

Нужны ли украинскому бизнесу лидеры?



Елена ИЛЬЧЕНКО,
организационный
консультант, коуч,
соучредитель Киевского института
Гештальта и
оргконсультирования

На первый взгляд, вопрос риторический, поскольку лидеры нужны всегда, а эффективная команда лидеров – мечта собственников. Но чем же лидер отличается от управленца? Может быть, достаточно быть грамотным руководителем, а претензии на лидерство оставить политикам? Давайте кратко по пяти ключевым показателям (направление деятельности, качество деятельности, фундамент власти, личностная позиция, результат), фундаментом власти, лич-

ностные качества и результат) сравним понятия «менеджмент» и «лидерство», или, другими словами, определимся, чем же первое отличается от второго (табл.).

Уверена, что в разных вариантах и интерпретациях подобное сравнение можно найти во многих источниках, для меня суть различий между качественным менеджментом и лидерством лежит в парадигме «кодекс правил – идеология». Управленец говорит со своими подчиненными языком цифр, бюджета, финансовых показателей, а лидер – образами будущего, опирается на ценности, вдохновляет и ведет за собой. Если вы не собственник бизнеса, то представьте себя им: с учетом украинского налогового законодательства, экономической и политической ситуации в стране, кого вы бы взяли на ключевые места в своем бизнесе? Уверена, что в большинстве случаев предпочли бы качественного управленца, а вопросы светлого будущего, миссии и корпоративной культуры отложили бы до лучших времен. «Бизнес – это война, планировать невозможно в нашей стране, никогда не знаешь, что будет завтра», – с такой оценкой ведения бизнеса, думаю, сталкиваются многие. По поводу важно-

сти миссии и развития корпоративной культуры бытует среди топ-менеджмента еще одно выражение «Когда дом горит, не до поклейки обоев». Лидер ориентирован на перспективу, управленец мыслит сегодняшним днем.

Спрос на профессиональных руководителей есть всегда, оптимальным является сочетание управленческих навыков и лидерских качеств в каждом конкретном директоре, начальнике, менеджере. Лидер не может быть эффективным, если он плохой управленец, при этом хороший управленец совсем не обязательно наделен лидерскими талантами. Культура воспитания и возвращения лидеров в украинском бизнесе во многом формируется потребностями бизнеса, а они в большей степени сейчас лежат в плоскости выживания.

Тема лидерства очень актуальна и востребована в бизнес-литературе, на рынке тренингов, в запросах на коучинг. Умение и талант быть первым, организовывать, вдохновлять и вести за собой людей всегда вызывают восхищение и желание стать таким же успешным, научиться магии воздействия и влияния на людей. Организация, которая думает о будущем, не может себе

Таблица. Ключевые отличия между менеджером и лидером

Ключевые показатели	Управленец (менеджер)	Лидер
Направление деятельности	Планирование и бюджет Финансовые результаты	Образ будущего и стратегия Миссия и предназначение
Качество деятельности	Организационная структура Планирование и контроль Материальная мотивация	Формирование корпоративной культуры Стимулирование профессионального роста и саморазвития
Фундамент власти	Должностная власть Концентрация внимания на достижении результата	Личностная власть Концентрация на воодушевлении и мотивации
Личностная позиция	Эмоциональная дистанция Роль эксперта	Построение эмоциональных связей Роль первооткрывателя
Результат	Главный результат – финансовые показатели	Главный результат – культура изменений и гибкости.

позволить не вкладываться в воспитание и развитие лидерского потенциала своих управленцев и менеджеров.

Обычно в компании есть запрос от исполнительного директора или собственника к службе персонала на поиск «сильных» лидеров на ключевые позиции. Кроме этого, в обсуждениях кадровых вопросов может звучать пожелание на обучение и подготовку команды топов лидерским навыкам и умениям. Часто необходимой составляющей такой подготовки могут выступать экстремальные испытания (хождение по раскаленным углям, прыгание с парашюта и др.). Умение совершать смелые рискованные действия в команде равных себе говорит преимущественно о потребности человека не быть хуже, чем другие. Эффективный лидер определяется своим умением держать баланс между достижением результата и качеством взаимодействия с командой. Именно поэтому важно обращать внимание при выборе тренингового обучения скорее на наличие в программе блоков по развитию коммуникативных и управленческих навыков, нежели демонстративного поведения.

Конечно, можно поставить на поток подготовку и обучение лидеров на вашем предприятии, но тогда нужно учитывать, что, обучившись, эти специалисты могут уйти в другой бизнес, а у вас все-таки не «фабрика звезд». И еще, лидерство – это в большей степени философия, мировосприятие и набор жизненных ценностей и убеждений, нежели набор определенных навыков и поведенческих паттернов. Сильная команда лидеров есть в тех организациях, где корпоративная культура поддерживает своими

традициями, правилами и поведенческими моделями философию лидерства. Например, если в компании «Х» одним из правил для лидеров является экономия денежных средств, в т. ч. на представительских расходах, то таким образом всем сотрудникам и будущим лидерам организации транслируется ценность скромного отношения к себе, и весь персонал знает, что так поступают все менеджеры. Именно в этом случае нормы и необходимые модели приживаются и в будущем работают как воспитательные для нового поколения работников. Для того чтобы менеджеры стали лидерами, нужно не столько учить

дающий стиль управления и лидерства, проанализировать сильные и слабые стороны индивидуальных показателей всего менеджерского состава и определиться с запросами на усиление тех или иных навыков лидерского поведения.

3. Дать старт новому проекту в вашей организации по развитию, подготовке и оценке лидерских способностей ваших менеджеров.

4. Включить в систему аттестации персонала блок оценки лидерских компетенций.

Безусловно, украинскому бизнесу нужны сильные лидеры не в

Лидерство – это в большей степени ценности, философия, мировосприятие, нежели навыки и поведенческие паттерны.

их навыкам лидерства, сколько поддерживать эти навыки правилами и традициями корпоративной культуры и личным примером первых лиц организации, которые, собственно, эти правила и формируют.


Если вы решили системно подойти к изменениям корпоративной культуры в рамках подготовки и воспитания лидеров, вы можете:

1. Провести диагностику индивидуальных лидерских стилей ваших топ-менеджеров и руководителей среднего звена. Это можно сделать разными способами: составить анкеты и опросные листы, использовать тестовые задания по самооценке лидера, метод 360°, метод диагностики корпоративной культуры Дэнисона и др.

2. На основании полученных результатов выделить преобла-


меньшей степени, чем украинским политикам. Есть такое выражение «Короля делает свита», я бы его в контексте бизнеса переформулировала в «Лидера делает организация».

Хотите улучшить качество лидерского потенциала в компании – проанализируйте корпоративную культуру, выделите в ней гласные и, особенно, негласные нормы и правила лидерской модели поведения.

Тогда будет понятно, какие изменения необходимы для воспитания, обучения и, главное, удержания в своей команде сильных лидеров. 

Киевский институт Гештальта и оргконсультирования
www.kigo.org.ua

Блог «Мастерская изменений Елены Ильченко»
<http://elena-kigo.blogspot.com>



Если вы считаете, что обучение стоит дорого, попробуйте узнать, сколько стоит невежество.
Роберт Кийосаки

WWW.HRD.COM.UA