

БИЗНЕС: КАЧЕСТВА ЛИДЕРА

Н.П. Беляцкий,

*доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой организации и управления
Белорусского государственного экономического университета*

Лидерство в бизнесе стало ключевым предметом исследований, рассуждений и споров в эпоху информатизации общества и глобализации экономических преобразований. Однако проблема лидерства - одна из самых древних. Действия тех, кого считают лидерами, наблюдаются и обсуждаются уже более трех тысяч лет. Еще со времен древнего Китая, строительства пирамид в Египте и Римской империи лидерство было актуально. Даже в Библии есть мысли о лидерстве: «если слепой ведет слепого, то оба упадут в яму» (Евангелие от Матфея. 15:14). Поэтому не стоит считать лидерство узкой темой менеджмента. Оно стало самостоятельной областью изучения тех, кто желает говорить так, чтобы их слушали другие. Лидерство старше менеджмента и уже давно оказалось ключевым, основополагающим объектом внимания и предметом изучения практиков большого и малого бизнеса.

Удивительного в этом нет, если принять во внимание невозможность добиться успеха и даже выжить без претензий к лидерству. Одни полагают, что лидерство начинается с руководства, другие вообще отождествляют лидерство и руководство лидера и руководителя. Существенные отличия этих понятий:

- лидер ищет цель и пути ее достижения, руководитель обеспечивает достижение цели при движении по намеченному пути;
- лидер определяет правильные дела, менеджер правильно выполняет функции и дела;
- лидер обеспечивает ориентацию, заглядывает за горизонт, привносит будущее в настоящее, менеджер разрабатывает стратегии, а еще больше озабочен осуществлением планов.

Разработка стратегий - это общее поле деятельности и лидера, и руководителя-ме-

неджера. Но при значительном сокращении временных горизонтов реальных стратегий последние все больше становятся делом тех, кто не является обязательно лидером. Лидер не обязательно должен стоять на вершине иерархии. Известны случаи, когда лидеры-учредители фирмы находятся даже в стороне от ее организационных структур и не занимают ответственных постов. Истинное лидерство в условиях неопределенности внешней среды и риска бизнеса практика все в большей степени связывает с предвидением хода событий, если он впоследствии подтверждается. От руководителя этого не требуется ни функционально-формально, ни ответственно-обязательно.

Но есть между понятиями и несомненное сходство. Ясно, что если лидером является руководитель, то это продвинутый, преобразующий руководитель, у которого в команде не подчиненные, а последователи.

Но кто же такой лидер с позиции личных качеств? Каковы характеристики, которыми должны обладать лидеры? Есть ли те требования, соблюдение которых делает сотрудника и тем более руководителя лидером? Что общего у преуспевающих людей? Большинство исследователей практики бизнеса, которые пишут о лидерстве, начинают с ответов на такие вопросы. Поэтому накоплен существенный опыт в определении тех качеств, которыми должны обладать руководители как лидеры. Существуют также весьма поучительные уроки самого лидерства. Здесь уместно назвать книгу Т. Неффа и Д. Ситрина «Уроки лидеров»¹].

Приведем перечень качеств лидера, который разработал Уоррен Беннис, основатель Института изучения проблем лидерства при Южно-Калифорнийском университете США (табл. 1). Если вы обладае-

те этими качествами, то это еще не означает, что вы лидер. Давайте вспомним, что существуют еще ситуации, задачи, группы, а также последователи, у которых есть свои сильные и слабые стороны. А еще надо уяснить, что свои собственные качества мы не выбираем, но формировать и развивать их в желательном направлении - наша задача и наша образовательная компетентность. Подобные каталоги требований, навыков, качеств и ценностных ориентации как раз и помогают нам выбрать необходимую ориентацию личностного совершенствования как лидера. Насколько это возможно безотносительно к конкретной ситуации?

Приведем несколько таких ситуаций, которые заимствованы из книги «Уроки лидерства» и в оценках признанных лидеров конкретизируют основные качества лидера.

Направляющее видение. *Ларри Боссиди*, председатель совет директоров компании «Эллайд - сигнал» - одной из ведущих в области высоких технологий производства аэрокосмической продукции и современных материалов: «Я думаю, лидерство - это вопрос видения. Необходимо сделать так, чтобы люди прониклись вашим видением. И еще важно выбрать правильных людей, которые могут выполнить возложенную на них работу. Раньше считалось, что руководитель компании знает все. Но на самом деле эта работа учит скромности». «Двадцать лет назад получение поста руко-

водителя компании открывало дорогу к всемогуществу. Сегодня, на мой взгляд, это самое настоящее испытание. От вас ждут очень многого, и стало больше отчетности».

Какие качества ищет в руководителях состоявшийся лидер Л. Боссиди? Ответ: «Я люблю, когда люди улыбаются. Я хочу видеть людей, несущих положительную энергию. Мне также нравятся амбициозные люди. Затем я смотрю, способны ли они сдерживать свой эгоизм. Умеют ли они хорошо работать с другими людьми? Могут ли поделиться с ними своими знаниями и делают ли они это любезно и охотно? Или очень эгоцентричны, крайне амбициозны и другим от этого нет никакой пользы» [1].

