это плохой бизнес. Суть лидерства — воспитание последователей в новых лидеров.

Во-вторых, как это вытекает из первого условия, лидерство связано с удовлетворением от работы, т.е. не только с мотивацией как функцией менеджмента, но и с внутренней мотивацией как неудовлетворенными потребностями. Авторитарные стили управления не трансформируются в формы лидерства, а становятся признаками или предпосылками слабости руководителя. Командно-контрольный подход не удовлетворяет сотрудников, и они начинают противиться этому. Производительность труда падает.

В-третьих, 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 ассоциируется качество лидера. 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 утверждения существующих и обучения 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.

Развитие лидерского потенциала

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

Лидер с большей силой лидерства будет притягивать лидера с меньшим показателем такой силы, 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, производят те изделия, которые создают предпринимательский климат. В этом смысле важна не потенциальная, а кинетическая энергия лидера. Она вызывает из-

менения. 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.

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.

Инновационные методы практического лидерства

Определение ценностных ориентаций стало приоритетным методом 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 ориентаций 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 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.

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.

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 развитий 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 требу-

ет 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.

Л и т е р а т у р а

1. *Беляцкий, Н.П.* Основы лидерства / Н.П. Беляцкий. — Минск: БГЭУ, 2006.
2. *Гоулман, Д.* Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта: пер. с англ. / Д. Гоулман, Р. Бояцкс, Э. Макки. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
3. *Курс, Дж.* Вызов бросают лидеры / Дж. Курс, Б. Познер; пер. с англ. А.В. Савинова. — М.: АСТ: ЛЮКС, 2005.
4. *Манфред, К. де Врис.* Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта: пер. с англ. / К. де Врис Манфред. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
5. *Кокс, Д.* Как остаться лидером, когда атмосфера накаляется / Д. Кокс, Дж. Гувера; пер. с англ. Е.А. Багушева. — Минск: Пондри, 2006.
6. *Коэн, Аллен Р.* Курс МБА по менеджменту: пер. с англ. / Аллен Р. Коэн. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
7. Стратегическая гибкость: пер. с англ. / Г. Хэмел [и др.]. — СПб.: Питер, 2005.