

## АНАТОМИЯ ЛИДЕРА XXI ВЕКА

А.С.Белякова, Е.В. Ильина

Томский политехнический университет, г. Томск

E-mail: dens-tomsk@ya.ru

Научный руководитель: Никулина И.Е., доктор экон. наук, профессор

*Проанализировав экономическое положение компаний в разных странах, была выявлена необходимость развивать лидерские качества сотрудникам, не занимающим руководящие должности. Выделены шесть зон лидерства, описывающие особые практики, необходимых для долгосрочного успеха. Выявлены качества и формы поведения, присущие эффективному лидеру 21 века.*

Экономический спад – сокращение продаж, рост безработицы, тревожные настроения среди сотрудников – это чума, поразившая бизнес по всему миру. От него пострадало немало индустрий; многие же стали искать новых лидеров, способных найти нужное решение.

Перемены в бизнесе происходят как раз тогда, когда лидера найти не так-то просто. На покой сейчас в силу экономических условий уходят немногие, так что пока что в составе рабочих сил все еще много людей поколения бэби-бума. Они владеют немалой долей организационных знаний, держа при этом своих потенциальных преемников на скамейке запасных.

В то же время глобальный экономический кризис вынудил многие компании научиться достигать большего меньшими затратами. Истощение продолжается, а новых потенциальных лидеров почти не нанимают, так что уже существующему персоналу приходится работать вдвойне и втройне. При этом от менеджеров требуют одновременного сокращения расходов и повышения прибылей, то есть работы с повышенными требованиями и сокращенным объемом ресурсов. При таком положении дел многие менеджеры среднего звена оказываются чрезмерно загруженными и теряют всякую мотивацию, а это негативно влияет на преемственность кадров и угрожает преемственности лидерства.

Неуверенность в завтрашнем дне организаций заставляет сотрудников, которые не чувствуют достаточной формальной власти по-новому вести дела во многих сегментах бизнеса. Пустота, возникающая из-за перегруженности начальства, или по причине незаполненных должностей, побудила этих сотрудников, многие из которых обладают значительным потенциалом и немалыми амбициями, воспользоваться возможностью самостоятельно заняться лидерством, даже несмотря на то, что это не входит в их прямые обязанности.

Неофициальное лидерство такого рода может принимать самые разные формы, вплоть до того, что работник первой линии создал вокруг себя команду – а между тем менеджерская вакансия так и пустует, или же от проектного менеджера ждут, что он станет отвечать за профессиональное совершенствование членов своей команды, хотя это вовсе не входит в его рабочие обязанности. Более того, на сегодняшний день перед многими компаниями встают экстраординарные проблемы, для решения которых нужны люди, обладающие чем-то большим, чем стандартные бизнес-умения.

Все эти факторы сливаются в шесть основных зон лидерства. Каждая из них включает в себя ряд особых практик, которые могут служить примерами новой мо-

дели лидерства, которая необходима для текущего и будущего успеха – согласно данным исследования ActiveGlobal, обнародованным в феврале 2011 года. Целью исследования было выявление качеств и форм поведения, присущих эффективному лидеру 21 века. Для начала исследователи выявили тенденции, касающиеся лидерства, задокументированные в академических и отраслевых изданиях за двухлетний период.

Кульминацией исследования стал количественный опрос, проведенный в таких странах, как США, Мексика, Индия, Китай, Сингапур, Германия и Великобритания, и собравший ответы 970 респондентов – лидеров и рядовых сотрудников из сферы бизнеса и государственного сектора. Главные вопросы, которые ставило перед собой исследование, таковы: Что на сегодняшний день составляет основу эффективного лидерства? Как оно изменилось? Какие формы лидерского поведения не теряют своей важности?

Исследователи получили ответы от представителей высшего руководства, менеджеров, работающих с клиентами, менеджеров среднего звена, руководителей деловых единиц. Это помогло выявить ключевой набор лидерских практик в шести различных зонах.

«Эффективным лидерам свойственна гибкость, они легко приспосабливают свой лидерский стиль к требованиям разных ситуаций и предпочтениям разных людей», - считает Скотт Трент (Scott Trent), директор HR в Montana Rail Link, - «Лидеры, которые сильны во всех шести зонах, способны применять любые практики в подходящий для этого момент. Дни, когда можно было не думать ни о чем, кроме задач бизнеса, миновали. Лидеры должны сочетать деловую хватку с контролем надо всеми зонами лидерства, чтобы успешно реагировать на изменчивые требования и проблемы глобальной корпоративной среды».

Важно, чтобы лидер мог оценить свои текущие обязанности, цели и стоящие перед ним проблемы. Это необходимо, чтобы научиться контролировать все зоны. Понимание роли, которую лидер должен играть в организации, помогает сконцентрироваться на самых актуальных зонах. Но при этом нельзя забывать и обо всех остальных зонах лидерства, иначе эффекта не достичь.