Майкл Армстронг, председатель совета директоров и исполнительный директор компании «АТ и Т» - крупнейшей компании связи в США (сотовая радиосвязь, доступ в Интернет, телефонные услуги, кабельное телевидение): «Существует пять основных задач лидерства. О первой из них много пишут, и она абсолютно верна: вы должны иметь определяющую идею. Некоторые называют это «видением», другие - «стратегией»...». Направляющее видение Армстронга сводится к следующему: «АТ и Т» становится единственным провайдером всех каналов связи, в которых будет нуждаться потребитель».

Вторая задача: «вы обязательно должны стать конкурентными. Никакая идея не поможет, если компания неконкурентоспо-

Таблица 1

Основные качества лидера по Уоррену Беннису

Качество	Разъяснение
Направляющее видение	Вы отчетливо понимаете, что хотите совершить как профессионал и как личность, способны проявлять упорство при неудачах и даже провалах
Страсть	У вас есть глубокая внутренняя страсть, стремление воспользоваться теми возможностями, которые сулит жизнь, причем это стремление совпадает с весьма специфической страстью к определенному призванию, профессии, образу действий. Вы любите то, что вы делаете
Целостность личности	Это производная от знания человеком самого себя, искренности и зрелости. Вы знаете свои сильные и слабые стороны, верны своим принципам, хотите и умеете учиться у других людей и работать с ними
Доверие	Вы способны заслужить доверие других
Любознательность	Вам все интересно, и вы хотите научиться как можно большему
Дерзновенность	Вы готовы идти на риск, экспериментировать, испытывать новое

Источник. [2].

собна». «Третья главная задача - вы должны понимать, уважать коллег и доверять команде, с которой работаете <...> Это как в спорте. Великолепных спортсменов много, но кубок обычно получает лучшая команда. То же и в бизнесе».

«Четвертая задача касается принятия решений. Крупные организации иногда устанавливают порядок принятия решений. Бизнес - это не демократическая структура. Некоторые под действием момента прибегают к консенсусу. Это роскошь. Лучше руководить, используя свой интеллект, интуицию, трезвый расчет, и принимать решения, пока они еще таят риск. В противном случае вы не преуспеете на своих рынках».

Пятая задача: «вы не должны забывать о ценностях, когда генерируете энергию, как на личном, так и на корпоративном уровне <...> люди должны получать от труда удовольствие. У них должно быть такое чувство, что понедельник - это самый лучший день недели» [1].

Боб Итон, председатель совета директоров и исполнительный содиректор «Даймлер-Крайслер корпорейшн» - третьего крупнейшего в мире производителя автомобилей, который уступает по доходам «Дженерал моторе» и «Форд». Корпорация создана в 1998 г. в результате слияния «Крайслер» и «Даймлер-Бенц», производителя «Мерседесов»: «Мы определили ключевые факторы успеха, а также установили, какие убеждения и ценности хотим иметь как компания». Цель состояла в том, чтобы создать компанию на основе концепции постоянного совершенствования.

Б. Итон утверждает, что «лидер - это тот человек, который может привести группу людей туда, куда, на их взгляд, они сами не могут придти». «Я считаю, - делится своим опытом Б. Итон, - что работа директора сильно изменилась. Прежде всего, существует огромная разница между менеджментом (управлением) и лидерством (руководством)¹, думаю, двадцать лет назад² большинство людей, возглавивших компании, управляли ими. Сейчас, я полагаю,

высшее руководство крупных корпораций не тратит много времени - или не должно тратить - на менеджмент. Оно должно акцентировать внимание прежде всего на лидерстве.

Мир стал намного конкурентнее и меняется гораздо быстрее, поэтому у исполнительных директоров остается мало времени на то, чтобы регулировать, координировать, контролировать и отслеживать результаты. Их дело - идеи, убеждения и ценности, они должны вдохновлять людей и помогать им добиваться больших успехов в работе» [1]. Он также называет пять проблем, которые должны быть в центре внимания лидера: продукция, затраты, качество, удовлетворение потребностей покупателей и, конечно, персонал.

Лу Ното, председатель совета директоров «Мобил корпорейшн», четвертой в мире после «Шелл», «Эксон» и «Бритиш петролеум» нефтяной компании: «Я ненавижу слово «видение», от него отдаёт формалистикой: «А теперь мы займемся поисками «видения» <...> Главное, когда вы стоите во главе компании, - выяснить, что у вас хорошо получается <...> что не удастся, и избавиться от этого. Вы должны научиться слушать своих потребителей и быстро реагировать на их желания, делать особое ударение на позитивных моментах, потому что совершенных людей не бывает <...> Я пытаюсь объяснить ребятам такую вещь: «Если вы рискнете ста долларами ради того, чтобы выиграть пятьсот, и проиграете, я хочу, чтобы ваш руководитель подсказал, как найти еще такую возможность. Потому что это тот риск, в котором мы заинтересованы. Но если вы поставили на кон сто долларов ради получения ста пяти или ста одного доллара, я уволю вас. Меня не волнует, что вы выиграли, потому что это глупый риск». Лу Ното учит «не смотреть постоянно на собственный пуп. Надо обращать внимание на конкурентов и, что более важно, на потребителей» [1].

