

ЛИДЕРСКИЕ УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ ЛИДЕРСТВА, ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВЛИЯНИЕ НА КУЛЬТУРУ КОМПАНИИ И СПЕЦИФИКУ СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Германович Наталья Евгеньевна

г. Пинск, Учреждение образования «Полесский государственный университет»

Любое дело начинается с постановки целей, ориентиров, определения того, куда именно мы будем двигаться. Можно сказать по опыту, что система управления потенциалом часто дает сбой именно за счет не определения или неправильного определения модели лидерских компетенций. В этом случае мы лишаемся эталона, с которым впоследствии должны будем сравнивать сотрудников, определяя кадровый резерв, к тому же у нас не будет возможности определить профиль развития конкретного сотрудника. Ведь если у нас нет «идеальной модели», то мы не можем определить «зазор» между тем, что есть, и тем, что должно быть.

Любой профиль, или модель компетенций, определяется исходя из ответа на два вопроса: какое поведение должен демонстрировать человек и какими компетенциями он должен обладать, чтобы это поведение успешно демонстрировать? В список оптимальных лидерских компетенций можно отнести:

– готовность взять на себя ответственность за коллектив – в большинстве случаев эту компетенцию выработать нельзя, хотя, конечно, можно стимулировать ее проявление другими факторами (внешняя оценка, признание, деньги), но тогда придется слишком много уделять внимания этому вопросу и постоянно держать ситуацию под контролем;

– готовность отвечать за коллективный результат даже в случае провала – развивать этот фактор трудно, однако при наличии ответственности за личный результат как модели поведения можно поменять парадигму. Понадобится довольно длительное управленческое влияние;

– предпочтение общего результата личному – можно достаточно легко скорректировать грамотной системой мотивации и постоянным подкреплением. Для этого нужно знать карту мотиваторов конкретного человека;

– позитивное отношение к людям – если речь идет об отношении к людям вообще, а не к конкретному человеку, то, по моему мнению, эта компетенция у взрослого человека корректировке не поддается;

– обучаемость, стремление развиваться – достаточно легко развивается, если не входит в противоречие с природными способностями. Стоит оценить, насколько та сфера, в которой надо будет развиваться, близка природным склонностям человека. Есть то, чему нельзя научить «на отлично» при отсутствии природных способностей;

– не бояться сильных подчиненных – во многом зависит от ориентации на общий результат и уверенности в себе. В большинстве случаев уверенность в собственных силах можно повысить грамотными управленческими действиями;

– умение и готовность вдохновлять – частично – природный дар, частично можно научить;

– умение слышать других – во многом зависит от желания обрести эту компетенцию; играют роль управленческое влияние, ценности корпоративной культуры. Второй аспект – это некий набор навыков (умение отделять факты от гипотез, умение слышать, не домысливая намерения человека, и др.), которым можно научить при помощи наставничества или в ходе тренингов по развитию коммуникативных навыков;

– готовность и способность учить других – компетенция трудно приобретается, так как требует сочетания терпения, такта, хорошо поставленной речи, умения соотносить свой уровень знаний с уровнем знаний обучаемого, умения объяснять, закреплять, давать обратную связь. Скажем так, при наличии хороших коммуникативных и приличных презентационных навыков, умения убеждать и оказывать влияние можно достаточно легко выработать эту компетенцию. В иных случаях это сложно или почти невозможно;

– эксперт или отличный управленец – при наличии нужных компетенций и желания быть лидером и руководителем относительно легко вырабатывается при помощи наставничества и путем тренинга – умение организовать других – навык, который может быть приобретен достаточно быстро и эффективно. Главное – желание его приобрести;

– собственная точка зрения – этот навык практически невозможно выработать за короткое время. Отсутствие собственной точки зрения, как правило, связано с тяготением к внешней референции. Изменить референцию можно, но на это потребуется как минимум год или годы, никак не меньше. Хуже если отсутствие собственного мнения вызвано беспринципностью – это совсем не подходит лидеру;

– готовность к непопулярным решениям – изменяется на уровне управленческого влияния, мотивации и само мотивации (как именно это делается, мы рассмотрим позже). Исключение – ярко выраженная внешняя референция;

– стрессоустойчивость – практически не поддается корректировке, если речь идет о реакции на стресс. А вот стрессор (источник стресса) и пост-стрессовое поведение корректировать можно;

– отсутствие стремления само утверждаться за счет других – либо есть, либо нет. Повлиять и выработать нельзя.

