

**25**  
лет



Международная  
Академия  
Бизнеса

Сборник научных статей по теме  
**Повышение конкурентоспособности  
предприятий сферы услуг**

Алматы 2013

Шалбаева Ш.  
к.э.н., доцент МАБ  
Закирова А.  
к.э.н., доцент МАБ

## РАЗВИТИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРСТВА

Лидерство – высшая ступень руководства людьми. Если управление фокусируется на решении задачи как мне сделать это наилучшим образом, то лидерство – что именно я хочу сделать. Именно лидерские качества позволяют руководить подчиненными уверенно и эффективно, сохраняя при этом необходимое количество скромности для признания своих ошибок, чтобы оставаться человечным и понимать нужды и потребности людей.

Современный период сформировал жесткие требования к интеллектуальным, волевым и профессиональным качествам лидера. Необходимо создание условий по выявлению, поддержке и продвижению таких управленцев. Результативное и компетентное лидерство требует практики, но, самое главное – обладания природной предрасположенностью или выработанными умениями, позволяющими слушать и слышать, приспосабливаться к ситуациям, выжимая из них максимально возможные результаты, пользоваться своим авторитетом в уместном случае[1].

Эффективное лидерство предполагает всесторонний самоанализ. Настоящие лидеры постоянно задают себе вопросы типа: Что у меня хорошо

получается? В чем мои сильные стороны? Чего мне как лидеру не хватает? Над чем я еще должен работать, чтобы быть лучше?

Признается, что лидерским способностям и умениям можно научиться. Известно также, что лидерами становятся не сразу. Этому обычно предшествует определенный тип карьеры в организации или в организациях, помогающий развить эти навыки и умения. В ведущих школах бизнеса существуют программы развития лидерских качеств у тех, кто собирается стать лидером. При этом основополагающим является то, что лидерство — это не набор навыков и умений, а качества характера, такие, как, например, принятие на себя риска. Сила лидерского влияния прямо пропорциональна степени принятия последователем того, что лидер предлагает сделать.

Уже долгое время соперничают две точки зрения на лидерские способности личности:

1. Лидером надо родиться, то есть воспитать лидерские качества невозможно.

2. Лидерские способности развиваются, но для этого необходимы определенные задатки психологического плана, такие как острое внимание, хорошая память, склонность к продуктивному мышлению.

И та, и другая точки зрения имеют своих сторонников и противников. Однако, несмотря на имеющиеся определенные специфические черты поведения лидеров, мы все-таки считаем, что современный человек может развить в себе лидерские качества, если будет иметь сильную внутреннюю мотивацию.

Открытая коммуникация - ключевой навык взаимодействия с новым поколением работников. Коммуникация - это одно из самых мощных средств работы в арсенале лидера. Один из лучших способов заставить работать всех в унисон — это повысить качество и количество коммуникации между менеджерами и их непосредственными подчиненными. Чем больше разнообразия среди ваших сотрудников компании, тем больше вы должны с ними общаться, чтобы убедиться в том, что вы знаете проблемы и заботы каждого из них. Это тем более верно, когда речь идет о молодых поколениях работников[1].

В своей книге «The Leadership Pill: The Missing Ingredient in Motivating People Today» "Лидерская пилюля: Недостающий ингредиент в сегодняшней мотивации людей" Кен Бланшард и соавтор Марк Мучник изучают исследование, которое было проведено с участием работников поколения «Y» или поколения Миллениума, то есть людей, рожденных в 80-ые и 90-ые годы прошлого века. Согласно прогнозам эта возрастная группа займет доминирующее положение на рынке труда со времен поколения «Бейби Бума» и сыграет важную роль в изменении динамики рабочего места. Это поколение выделило три вещи, которые они хотели бы получить от лидера[1].

