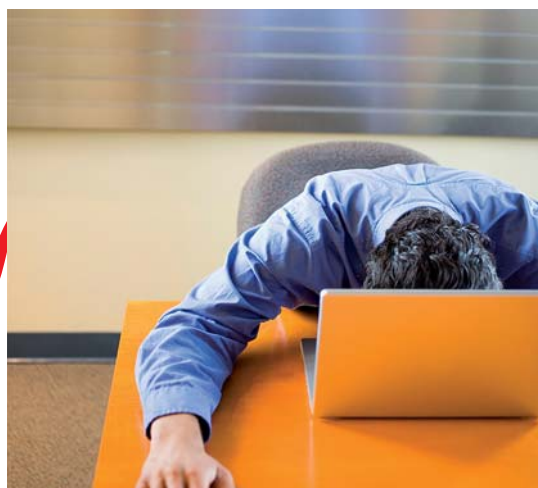


Наталья КОРОТАЕВА

Редкий руководитель не сетует на отсутствие лидеров в своей организации. Тем не менее отдельные экземпляры, попавшие в сети рекрутеров, зачастую в компаниях не приживаются. Чаще всего причина кроется в несоответствии организации — отсутствию условий, в которых лидерство могло бы успешно реализоваться. Как ни странно, первые лица различных компаний совершают одни и те же ошибки — ищут «звезд» и требуют от них исполнительности. Результат вполне предсказуем. С трудом найденные лидеры приходят и уходят, а компании возвращаются к исходной проблеме — отсутствию людей, способных вести коллектив в нужном направлении.

# «УДОБРЕНИЕ»



## ДЛЯ ЛИДЕРА

**О**тсутствие лидеров среди кандидатов можно легко объяснить нашим менталитетом. В стране, где годами выжигали стремление высовываться, вся система образования была направлена на воспитание личности ровно противоположного типа — идеального исполнителя. Да и сейчас в этом плане мало что изменилось — лидеры появляются не благодаря, а вопреки системе.

Многие думают, что лидерство — это исключительно врожденное качество. Глядя на успешного, уверенного в себе, способного и талантливого человека со стороны, кажется, что все это дано ему от природы. Но на самом деле черты, которые делают его успешным, очень часто

являются приобретенными. Более того, «воспитанный» лидер для организации даже более интересен, поскольку он, скорее всего, более управляем, чем природный харизматик. Последний, на волне своего природного магнетизма, может вдохновить людей и исчезнуть за поворотом, оставив рутину менеджерского быта кому-то другому.

### ЧЕМ ЖЕ ВЫДЕЛЯЕТСЯ ЛИДЕР?

На мой взгляд, если мы говорим о лидерстве в рамках организации, ключевых компетенций всего несколько. Я бы отнесла к ним ответственность, ориентированность на результат, способность

организовать других и вести за собой, проактивность.

Впрочем, исключительно к лидерству относится лишь **способность вести за собой**. Именно она является лакмусовой бумажкой лидерства. За ней, как правило, стоит умение не только вдохновлять и мотивировать, но и знать, видеть сильные стороны других и уметь их использовать в общей деятельности. Все это хорошо тренируется наблюдением и общением.

Однако для работы в организации уметь организовать других недостаточно. Когда мы говорим о лидерстве корпоративном, нам важно, чтобы сотрудник обладал позитивным, конструктивным, созидающим в долговременной



*«Воспитанный» лидер для организации даже более интересен, поскольку он, скорее всего, более управляем, чем прирожденный харизматик.*



перспективе подходом вне зависимости от контроля сверху. А значит, не обойтись без ответственности, результаториентированности и проактивности.

Желание иметь в своем коллективе лидеров обусловлено необходимостью достигать определенных командных результатов, поэтому лидер должен не только разделять цели руководителей, но и быть способным гарантированно **привести сотрудников к этим целям**. Это подразумевает — держать в поле зрения ожидаемый результат и оценивать свои действия и действия коллег с точки зрения движения в нужном направлении. А также умение эти действия скорректировать.

Еще одно важное качество — **ответственность**. Как правило, называя кого-то ответственным, мы подразумеваем надежность — способность держать слово и помнить о деле. Даже по такому параметру большинство кандидатов на работу скорее всего окажутся «среднячками» — не слишком ответственными, но и не разгильдяями. На мой взгляд, в нашей культуре это одно из самых «хромяющих» качеств. Социалистическое прошлое приучило несколько поколений к тому, что за результат отвечает правительство, руководство, погода и кто угодно, только не сам человек. Поэтому среди выросших в СССР действительно ответственные люди

попадают редко. Впрочем, в новых поколениях их тоже пока не очень много.