Итак, практические примеры, поясняющие разнообразие проявления видения, обогащают нас новыми представлениями об этом, безусловно, приоритетном, по мнению успешных практиков, для современного лидера качестве. Видение едино в своем

¹ Слово «leader» имеет в английском языке оба значения - «лидер» и «руководитель».

² Опрос лучших лидеров бизнеса США проводился в 1998 г.

шнообразии, например, как сегодня един европейский союз весьма различных стран.

Что же касается других приоритетных качеств из каталога У. Бенниса, то на этот счет могут появиться обоснованные сомнения и даже возражения у тех, кто пробует доказать наличие обязательных качеств лидера. Однако вначале приведем те примеры или уроки лидерства, которые подтверждают еще одно основное качество лидера по У. Беннису.

Страсть. *Джон Шнаттер*, основатель компании по производству пиццы, за 14 лет увеличил количество магазинов с одного до более чем 1600. Причем ключ к успеху состоял в его страсти к своей идее. Как метко заметил Дж. Максвелл, «соус для пиццы у него в крови» [3]. Он выделил то, что может дать лидеру страсть, и привел следующие четыре вида вкладов страсти (энтузиазма, усердия, целеустремленности, горения, активного желания) в лидерство.

1. Страсть - это первый шаг к достижению. Сила желания определяет судьбу. Если вспомнить великих лидеров, то поражает владевшая ими страсть - страсть, с которой, например, Билл Гейтс относится к новейшим технологиям. Всякому, чья жизнь выходит за рамки обычного, присуще некое большое желание. И это применимо к любой области: слабое желание дает слабые результаты, так же как маленькое пламя порождает мало тепла. Чем сильнее сжигающее вас пламя, тем больше ваше желание и выше потенциал.

2. Страсть наращивает вашу силу воли. Рассказывают, что однажды к древнегреческому философу Сократу явился некий бесстрастный молодой человек и небрежно заявил: «О, великий Сократ, я пришел к тебе за знаниями». Философ привел этого молодого человека к морю, зашел с ним на довольно глубокое место и затем окунул его в воду примерно на 30 секунд. Позволив затем юноше высунуть голову и набрать воздуха, Сократ попросил его повторить, чего же он хочет. «Знаний, о великий», - пробормотал тот. Сократ снова погрузил страждущего под воду, только теперь продержал его там немного дольше. Так продолжалось несколько раз: Сократ

удерживал юношу под водой все больше времени и задавал один и тот же вопрос.

Когда философ в очередной раз спросил: «Чего же ты хочешь?» - задыхающийся молодой человек, наконец, утратил прежнюю бесстрастность и выкрикнул: «Воздуха! Я хочу воздуха!» «Хорошо, - ответил Сократ. - Вот теперь, если ты жаждешь знаний столь же сильно, насколько жаждешь воздуха, ты непременно получишь их». Для страсти нет никакого заменителя. Она образует собой топливо для воли и желания. Единственный путь обрести именно такое, по-настоящему горячее, желание состоит в том, чтобы выработать в себе страсть.

3. Страсть изменит вас. Если вы следуете по пути, который диктует вам страсть, а не какие-то иные чувства и соображения, то наверняка станете более преданным делу и более продуктивным человеком. А это приведет к росту вашей способности влиять на других. В конечном итоге на окружающих будет воздействовать сила вашей страсти, в большей степени, нежели сила вашей индивидуальности.

4. Страсть делает невозможное возможным. Люди устроены таким образом, что всякий раз, когда что-нибудь воспламеняет их душу, слово «невозможно» для них исчезает. Огонь в сердце возвышает буквально все в вашей жизни. Именно поэтому страстные лидеры эффективны. Лидер, наделенный большой страстью и даже весьма невеликим умением, всегда превзойдет лидера, который многое умеет, но на чисто лишен страсти.

Дж. Максвелл, конкретизируя актуальность страсти, утверждает, что разного рода эксперты тратят кучу времени, анализируя, что же позволяет людям преуспеть в жизни. Часто объектом их внимания становятся оценки в дипломе о высшем образовании и престижность выдававшего его колледжа или университета, коэффициент интеллекта, уровень образования и другие факторы. Но важнее всего оказывается страсть. Дэвид Сарнофф³ утверждает, что никто не может добиться успеха, если не любит свою работу.

³ Дэвид Сарнофф (1891-1971) - американский менеджер, родом из Беларуси, первопроходец в сфере радио и телевидения.

Если присмотреться к жизнеописаниям многих эффективных лидеров, то можно обнаружить, что часто эти люди не вписываются в рамки стереотипов. Например, более 50% всех генеральных директоров и президентов 500 крупнейших американских компаний, список которых ежегодно публикует журнал Fortune, имели в колледже средний балл около 3. Почти 75% всех американских президентов по уровню успеваемости находились в нижней половине классного списка учеников. А более 5% из числа всех миллионеров-предпринимателей вообще не заканчивали колледж. Такие выводы сделал Дж. Максвелл.

Успешные лидеры подтверждают, что страсть нельзя сбрасывать со счетов при стремлении к лидерству. Это также приоритетное качество лидера.