Перечислим зоны, важные для эффективного лидерства в организации:

1. Рефлексия. Лидер должен оценить убеждения, собственные мотивы, действия и установки и задать себе вопрос: «Есть ли у меня уверенность, что внутренние ограничения не заставят меня принять неверные решения?» Чтобы добиться этого, лидер обязан:

- Искать новые знания и стремиться увидеть всю картину целиком.
- Нести ответственность за свои ошибки.
- Уважительно относиться к точкам зрения других, даже если это противоречит его собственным убеждениям.
- Воспринимать неудачи как возможность роста и развития.
- Осознавать, какую роль следует занять перед возникающими задачами.
- Искренне общаться с людьми, чтобы перенимать навыки и вызывать их доверие.
- Часто думать о своей продуктивности.

2. Общество. Лидеру необходимо руководствоваться такими принципами как честность, уважение, стремление ко всеобщему благу, и соблюдать баланс между групповым и индивидуальным благополучием. Для этого следует:

- Поступать этично и во благо, а не пускать слова на ветер.

- Стимулировать социальную ответственность.
- Не скрывая обсуждать решения и действия, выходящие за рамки этики.
- Ставить благополучие других людей выше собственных интересов.
- Выражать людям свое признание и поощрять их, полагаясь на их заслуги, а не на организационную политику.

- Принимать объективные решения, несмотря на то, что это не в интересах лидера.

- Принимать меры, чтобы решения лидера не вредили организационной среде.

3. Разнообразие. Лидер должен с уважением относиться к базовым различиям: гендерным, этническим, возрастным, национальным, религиозным и мировоззренческим. Для этого необходимо:

- Удовлетворять потребности потребителей, которые принадлежат к другим культурам.

- Стимулировать межгрупповую работу.
- Чутко относиться к культурным различиям.
- Уметь работать с людьми, непохожими на самого лидера.
- Эффективно руководить разнородными группами.
- Проявлять интерес к практикам бизнеса, принятым в других культурах.
- Руководить виртуальными командами, основываясь на потребительских нуждах и практиках, связанных с ними.

4. Изобретательность. Лидер должен создавать благоприятный для инноваций климат, предлагая и реализовывая практические идеи. Для этого нужно:

- Поддерживать людей, адаптирующихся к изменениям.
- Помогать группе формировать общую позитивную картину будущего.
- Заниматься саморазвитием, с целью совершенствования общегрупповых способностей.

- Решать реальные проблемы, привлекая других, не теряя ясности мышления.
- Описывать истории, которые простимулируют людей к достижению стратегических целей.

- Искать пути для роста инновационного потенциала.

5. Люди. Лидеру необходимы хорошие личные взаимоотношения со своими сотрудниками для того, чтобы заслужить их преданность, а также вдохновлять людей на усилия и коммуникаций. Для этого лидеру необходимо:

- Адекватно реагировать на чувства других людей.
- Отвечать на различные потребности коллектива в лидерстве.
- Помочь людям в поиске нужного баланса между жизнью и работой.
- Завоевывать доверие коллег и потребителей.
- Уменьшать негативное влияние человеческого фактора на производимые действия и принятие решений.

- Создать и содействовать функционированию сети межфункциональных задач.

- Совершенствовать общение на всех уровнях с потребителями и коллегами.

6. Бизнес. Лидеру необходимо разработать стратегию, планировать и реализовывать цели и задачи, а также организовать работу подчиненных, направляя ее к нужным результатам. Для успеха в этом направлении следует:

- Быстро адаптироваться к изменчивым условиям бизнеса.
- Управлять накладными расходами.

- Укреплять конкурентоспособность бизнеса.
- Разрабатывать и реализовывать бизнес-планы.
- Анализировать данные для достижения положительных бизнес-результатов.
- Обеспечивать привлечение новых потребителей и их удержание, а также обеспечивать прибыльность за период активности потребителя.

Эти выводы подтверждаются и данными других недавних исследований. Например, исследование Bloomberg's BusinessWeek.com, отчет о котором был опубликован в феврале 2011 года, приводит такие данные – 64% респондентов из 20 ведущих компаний указывают, что в их организациях сотрудники берут на себя лидерские функции, и от них этого ожидают, даже если никакой формальной властью они не обладают. В других же компаниях это число близко к 35%. Согласно отчету “How Companies Develop Great Leaders”, 20 ведущих компаний характеризуются тем, что более прочих склонны «ориентироваться на будущее».