Во-первых, они хотят более высокий уровень компетентности. То, что отличает это поколения от других, так это реакция на непоследовательность и ошибки. В прошлом, если лидеры демонстрировали непоследовательность или допускали ошибки, сотрудники бы просто посудачили об этом между собой,

но никто бы не осмелился сказать об этом лидеру в лицо. Сегодня же молодое трудовое поколение более склонно к конфронтации. Люди стали более прямо выражать свое мнение, поэтому компетентность и важна.

Во-вторых, новое поколение хочет партнерских взаимоотношений. Нет, это не означает, что все хотят стать руководителями, или равного положения в организационной структуре компании. Они хотят, чтобы их считали партнерами. Одна из вещей, которую молодые работники терпеть не могут, — это язык прошлого, зачастую используемый в организациях: слова типа «вышестоящий» и «подчиненный» или «глава отдела» как противопоставление «наемному рабочему». Работники нового поколения хотят, чтобы их считали партнерами и ценили за то, что они приносят в компанию.

И, наконец, новое поколение работников хочет признания. И то, что отделяет это поколение от предыдущих, так это их жажда признания как человека. Работник молодого поколения хочет, чтобы менеджер понимал его как человека и знал те проблемы, с которыми он сталкивается на работе и в свободное от работы время. Им претит разделение на разные категории. Это вновь приводит нас к значимости повышения уровня коммуникации. Лидеры должны постоянно общаться со своими людьми, чтобы все сотрудники чувствовали, что о них заботятся, их понимают и поддерживают в ответ на их вклад в работу[1].

Сегодня требуется большая степень вовлеченности всех заинтересованных лиц, но это не значит, что лидеры не должны вмешиваться ради сохранения консенсуса и гарантии того, что все члены команды были услышаны. Меняется сама суть лидерских качеств. Нельзя использовать старые способы работы для решения проблем будущего.

Проанализировав деятельность организации, которые соответствовали критерию долгосрочной успешности, Ноэль Тичи в своей книге «The Leadership Engine» "Двигатель лидерства" пришел к следующим выводам:

- в организациях-победителях лидеры есть на всех уровнях;
- для того, чтобы обеспечить эффективное лидерство на всех уровнях организации, лидеры высшего уровня должны воспитывать лидеров на более низких уровнях управления;
- чтобы воспитывать новых лидеров, действующие лидеры должны обладать так называемой «передаваемой точкой зрения»;
- действующие лидеры должны владеть методикой воспитания новых лидеров[2].

Свои выводы Тичи структурировал, точно определив каждое из сформулированных понятий и предложив конкретные приемы развития соответствующих навыков. В частности, «передаваемая точка зрения», по Тичи, - это система их трех взаимосвязанных элементов: бизнес-идей, ценностей и эмоциональной энергии и решительности. Автор подчеркивает, что элементы «передаваемой точкой зрения» должны быть согласованы между собой. Так, ценности лежащие в основе корпоративной культуры компании, должны согласовываться с бизнес-идеями, в противном случае эмоциональная

энергия лидера будет растрачиваться впустую, порождая разнонаправленные порывы у ведомых.

При формировании лидерской точки зрения человек должен определить лидеров, которые оказывают на него влияние. Разбив лидеров по категориям на учителей, тренеров, родителей или прежних руководителей, человек сможет определить, что он от них узнал о лидерстве. Лидеры должны помнить о цели, о том, чего они хотят добиться в жизни, а также об основных ценностях, которые определяют их поведение и соответствие их поступков в жизни поставленным задачам. Наконец, лидеры должны учитывать тому, каким образом основополагающие убеждения и ценности влияют на их предположения и мнения о руководителях, чего они могут от них ожидать, а также тому, как они планируют подать пример.

Лидерская точка зрения позволяет одним людям доносить свои мысли до других людей. И как только это произойдет, лидер поймет, что

- люди постараются выполнить задачи, которые важны как для них, так и для организации в целом.
- люди запомнят, что говорит лидер.
- люди верят и доверяют своему лидеру.
- люди приложат все усилия.
- люди останутся, и будут расти вместе с лидером и организацией[1].