Томас Эдисон впервые изучил свойства электричества. По существу, своими экспериментами он его открыл, страстно проводя серии экспериментов. Его считают гениальным. Сам он объяснял свои результаты упорством: «Гений - это 99% пота и 1% вдохновения».

У. Беннис так поясняет роль упорства в лидерстве: *ничто в мире не заменит упорства.*

Это не может быть талант: нет ничего в мире более распространенного, чем неудачники с большим талантом.

Это не может быть гениальность: непризнанный гений - почти притча во языцах.

Это не может быть образованность: мир полон образованных никчемных людей.

Лишь упорство и решительность всемогущи.

Личные качества формируют лидера. Они обеспечивают его потенциал. Видение перспективы, страсть и упорство позволяют реализовать этот потенциал.

А как быть молодому специалисту в начале деловой карьеры? В чем суть основных качеств потенциального лидера, которые предопределяют успех в будущем?

Нужно акцентировать внимание на квадрате успеха со следующими углами: ясная цель, решительные действия, уверенность в себе и готовность терпеть неудачи, решая проблемы. Что же помогает лидеру решать проблемы? Какие качества необхо-

димо формировать? Во всяком случае, необходимо знать, что хорошо решать хозяйственные проблемы помогают следующие качества молодого специалиста как потенциального лидера.

Во-первых, **видение проблемы.** Лидеры ожидают приближение проблемы, как хороший синоптик приближения плохой погоды. Лидеры любят проблемы и не боятся ошибок. Они планируют, исходя из положительной установки, и с готовностью преодолевают барьеры на пути к желаемым результатам.

Во-вторых, **управление ситуацией,** любые попытки исправить ее, изменить в свою пользу, но каждый раз необходимо относиться к ситуации без самообмана.

В третьих, **выявление, структуризация и ранжирование проблем.** Не следует решать все и сразу, последовательный подход выгодно отличает успешного лидера. Но не надо отступать от главной цели, даже в состоянии кризиса. Эффективные лидеры, находясь на спаде, используют принцип продвижения в бизнесе «от вершины к вершине!». В смутные времена они избегают главных, стратегических решений, как, например, не принимает решения о своей дальнейшей спортивной карьере опытный спортсмен, находясь на тренировочных сборах.

Что же делать еще со студенческой скамьи? Опытные консультанты учат: надо разумно искать трудности и обсуждать их разрешение с теми, кого вы считаете лидерами. Их ход мышления можно с пользой анализировать. Иначе говоря, надо общаться с теми, кто умеет решать проблемы, кто успешен или удачлив. Такое общение является важнейшим импульсом развития собственной поведенческой компетентности, а заодно и творческого мышления. И то, и другое мешает вашим потенциальным конкурентам препятствовать движению к намеченной цели, но надо хотя бы знать их. Трудно надеяться на формирование лидерских качеств только в лекционных залах и повторяющихся студенческих аудиториях. Они хороши для формирования багажа знаний и их упаковки. Только практика бизнеса и во многих случаях студенческая наука дают возможности активно учиться лидерству. Один наш студент дневной формы обу-

чения на тренировке по ручному мячу получил травму своей ударной руки. Но это ему не помешало остаться в большом спорте. Благодаря своему общению с тренером и пользуясь другими возможностями, он стал судьей международной категории и не оставил учебу. Свой лидерский потенциал он укреплял на основе умения общаться с людьми и ненавязчивой настойчивости.

Способность развивать взаимоотношения неотделима от лидерства. По сообщению журнала Executive Female (май 1991 г.), среди предпринимателей был произведен опрос. Их попросили указать три главные черты своих сотрудников. На первом месте оказалась способность поддерживать отношения с людьми: 84% ответили, что их интересует высокая коммуникабельность и умение ладить с окружающими. И только 40% респондентов включили в состав трех самых важных для них качеств образование и опыт.

Если хорошие навыки общения и коммуникабельность требуются от рядовых сотрудников, то насколько важны указанные черты для лидеров современного бизнеса? И как же формируется поведенческая компетентность лидера? Уроки лидерства позволяют дать на этот вопрос три близких по своему значению ответа.

1. Следует развивать голову лидера - через понимание людей. Первое поведенческое качество лидера - способность понимать, что чувствуют и думают его последователи. Всем, независимо от того, являются они ведущими или ведомыми, присуще много общего:

- людям нравится чувствовать себя уникальными, поэтому искренне делайте им комплименты;
- они хотят иметь лучшее завтра, поэтому давайте им надежду;
- они очень хотят, чтобы их направляли, поэтому прокладывайте для них путь;
- они эгоистичны, а посему зывайте в первую очередь к их потребностям;
- им присущи эмоциональные спады, поэтому чаще воодушевляйте их; они хотят добиться успеха, поэтому помогайте им побеждать.

Несмотря на наличие этих общих свойств людей, лидер должен трактовать

каждого как личность. Это означает необходимость управлять людьми персонифицированно.

Эксперт по вопросам маркетинга Род Ничолс отмечает, что в бизнесе такой индивидуальный подход особенно важен: «Если вы действуете с каждым клиентом одинаковым образом, то доведете до завершения сделки только 25-30% от общего числа ваших контактов, потому что «закрываете» только один тип личности. Зато, изучив, как надлежит эффективно работать со всеми четырьмя типами, вы сможете без особых проблем успешно завершать все 100% ваших контактов».