Компании исследуют свои лидерские стратегии по всему миру, при этом более их трети считают, что пик кризиса позади – свидетельствует исследование “Managing Talent in a Turbulent Economy”, опубликованное в январе 2010 года. Исследование выявило, что в тех компаниях, которые не забросили программы развития лидерства, а продолжают поддерживать их во время кризиса, прокладывают для своих лучших работников пути продвижения по карьерной лестнице с целью содействия росту всей организации. Вместо того, чтобы во время кризиса забыть о повышениях и прибавках к заработной плате, такие компании обеспечили лучшим сотрудникам возможности для продвижения и развития, и они смогли начать работу в других отделах или выполнять лидерские роли.

В подготовке молодых сотрудников и планировании их карьерных путей не обойтись без понимания сути зон лидерства. Зональная модель лидерства предполагает, что разницу между менеджером и лидером можно сравнить с разницей между изюмом и виноградом. Изюм – это тот же виноград, но лишенный кое-чего очень важного – сока жизни. Точно так же и менеджер отличается от лидера тем, что ему недостает некоторых очень важных составляющих.

В рамках таких рассуждений, можно сказать, что менеджер обычно компетентен только в одной из зон, а именно в бизнесе. Менеджеры составляют планы и реализуют их, принимают решения, организуют работу подчиненных и направляют их усилия к достижению определенных результатов. Лидеры тоже занимаются всем этим, но кроме того, они должны уверенно владеть и остальными пятью зонами, включенными в модель.

Изюм имеет немалую пищевую ценность, точно так же и менеджер необходим организации. Респонденты упоминавшегося выше исследования Active Global, представляющие самые разные регионы и принадлежащие к различным уровням, присваивали зоне «бизнес» более высокий ранг, чем прочим зонам. Причина этому ясна – без бизнес-результатов ни о каком успехе говорить не приходится.

По словам одного из участников исследования, «Лидер сейчас выявляется измерением результатов и тем, насколько эффективно они подаются. Выгодность для бизнеса очень важна, но нельзя не следить и за тем, насколько организация благополучна в других зонах. Можно обращать внимание только на ежегодные прибыли, но если в организации сложилась такая среда, в которой людям некомфортно, у вашего бизнеса нет будущего».

Достижение целей бизнеса – вещь важная и необходимая, но на сегодняшний день этого не достаточно. Чем сложнее проблемы, тем более серьезного обдумыва-

ния они требуют. Чтобы хорошо работать, людям необходима эмоциональная вовлеченность, одной только интеллектуальной мало. А значит, для эффективного лидерства нужно внимательно относиться сразу ко многим зонам и практикам, только так можно привести организацию к успеху.

Список использованной литературы.

1. Кузьмин И.А. Психотехнология и эффективный менеджмент . - М.: Россмен, 1995. – 491 с.
2. Вудкок М., Фрэнсис Д.»Раскрепощенный менеджер» Пер. с англ. - М.: «Дело» – 1991. – 320с.
3. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М: Наука, Юнити, 2000.– 127с.

## МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА XXI ВЕКА

Е.В. Ильина

Томский политехнический университет, г. Томск

E-mail: dens-tomsk@ya.ru

Научный руководитель: Никулина И.Е., доктор экон. наук, профессор

*Для развития лидеров нового поколения сформирована модель подражания и копирования. Выделены четыре компонента данной модели. Представлены десять заповедей развития лидера. Описаны альтернативные модели развития лидерства, выявлены и обоснованы недостатки этих моделей. Описан алгоритм планирования лидерского развития.*

С набирающим обороты уходом с рынка труда работников поколения бэби-бума компании всех размеров основательно обеспокоены тем, кто же теперь заполнит должности старшего руководства, и как можно развить следующее поколение корпоративных лидеров.

Еще полвека назад Лоуренс Дж. Петер написал книгу «Принципы Петера», в которой высказывался так: «В иерархической системе любой работник стремится подняться до того уровня, на котором станет некомпетентен». Эта истина почти универсальна, так как если какой-то сотрудник отлично работает, мы стараемся вовлечь его в управление. Если он хорошо справляется на первом управленческом уровне, мы ставим его менеджером над менеджерами. И продолжаем продвигать его до тех пор, пока он не достигнет такого уровня, на котором он уже показывает не столь выдающиеся результаты, и там и остается, работая удовлетворительно или плохо, либо увольняется. Противоядие к принципу Петера - это подготовка сотрудников для работы на новых уровнях, вместо того, чтобы считать их готовыми по умолчанию.

Развитие лидерства существует в разных формах и масштабах. Литература этой тематики полнится примерами программ для крупных организаций. Компания General Electrics обладает отличной репутацией относительно лидерского развития, в числе прочего, выращивая и таких лидеров, которые потом оставляют ее и занимают высокие посты в других компаниях. Но компании среднего размера, с числом сотрудников от тысячи до пяти тысяч, редко обладают столь же большими челове-