В более узком смысле ответственность обозначает способность доводить дело до результата, отвечать за результат. Обычный человек может сказать «там было закрыто», «я не дозвонился», «товара не было на складе». Ответственный найдет 101 инструмент достижения результата — найдет другой вход, другой телефон, альтернативное решение.

Ответственным может быть и исполнитель. В этом случае, как правило, сфера его ответственности ограничивается собственными действиями. Когда мы говорим о лидерстве, подразумевается уже командный результат. Следова-

тельно, ответственность лидера — это ответственность человека, способного контролировать результат действий целого коллектива, а не только себя самого.

Следующим качеством лидера является **проактивность** — умение действовать до того, как что-то случилось. Стратегически мыслит, предвосхищает и просчитывает события. Думает, выходит за рамки шаблонного мышления, гибко реагирует на изменения.

Список необходимых лидеру качеств можно продолжать до бесконечности, но именно перечисленные четыре являются ключевыми — теми, которые в первую очередь делают лидера лидером.

Наличие подобного лидера в организации — мечта любого руководителя. Единственное, чего часто не хотят замечать даже самые здравомыслящие боссы — у каждой медали есть своя обратная сторона. И у лидера этой стороной является его более слабая управляемость и предсказуемость. Это качество вряд ли может считаться недостатком, ибо является прямым следствием его достоинств — человек, имеющий собственное мнение, принимающий решения, просто не может быть иным ввиду наличия внутренней свободы. В лучшем случае он будет максимально совмещать свои интересы с требованиями сверху, что не всегда возможно.





И вот при таком взгляде оказывается, что проблема не в отсутствии лидерства как такового, а в противоречивых ожиданиях — в мыслях и поведении тех, кто жаждет новых «верховодов». С готовым лидером нужно уметь договориться на начальном этапе и «продать» ему свои идеи. Но не менее важна атмосфера, в которой ему придется работать, и тогда руководитель получит готового лидера, и возможность воспитать качества лидера в тех, в ком их не было даже заметно изначально.

### ЧТО ЖЕ ЭТО ЗА АТМОСФЕРА, В КОТОРОЙ КАЖДЫЙ ПОЛУЧАЕТ ШАНС ВЫРАСТИ В ЛИДЕРЫ?

Первая важная составляющая — **правильный руководитель**. Подражание — один из самых сильных способов обучения человека, поэтому наличие достойного образца для копирования, демонстрирующего правильное лидерское поведение, с большой вероятностью определяет будущее потенциальных лидеров. Отсутствие этого фактора глубоко и вредоносно влияет на ситуацию. Плохой пример способен испортить даже самого положительного человека, особенно если он молод и еще не устоялся в своих убеждениях.

Следующий фактор — **адекватные задачи и последовательность**. Как и в предыдущем случае, отсутствие такого условия просто сбивает сотрудника с толку и препятствует проявлению его лидерского потенциала. Неадекватность может выражаться в несоответствии задач уровню компетенций и полномочий сотрудника. Хотя в меру сложные задачи могут стать развивающими, в то время как слишком простые скорее демотивируют.

Адекватные задачи и последовательность будут нести потенциальному лидеру информацию о направлении, в котором нужно двигаться. Непоследовательность же фактически продемонстрирует отсутствие стратегии, а следовательно — отсутствие ориентиров для лидеров.

Отсутствие адекватных задач часто является следствием недоверия. **Доверие и делегирование полномочий** — еще одно необходимое условие для создания подходящей обстановки для выращивания лидеров. Если руководитель не готов довериться малознакомому пока человеку, он может выделить отдельные задачи, где цена ошибки невелика. Таким образом, в процессе взаимодействия область доверия будет расширяться, и пропорционально будет расти ответственность сотрудника.

Продолжением таких доверительных отношений является **принятие инициативы сотрудников и предоставление свободы для маневров и самовыражения**.

Если в корпорации все продумано до мелочей — она реально застрахована от человеческого фактора — на любое место относительно просто поставить нового человека и получить необходимый результат. Но, к сожалению, в большинстве компаний строгая регламентированность не является залогом качественного выхода из ситуации. Если в организации определяются и цели, и способы их достижения, то сложно ждать олимпийских результатов. Новые рекорды, как правило, рождаются вместе с новыми подходами к делу, и лучше всего это удастся тем, кто смотрит на дело свежим взглядом.

Там, где есть свобода самовыражения, всегда есть вероятность ошибок. Поэтому **отсутствие наказаний за совершенные ошибки** (в разумных пределах) является еще одним фактором, существенно помогающим росту и проявлению потенциальных лидеров.

Прирожденный лидер не всегда может вписаться в организацию и быть ей полезным в качестве менеджера. Однако хороший руководитель всегда может создать в компании атмосферу, где лидером в той или иной мере сможет быть каждый. ■