Такого рода восприимчивость может быть названа фактором гибкости в лидерстве. Необходимо адаптировать свой стиль лидерства к конкретному человеку.

2. Следует формировать сердце лидера - через заботу о людях. Быть лидером - не просто руководить. Лидеры сочувствуют другим людям и находят в них лучшее, а не худшее, благодаря тому, что они понастоящему заботятся о других.

Альберт Эйнштейн сформулировал это таким образом: «Странной является наша ситуация здесь, на Земле. Каждый из нас приходит сюда с кратким визитом, не зная зачем, и все-таки иногда, как кажется, интуитивно догадываясь о цели».

С точки зрения повседневной жизни, однако, существует одна вещь, которую мы знаем наверняка: человек находится здесь ради других людей».

3. Необходимо тренировать руку лидера и протягивать ее другим. Ле Рой Курц из концерна General Motors сказал: «Поля самых разных отраслей промышленности усеяны костями тех организаций, где стиль лидерства был насквозь пропитан моральным разложением и гнилью, где верили в то, что нужно брать, вместо того чтобы давать. Где не понимали, что единственный актив фирмы, который не поддается легкой замене, это ее люди».

Последователи признают того лидера, который постоянно помнит об их интересах. Если концентрироваться на том, что можно дать людям, а не на том, что можете от них получить, то люди будут готовы стать вашими последователями и станут уважать

вас, а это создает прочный фундамент для развития лидерских позиций.

Целостность и прочность взаимоотношений, как и устойчивость межличностных коммуникаций, опираются на ответственность. Это обязательное качество и предпринимателя, и менеджера наиболее чувствительным образом сказывается на их лидерских позициях. Лидерская ответственность - это ответы лидера на вызовы внешней и внутренней среды. Это общие и локальные обратные связи в системе групповых отношений. Ответственность лидера не позволяет ему брать за основу менталитет неудачника и организационные культуры потенциальных банкротов. За сохранение своих лидерских позиций отвечают не коллеги, партнеры или консультанты, а только сами лидеры.

Из чего состоит ответственность лидера? Чем отличаются ответственные лидеры?

1. Они упорно трудятся.

Одного миллионера спросили, почему он работает 12-14 часов в день. Тот ответил: «Мне потребовалось 15 лет работы в большой организации, чтобы понять простую вещь: в нашем обществе вы работаете 8 часов в день, чтобы выжить, и если вы

трудитесь ежедневно только 8 часов, то все, на что вы можете рассчитывать, - это выжить. Зато рабочее время сверх восьми часов - это прямая инвестиция в ваше будущее». Никто не может делать минимум и достигнуть при этом своего максимального потенциала. Каким образом люди поддерживают в себе психологическую установку «это надо сделать»? Они считают, что работают на себя.

2. Они стремятся к результату независимо от ситуации.

Критерий ответственного лидера - доведенное до логического окончания дело. Чтобы не ушли последователи, надо самому добиваться тех результатов, которые они ждут, стремясь при этом к совершенству.

Лидеры достигают преимуществ, приобретая при этом опыт и навыки. Б. Нанус, профессор Школы делового администрирования Южно-Калифорнийского университета, предложил для осмысления начинающим лидерам освоить ключевые навыки лидерства - практические качества лидера (табл. 2).

Можно констатировать, что прозорливость есть не что иное, как видение перспективы, или направляющее видение. Перечень других навыков отличается от ката-

Таблица 2

Навыки лидерства по Барту Нанусу

Навык	Разъяснение
Прозорливость	Вы твердо смотрите за линию горизонта, даже если вам приходится отступать
Искусство осуществления перемен	Вы регулируете скорость, направление и ритм перемен в организации таким образом, чтобы ее рост и эволюция соответствовали ходу внешних событий
Способность к построению организаций	Вы — создатель организаций, и ваше наследие — это фирма, способная добиться успеха в реализации видения желаемого будущего
Способность к опережающему обучению	Вы учитесь всю жизнь и преданы делу обучения персонала
Инициативность	Вы демонстрируете способность претворять задуманное в жизнь
Совершенное понимание взаимозависимости	Вы побуждаете других принимать и разделять идеи друг друга, доверять друг другу, доброжелательно и часто общаться, искать такие решения проблем, которые требуют сотрудничества
Высокая честность и цельность характера	Вы справедливы, честны, терпимы, надежны, заботливы, открыты, лояльны и преданы лучшим традициям прошлого

Источник. [4].

лога требований У. Бенниса, но это отличие не выходит за рамки солидарного стиля лидерства с ориентацией на персонал фирмы и своих последователей. Однако Б. Нанус делает акцент на преобразующее инновационное лидерство и необходимость навыков осуществления перемен, опережающего обучения, развития инициативы. Двадцать лет спустя для лидеров бизнеса, и не только в Беларуси, эти навыки-качества приобрели еще большую значимость.