Следует заметить, что в различных ситуациях, которые могут определяться как уровнем мотивации человека, так и уровнем его способностей, степень коррекции различна.

Есть компетенции, которые можно выработать или существенно развить за счет обучения, тренинга, наставничества (в основном навыки), а есть компетенции, которые можно изменить за счет управленческого влияния, коучинга. Но надо отдавать себе отчет и в том, что взрослого, сложившегося человека, имеющего свое представление о мире, свои способности, склонности и убеждения, во многом переделать невозможно, по крайней мере теми методами, которые применимы в бизнесе.

Итак, мы рассмотрели универсальные компетенции, которые нужны лидерам и кадровому резерву абсолютно в любых компаниях. Однако на модель лидерства влияют и культура компании, и специфика отрасли.

Очень часто, говоря о лидерстве, мы вспоминаем слово харизма (сочетание энергетика и обаяния, которое дает человеку силы влиять на других и привлекает к нему людей, побуждает их идти за ним). Однако харизматическое лидерство – только одна из моделей.

Рассмотрим более детально две основные модели лидерства: харизматическое и экспертное.

Харизматическое лидерство — это лидерство, в основе которого энергетика, обаяние, умение вдохновлять и вести за собой людей. Во многих случаях формальный лидер, обладающий харизмой, одновременно является и неформальным: он пользуется хорошим уважением и симпатией не только как руководитель, но и как человек. А его личность является действительно сильным мотивирующим фактором для подчиненных. Харизматический лидер легко и быстро сплачивает людей и создает стабильные команды. Поэтому во многих случаях, его подчиненные демонстрируют высокий уровень лояльности и приверженности.

Существует два типа харизматического лидерства – с мягкой и жесткой харизмой: Лидера с мягкой харизмой любят, уважают, однако не боятся. Лидер скорее склонен мотивировать и убеждать, нежели запугивать и наказывать. Как правило, с ним советуются в сложных ситуациях, обсуждают ошибки и промахи, к нему чаще обращаются за поддержкой. Однако мягкий стиль может иметь минусы: снижение субординации больше, чем это возможно, ослабление дисциплины, появление некоторых элементов вседозволенности.

Жесткая харизма – в одном флаконе «обаяние и пугающая сила». Такой лидер, безусловно, привлекает к себе, но при этом внушает определенный страх практически всем подчиненным. Плюсы и минусы такого стиля лидерства диаметрально противоположны предыдущему варианту.

Экспертное лидерство – лидерство, основанное в первую очередь на глубоких знаниях и опыте, когда менеджером становится лучший специалист – аналитик, эксперт, способный решить практически любую нетривиальную проблему. Эксперт в данном случае – это профессионал, не умеющий руководить, а хороший специалист в своей области и одновременно администратор, который может помочь решить любую задачу. Иногда, возможен и идеальный вариант – когда менеджер в равной степени может следовать обеим моделям, чередуя их в зависимости от сложившихся обстоятельств. Однако на практике такое возможно не всегда. В таких условиях желательно определять приоритеты, которые могут зависеть от специфики и особенностей деятельности, этапа жизненного цикла компании или корпоративной культуры.

Подводя итог можно сказать, что:

во-первых – харизматическая модель нужна в тех сферах, для которых коммуникативная компетентность: умение располагать к себе людей, влиять, создавать позитивную атмосферу вокруг себя наиболее значимы. К этой области можно отнести продажи, коммерческую деятельность, работу с клиентами, рекламу, маркетинг, некоторые виды офисных работ.

во-вторых – экспертная модель оптимально работает там, где профессионализм не предполагает высокого уровня эмоциональной компетентности, а успех определяется скорее специфическими навыками и знаниями, нежели умением взаимодействовать с сотрудниками, клиентами или коллегами. К таким сферам можно отнести большую часть работ, связанных с финансовой деятельностью, бухгалтерией.