Д. Мак Грегор, отмечая преимущества лидерства в организации, считал его оптимальной формой организационной власти. Идентификация себя с руководителем-лидером, ориентированным на достижение поставленных целей, подчиненный переносит эту идентификацию на цели, воспринимая последние как лично значимые. Руководитель при этом воспринимается не как индивид, а как носитель цели, ее олицетворение. Пока руководитель демонстрирует стремление к цели, стремление к ее достижению будет и у подчиненного. В случае ослабления ориентированности руководителя на цель, прекращается и идентификация подчиненного с ним, следовательно руководитель перестает быть лидером.

Чтобы повысить лояльность сотрудников до максимума, лидеры должны превратить своих подчиненных в *бизнес — партнеров*, при этом сбалансировав свой авторитет лидера. Партнерство отчасти начинается с создания культуры управления в условиях полной открытости, в которой существует свободный обмен информацией. В сущности, эта практика также стимулирует креативность и творчество. Такая политика управления в условиях полной открытости обеспечивает сотрудников необходимыми сведениями и создает предпосылки для генерации тысяч прекрасных идей, новых путей решения задач, а также повышает работоспособность[1].

Обмен информацией о той или иной ситуации, в которой оказалась организация, помогает решить две проблемы. Во-первых, он помогает устранить опасения, т. к. руководящее звено и сотрудники, работающие с клиентами, имеют доступ к одной и той же информации. Кроме

того, обмен информацией помогает построить доверительные и честные отношения и отрицает само существование скрытых замыслов. Во-вторых, он помогает создать личную заинтересованность и участие. Как только все получают представление о сложившейся ситуации, люди оказываются вовлеченными в улучшение организации и ее деятельности.

В своей книге «Good to Great» "От хорошего к великому" Джим Коллинз пишет, что великие лидеры даже в самое сложное время акцентируют свое внимание на людях и результатах деятельности. Зачастую, в трудной ситуации лидеры склонны забывать о людях. Они начинают больше думать об итогах работы и забывают о таком важном элементе успеха, как равновесие между людьми и результатами[3].

Согласно теории систем, при их проектировании субъект, принимающий решения, должен быть не ведомым в рамках сложившихся тенденций, считая их необратимыми и незаменимыми, приспособливая к ним свои решения, а выступать в качестве лидера, оказывая влияние на действующие силы. Он своим решением стремится устранить неблагоприятное воздействие существующих тенденций, предлагая такие решения, которые помогут этого избежать.

Помимо институциональных (имидж лидера для определенного типа организаций) существуют национальные стереотипы лидерства. Например, восточная и азиатская культуры в силу имеющейся в них большой «дистанции власти» приписывают лидеру как необходимые следующие качества: директивность, высокая структурированность заданий, широкое использование тактики манипулирования. Большой упор на участие подчиненных в управлении присущ лидерам в малых странах Западной Европы и Скандинавии, где национальная культура ориентирует людей на небольшую «дистанцию власти». Групповой подход к работе считается типичным для лидеров в странах Средиземноморья и Юго-Восточной Азии, национальные культуры которых поддерживают дух истинного, а не навязанного коллективизма.

Интеграция в международное пространство меняют порядок взаимодействия между лидерами и их сотрудниками, а лидеры вынуждены либо следовать ему, либо поступиться оптимизацией эффективности своей компании. Но сформировав открытую коммуникацию, культуру высокой вовлеченности в дела организации и лидерскую точку зрения, которая ценит результаты и людей, лидеры могут создать сбалансированную и благоприятную рабочую среду, стимулирующую людей на выполнение любых задач. Лидерство должно стимулировать инновационное поведение сотрудников, обеспечивать рождение и использование нового знания на всех уровнях организации.

#### Литература:

1. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха, издательство: "ПИТЕР", - 2011.
2. Tichy N. The Cycle of Leadership, Harper Business: N. Y - 2002.