Не менее поучительны характеристики лидеров, которые разработаны директором Института изучения проблем лидерства (США, Калифорния) Дж. О'Тулом (табл. 3). Сравнивая их с основными качествами лидеров по У. Беннису (табл. 1), можно заметить существенную разницу в содержаниях понятий «целостность личности» и «доверие». В целом, мы должны с пониманием относиться к отсутствию четких определений и значений одних и тех же качеств лидеров у различных исследователей. Дело не в проблемах перевода, а в самих обозначениях тех черт личности, которые имеют разные «оттенки». Более того, например, доверие – это и качество, и характеристика, и черта, и признак, и даже принцип лидерства. Налицо проявления различных концепций и подходов к лидерству, а также эволюции теорий лидерства.

Например, наблюдается возрождение теорий лидерских качеств, ранее уступивших дорогу теориям стилей лидерства. Есть убедительные доказательства, что личные

качества имеют важное значение, но только в процессе трансформации от предпринимателя к руководителю и даже к лидеру. Однако речь идет лишь о небольшом количестве характеристик, которые отличают лидеров от других сотрудников. Причем четкого отличия по качествам между успешными и неэффективными лидерами так и не обнаружено до сих пор (см. [6]). Все же исследования позволяют показывать, какие из качеств наиболее практичны для лидерства в бизнесе. Просто на всех лидеров их нельзя распространить, потому что каждый имеет свой неповторимый стиль.

Мы излагаем те постоянные составляющие эффективного лидерства, которые весьма поучительно и полезно знать будущим лидерам. В этой связи приведем табл. 4, где обобщены исследования лидерства, ориентированного не на результат, а на человека, которые провел С. Кови, еще один американский ученый.

В табл. 5 Стивен Кови собрал семь наиболее существенных характеристик лидеров, которые ориентируются на принципы лидерства, т. е. являются «принципиальными лидерами». Таблица представляет собой идеальную модель лидера для всех областей человеческой деятельности. Чтобы посмотреть на модель хозяйственного лидера с позиций опытного консультанта, воспользуемся сводным перечнем качеств лидера, который разработал Макс ДеПре, хозяйственный лидер-практик высшего ранга (табл. 6).

Таблица 3

Характеристики лидеров, ориентированных на ценности, по Джеймсу О'Тулу

Характеристика	Разъяснение
Целостность личности	Вы никогда не теряете из виду ваши цели и никогда не идете на компромисс со своими принципами. Вы одновременно принципиальный и прагматичный человек
Доверие	Вы отражаете ценности и устремления своих сотрудников. Для вас лидерство — это не привилегия, а ответственность. Вы служите другим
Умение слушать	Вы прислушиваетесь к людям, которым служите, но не являетесь рабом общественного мнения. Вы поощряете неконформизм среди своих советников, испытываете идеи и даете людям возможность высказать все свои мнения
Уважение к сотрудникам	Если вы обладаете этим качеством, то вы — лидер среди лидеров. Вы прагматик до мозга костей, но страстно верите в то, что говорите и делаете

Источник. [5].

Взгляд на лидерство в бизнесе с точки зрения государственного служащего можно оценить по тому перечню качеств, который предложил Дж. Гарднер, бывший советник шести президентов, профессор Стэнфордского университета. Он утверждает, что качества лидера из табл. 7 необходимы как в бизнесе, так и для государственного сектора.

Легко запутаться в наборах качеств, предлагаемых перечнях требований, отличительных характеристиках и других чертах личности успешно зарекомендовавших себя в бизнесе людей, которых другие считают лидерами. Сами лидеры не дают однозначных рекомендаций успешного лидерства, даже если и хотят искренне это сделать. Уроки лидерства неповторимы. Лидеры лучших компаний отличаются друг от друга. И все же есть у них нечто общее. В

первом приближении это то, что они «делают нужные вещи правильно».

Т. Нефф и Д. Ситрин в книге «Уроки лидерства» обобщили результаты своих исследований лучших лидеров бизнеса США и предложили основные принципы лидерства, которые образуют поступательный процесс и органично взаимосвязаны:

- будьте порядочным и руководите примером;
- разрабатывайте выигрышную стратегию или идею;
- создавайте сильную команду управления;
- вдохновляйте сотрудников на достижение великой цели;
- создавайте гибкую, чуткую к изменениям организацию;
- подкрепляйте все это системой руководства и вознаграждения.