В-третьих – оптимальный вариант – сочетание двух моделей лидерства, умение чередовать их в зависимости от обстоятельств, типа, задачи, сотрудника. При решении профессионально сложных задач, требующих системного анализа, необходима экспертная модель лидерства. Экспертная модель нужна и при взаимодействии с подчиненными, для которых главное – профессиональная составляющая их работы и в гораздо меньшей степени имеют значение взаимоотношения с людьми или личностные факторы. Если же задача требует прорыва или серьезного эмоционального заряда, то в этом случае больше пользы принесет харизматическая модель. Эта же модель будет востребована и при контакте с сотрудниками эмоционального типа, для которых важны отношения в коллективе вообще и с руководителем в частности. Иногда, есть периоды в жизни любой компании, когда одна из двух моделей лидерства будет явно предпочтительной, и есть периоды, когда это не так критично. Если у бизнеса сильна установка на идеологию, идею, сплочение, порой даже на легкое подобие зомбирования, то ей однозначно необходим харизматический лидер. Этот же вариант будет востребован в тех культурах, где сильна установка на человеческие взаимоотношения, где роли личности придается большое значение. Если же в компании установка исключительно и предпочтительно на профессиональное взаимодействие и в ней не принято, что называется, «дружить на работе», если все оценивают окружающих только как профессионалов и отсутствует либо слабо выражена командная работа, в такую культуру харизматический лидер не впишется. В таких случаях лидеры либо уходят, либо начинают менять культуру организации.

Главное – это готовность и стремление стать лидером, желание руководить людьми. Очень важно отделить мотивацию сделать карьеру от желания получить заменители (в частности, большой доход, более интересные задачи, статус и многое другое, с чем в глазах многих соотносится высокий пост). Довольно часто сталкиваешься с людьми, которые говорили о желании карьерного роста. Но примерно в половине случаев (а может быть, и чаще) человеку нужен не карьерный рост, не позиция лидера, а заменители. Но есть и еще одна категория людей, которым карьерный рост просто не нужен, но им стыдно в этом признаться. Отказ от карьеры они рассматривают как эквивалент признания в том, что они не стремятся к развитию. На самом деле это не так. Но как же все-таки определить, нужна ли человеку карьера, ее заменители или ему просто стыдно отказываться от предлагаемой должности? Ответ на эти вопросы можно получить, рассмотрев выше изложенные нами концепции лидерства. К тому же следует не забывать, что мотивация, приоритеты и предпочтения человека с годами могут меняться, поэтому не стоит ставить крест на человеке, если он «может, но не хочет» в данный момент. Нужно вернуться к оценке его карты мотиваторов через какое-то время, например через полгода или год, но только в

том случае, когда у него произошли какие-либо существенные изменения в жизни или работе. Первое условие мотивации: человек должен быть настроен управлять людьми и действительно стать руководителем. Очень важно убедиться в том, что кандидат в руководители имеет правильное представление о роли и функциях лидера.

Нередко при анализе возможности выдвижения сотрудников на руководящие посты и интервьюировании кандидатов со стороны, которые искали более высокую должность, – встречаются люди, которые действительно стремятся к карьерному росту именно как к управлению людьми, но на деле неверно представляют соотношение плюсов и минусов этой новой для себя работы. Как вы, наверное, догадываетесь, большинство видело плюсы, не осознавая, какие минусы и подводные камни их ждут на новом месте. Понятно, что мы видим то, что хотим видеть, к тому же играют свою роль и сложившиеся стереотипы типа «Карьера – это критерий успешного человека, не сделал карьеру – значит, ничего не стоишь» и им подобные. Очень важно при анализе целесообразности продвижения того или иного сотрудника убедиться, что он правильно понимает, что его ждет, и действительно хочет этого. Если его представления ошибочны, то стоит их подкорректировать и дать человеку более полную или точную информацию.

Понятно, что при поиске лидера на стороне можно столкнуться с человеком, придерживающимся совершенно иных установок и иной системы ценностей, поэтому систему убеждений и представлений кандидата на лидерские позиции надо проверять особенно тщательно. Но даже при выдвижении на руководящую должность сотрудника компании следует (особенно если есть хоть малейшие сомнения) проверить соответствие ценностей и убеждений человека культуре компании. Ведь часто на рядовой позиции не видны те качества, что проявляются, когда человек обретает власть и влияние.