

В статье пойдёт речь о роли и месте физического, эмоционального, рационального, интуитивного и духовного аспектов в формировании и развитии качеств лидера, а также о значении этих составляющих в стратегическом и ситуативном лидерстве. Читателям предлагается рассмотреть эти составляющие из наличия духа лидерства в личности лидера.

Физическое, эмоциональное, рациональное, интуитивное и духовное в стратегическом и ситуативном лидерстве



Наталья Переверзева

Кандидат философских наук, доцент кафедры социологии Современной гуманитарной академии, руководитель HR службы управляющей компании 1С-Архитектор бизнеса, основатель и управляющий партнер Style of Success, коуч, бизнес-тренер.

Лидерство — это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести эффективность деятельности человека на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие её рамки.

П. Друкер

Последний тест для лидера заключается в том, что он оставляет людей с убеждением и желанием продолжать начатое.

В. Липпман

Одна из актуальнейших тем в управлении и бизнес-среде — тема лидерства. Человек, осознанно стремящийся к большим достижениям, признанию в обществе, ставящий большие цели, задаётся вопросом: какими качествами необходимо обладать, чтобы влиять на окружение, вызывать уважение, авторитет, опираться на поддержку людей, вести за собой и трансформировать различные сферы существующего социума согласно своим глобальным целям и миссии.

СИТУАЦИОННЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ТИП ЛИДЕРСТВА

Рассматривая лидерство на линии времени (прошлое, настоящее, будущее) как важный феномен общества, наделённого потенциалом и устойчиво противостоящего разрушению, лидерство можно представить в двух аспектах:

- оперативное или ситуационное лидерство, ориентированное на настоящее;
- стратегическое лидерство, ориентированное на будущее и являющееся безусловным фактором развития социума.

Эти аспекты лидерства можно рассматривать и на уровне социума в целом, и на уровне организации, и на уровне группы. Как показывает практика, лидерство рассматривается в основном на уровне организаций, бизнес-единиц (Рисунок №1). В чём различие такого лидерства?

Стратегическое лидерство

- Видение
- Культура
- Стратегические императивы

Оперативное лидерство

- Политики и процедуры
- Типы поведения лидеров
- Честность и справедливость



Рисунок №1. Стратегическое и оперативное лидерство

Стратегическое лидерство оказывает влияние на устойчивость и развитие организации, бизнеса и включает в себя такие аспекты, как:

- обязательность стратегического видения;
- представление и формирование культуры и стратегических императивов (законов, принципов, миссии, ценностей, традиций).

Ситуативное или операционное лидерство направлено на взаимодействие между сотрудниками и руководством, сотрудниками и потребителями или клиентами и включает:

- политики и процедуры;
- типы поведения лидеров и групп;
- базовые ценности (доверие, уважение, честность, справедливость во взаимоотношениях).

Оперативное лидерство проявляется в повседневных ситуациях, когда приходится сталкиваться с решением множества задач, часто в условиях неопределённости и единовременной многозадачности как самому лидеру, так и с командой. Стратегическое лидерство — это, прежде всего, последовательное продвижение вперёд к конечной глобальной цели, это умение держать фокус внимания на ней и вдохновлять окружающих для синергии усилий к её достижению.

МИФЫ О ЛИДЕРСТВЕ

Если рассматривать различные взгляды на лидерство, то можно упомянуть и существующие мифы о лидерстве. Например, такие:

1 ЛИДЕРСТВО – РЕДКИЙ ДАР, ДАННЫЙ НЕМНОГИМ. ЛИДЕРАМИ РОЖДАЮТСЯ!

С задатками лидера можно родиться, однако лидером можно себя и «сделать». Научить лидерству нельзя, заставить нельзя, а мотивировать к формированию лидерства возможно.

2 ЛИДЕР ДОЛЖЕН БЫТЬ ХАРИЗМАТИЧЕН!

Действительно, многие лидеры — харизматики, они затрачивают минимальное количество ресурсов для привлечения и удержания внимания окружающих. Однако в истории достаточно примеров нехаризматичных лидеров, вызывающих веру у людей в видении общих целей.

3 ЛИДЕРСТВО ОСНОВАНО НА МАНИПУЛЯЦИИ, КОНТРОЛЕ, ПРИНУЖДЕНИИ!