Таблица 4

Привычки преуспевающих людей

Привычка	Разъяснение
Привычка к ответственной активности	Вы принимаете на себя ответственность за собственное поведение. Вы не оправдываете свое поведение обстоятельствами, условиями или прошлым и сами определяете свою реакцию на любую ситуацию и любого человека
Привычка начинать дело, не теряя из виду его завершения	Вы способны увидеть то будущее, которого хотите достичь. У вас есть ясное видение того, куда вы собираетесь двигаться и что хотите совершить. Вы живете в соответствии с убеждениями, принципами или фундаментальными истинами
Привычка решать сначала важные вопросы	Вы сосредоточиваетесь на крайне важных, хотя и необязательно срочных делах, т. е. на тех, которые надо сделать, но до выполнения которых редко доходят руки, поскольку эти дела не являются неотложными. Вы игнорируете вопросы, которые кажутся срочными, но не являются столь важными
Привычка мыслить по принципу «мой выигрыш - ваш выигрыш»	Вы уверены в том, что мир изобилует возможностями для каждого. Вы не считаете, что успех одного требует провала другого. Вы ищете синергетические решения проблем и стремитесь найти варианты, выгодные для всех сторон
Привычка к пониманию, а затем к тому, чтобы быть понятым	Вы слушаете другого человека, стремясь к полному, глубокому эмоциональному и интеллектуальному его пониманию. Сначала вы ставите диагнозы и только потом определяете свои действия
Привычка стремиться к синергетике	Вы - творческая личность, первопроходец и следопыт. Вы уверены в том, что целое больше суммы его частей. Вы цените различия людей и пытаетесь созидать на основе этих различий. Сталкиваясь с двумя противоположными предложениями, вы стараетесь найти третье, более творческое решение
Привычка оттачивать свои способности	Вы стремитесь к непрерывному совершенствованию, к постоянным инновациям, к большей утонченности. Вы всегда хотите учиться

Источник. [7; 8. С. 40-47].

Отличительные характеристики лидеров по С. Кови

Характеристика	Разъяснение
Постоянное обучение	Вы стремитесь к обучению, ходите на курсы, прислушиваетесь, задаете вопросы
Ориентация на служение	Вы считаете жизнь миссией, а не карьерой
Излучение положительной энергии	Вы жизнерадостны, приятны в общении, счастливы, оптимистичны, положительны, сдержанны, склонны к восторженности, обнадеживаете людей и верите в них
Вера в других людей	Ваша реакция на негативное поведение других людей не чрезмерна, вы не затаиваете злобу на других, не вешаете на них ярлыки, не подгоняете их под стереотипы и не судите о людях предвзято, а принимаете во внимание их поступки
Уравновешенный образ жизни	Вы уравновешены, сдержанны, здраво мыслите, просты, непосредственны, вами нельзя манипулировать, вы физически и социально активны, хорошо образованы. Вы не жертва пагубных привычек. Вы не поглощены думами о прошлом. Вы принимаете похвалы и порицания адекватно и по-настоящему радуетесь успехам других
Восприятие жизни как приключения	Вы - смелый, хладнокровный, обладающий абсолютной гибкостью исследователь, который наслаждается жизнью
Стремление к синергетике	Вы - эффективный, «умный» катализатор изменений
Занятия физическими, интеллектуальными, эмоциональными и духовными упражнениями	Вы занимаетесь аэробикой. Вы любите находить нестандартные решения проблем. Вы эмоциональны, но терпеливы, слушаете других с благожелательным вниманием и демонстрируете безусловную любовь. Вы молитесь, медитируете, поститесь и читаете Священное Писание

Источник. [8. С. 33-39].

Качества лидера по МаксудеПре

Качество	Разъяснение
Цельность	Вы демонстрируете цельность характера своим поведением
Потребность считаться с другими	Вы верите в способности других. Вы позволяете людям, которые следуют за вами, проявить себя в полной мере
Проницательность	Вы дальновидны, мудры и рассудительны
Понимание других	Вы понимаете заботы, устремления и терзания человеческой души
Смелость в отношениях	Вы готовы принимать трудные решения. Вы действуете с бескомпромиссной честностью
Чувство юмора	У вас широкое видение человеческой жизни, объясняющее разнообразие мнений, и чувство доброжелательного юмора
Интеллектуальная энергия и любознательность	Вы принимаете ответственность за обучение и учитесь лихорадочными темпами
Уважение к будущему и настоящему, понимание прошлого	Вы способны постоянно переноситься из настоящего в будущее и обратно. Вы строите свою деятельность на основах, заложенных старшими
Предсказуемость	Вы не потакаете своим и чужим капризам
Широта мышления	Ваше представление о том, чего может добиться организация, вмещает вклад любых участников. Ваше видение «достаточно обширно для того, чтобы охватить многое»

Источник. [9].

Эти принципы относятся как к самим лидерам, так и компаниям, которые они возглавляют, и тогда это называется реализацией стратегии. Лучшие фирмы, имея различные стратегии и стили, необычно едины в том, что всегда последовательны и целеустремленны в своих действиях. Есть еще одно общее: миссия фирмы. Она обязательно включает как видение, так и ценностные ориентации.

А есть ли общие качества личности для всех успешных лидеров? Нет. Каждый не-

повторим. Такую позицию разделяют многие консультанты бизнеса, в том числе и наиболее известный из них Питер Друкер. Он отвергает наличие хотя бы нескольких основополагающих черт:

«Не существует личности лидера, стиля лидерства, черт лидера. Среди самых эффективных руководителей, с которыми я за полвека сталкивался и работал, были и люди, запиравшиеся в своих кабинетах, и люди, отличавшиеся свержобщительностью. Некоторые (впрочем, немногие) казались

Таблица 7

Качества лидерства по Джону Гарднеру

Качество	Разъяснение
Жизненная сила и неутомимость	У вас высокий энергетический уровень, вы физически выносливы
Интеллект и способность рассуждать в процессе деятельности	Вы способны совмещать проверенные и сомнительные данные и интуитивные догадки и на этой основе приходите к выводу о том, что события будут развиваться в правильном направлении
Готовность принимать на себя ответственность и обязанности	У вас есть импульс к общественной инициативе. Вы выступаете тогда, когда никто на это не решается
Компетентность в решении задачи	Вы понимаете задачу, которую предстоит решить
Понимание подчиненных, коллег и знание их нужд	Вы понимаете различных людей, с которыми работаете
Навыки работы с людьми	Вы способны точно оценить готовность подчиненных двигаться в заданном направлении или их нежелание делать это. Вы извлекаете максимальный эффект из их мотивов и понимаете их чувства
Потребность в достижении результата	Вы испытываете внутреннее побуждение добиваться результата
Способность мотивировать других	Вы способны убеждать людей в процессе общения и подвигать их к действию
Смелость, решительность, упорство	Вы готовы рисковать, никогда не сдаетесь и настойчиво проводите свою линию
Умение завоевывать и сохранять доверие	Вы обладаете необычайной способностью завоевывать доверие людей
Способность управлять, принимать решения, определять приоритеты	Вы очень хорошо выполняете традиционные управленческие задачи: формулируете цели, определяете приоритеты, выстраиваете последовательность действий, выбираете помощников и делегируете полномочия
Уверенность	Вы постоянно берете на себя руководство и всегда уверены, что остальные положительно отнесутся к этому
Способность к господству, доминированию, самоутверждению	У вас есть потребность и склонность главенствовать над другими
Способность к адаптации, гибкость	Вы способны быстро и без колебаний отказаться от бесполезной тактики в пользу других действий, а если и они окажутся неэффективными, то вы продолжите поиски

Источник. [10].

славными парнями, тогда как другие являлись приверженцами строжайшей дисциплины. Одни отличались быстротой и импульсивностью; другие изучали проблемы снова и снова, так никогда и не принимая решений. Некоторые излучали теплоту и мгновенно вызвали симпатию; другие держали дистанцию. Кто-то любил поговорить о своих семьях, а кто-то никогда не касался чего-либо, кроме требовавших решения задач. Некоторых руководителей снедало тщеславие, но это не сказывалось на эффективности их работы... Иные были излишне застенчивы, старались держаться в тени, что опять-таки не отражалось на эффективности их работы... Некоторые вели аскетический образ жизни, как отшельники в пустыне; другие любили показной шик и удовольствия, устраивали шум по любому поводу. Я встречал руководителей, умевших слушать, однако в числе самых эффективных из тех, с кем мне доводилось работать, были несколько человек, прислушавшихся только к своему внутреннему голосу. Одной-единственной чертой личности, общей для всех эффективных руководителей, с которыми я сталкивался, было отсутствие (или почти полное отсутствие) харизмы и минимальное использование и самого этого слова, и того, что оно означает» (цит. по [11]).

Следует, однако, заметить, что харизматическое влияние имеет значение несравненно большее для политического лидера. Лидерство в бизнесе в этом смысле резко отличается своими предпосылками и критериями. Здесь влияние как принцип лидерства имеет другие методы реализации.

В приведенных качествах и характеристиках руководителя как лидера и лидера как визионера-провидца нет ничего неправильного и нет невозможного для достижения. Они охватывают различные аспекты лидерства и выходят за рамки теорий лидерских черт. И все же, обладая всеми этими качествами, лидер не получит максимальной активности или энергетического заряда. Анализируя модели лидеров, их

личностные особенности, структуры качеств, иногда приходишь, действительно, в замешательство: а есть ли на самом деле такие модели, существует ли формула лидерской активности? Универсальной формулы не может быть принципиально. В лидерстве сознание - мышление (левое полушарие мозга) не уступает чувствам - интуиции (правое полушарие), они динамично взаимодействуют, не так и не столько между собой, как со всеми элементами лидерства как системы отношений (последователи, группа, задача, ситуация).

Лидеры новой формации делают акценты не на контроле поведения, а на развитии сотрудников, их инициатив, поддержке идей, они оставляют себе роль проводников изменений и разъяснителей курсов действий, которые сами определяют, заявляя при этом, что служат другим.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Нефф Т., Ситрин Д.* Уроки лидеров. М.: Изд-во «АСТ», 2003.
2. *Bennis W.* On Becoming a Leader. New York: Addison Wesley, 1994. P. 39-42.
3. *Максвелл Дж.* Обязательные качества лидера // Современное управление. 2003. № 4.
4. *Nanus B.* The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World. New York: Contemporary Books, 1989. P. 81-97.
5. *O'Toole J.* Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership. New York: Ballantine, 1996. P. 23-24.
6. *Шеклтон В.* Психология лидерства в бизнесе. СПб.: Питер, 2003.
7. *Covey S.R.* The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. New York: Fireside, 1990. P. 63-309.
8. *Covey S.R.* Principle-Centered Leadership. New York: Summit, 1991.
9. *DePree M.* Leadership Jazz: The art of conducting business through leadership, Fellowship, Teamwork, Touch, Voice. New York: Dell, 1993. P. 222-225.
10. *Gardner J.* On Leadership. New York: Free Press, 1990. P. 48-53.
11. *Rifkin G.* Leadership: Can it be learned? // Forbes ASAP. 1996. April 8. P. 104.