Самое эффективное руководство основано на личном примере, умении воодушевить, умении принимать быстро решения, на уважении.

4 ЛИДЕР – ЭТО ЧЕЛОВЕК ВЫСОКОГО РАНГА И ТИТУЛА.

Лидерство — это, прежде всего, активность, эф-

фективность и возможности. Людей привлекают не должности и ранги, а уважение и деяния лидеров.

5 ХОРОШИЕ ЛИДЕРЫ ИМЕЮТ ОТЛИЧНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ!

Как показывает история и практика, значительное количество харизматичных личностей не имело высшего образования и было уверено в том, что образование даёт теорию систем, которых нет в реальной жизни.

КАЧЕСТВА ЛИДЕРА

Какие качества необходимы оперативному лидеру? Что требует стратегическое лидерство?

На мой взгляд, значимые характеристики для проявления двух аспектов лидерства можно определить, рассматривая сферы или измерения человеческой сути: физическое, эмоциональное, интеллектуальное (или рациональное), духовное в развитии и обновлении личности (Рисунок №2).

ОБНОВЛЕНИЕ В ЧЕТЫРЁХ ИЗМЕРЕНИЯХ



Рисунок №2. Лидерство в четырёх измерениях

Прежде всего интересен ответ на вопрос: «Что делает лидера лидером?» Лидерам настоящего и будущего важно проходить основательный путь личностного развития. Истинного лидера отличает умение понимать задачи и цели команды, людей, организации, не «зависая» на своих эгоистических целях и мотивах, как на уровне ситуационного лидерства, так и на уровне стратегического.

Лидера может сформировать его жизненный и профессиональный опыт. Для лидера важна идентичность в ракурсе «кто я есть?» с осознанной системой ценностей и целей, не противоречащих ценностям и целям группы, команды, организации. Неотъемлемой и безусловной составляющей лидерства яв-

ляется физическая подвижность и проактивность мышления, мгновенное реагирование на изменения окружающей среды.

Важными качествами лидера является умение вдохновлять людей и вызывать позитивные эмоции, уверенность в правоте и истинности транслируемых лидером слов, действий, намерений. Умение эмоционально воздействовать на окружающих, вызывая резонанс лучших побуждающих чувств у окружающих, умение чувствовать состояние людей, улавливать изменения и направлять в сторону позитивного побуждающего действия — это талант лидера! Развитый эмоциональный интеллект проявляется именно в умении лидера управлять собой и отношениями с другими людьми.

Таким образом, рассматривая обязательные и желаемые качества **ситуативного лидерства**, целью которого выступает оперативное управление и планирование деятельности, основными сферами развития и изменений является:

- физическая как способность здорового организма быть активным и эффективным и умение проявлять эти качества на личном примере;
- эмоциональная как важный фактор успешного лидерства;
- рациональная или интеллектуальная как значимый фактор осознания сильных и слабых сторон людей, ситуаций, умения мгновенно реагировать и решать оперативные задачи в ситуациях неопределённости и многосложности.

Если же рассматривать обязательные и желательные качества для **стратегического лидерства**, целью которого является видение и устремление к цели, то к этим трём можно добавить ещё две сферы:

- интуитивная как уникальная способность стратега-лидера к видению и верному направлению к большой цели;
- духовная как обязательное мощное качество, определяющее внутреннюю решимость лидера действовать и вести за собой людей, основываясь только на своём видении будущего.

Решимость выступает как обязательное качество стратегического лидера, готового идти на риски серьёзных изменений. Важно понимать, что измененный без решимости что-то изменить не может быть. В своей книге «Размышления о личном развитии»

Ицхак Адизес утверждает: «Намерений без жертв не бывает. Чем больше Вы готовы «заплатить», тем выше степень Вашей решимости». И стоит уточнить, что жертва может измеряться не только в денежном эквиваленте, но и временем, вложенными усилиями, перенесённой болью при достижении цели.

Нельзя не вспомнить упомянутые Стивеном Кови семь навыков высокоэффективных людей, включающие (Рисунок №3):

- 1) Сохранять состояние проактивности
- 2) Держать видение цели
- 3) Установить приоритетность выполнения задач «срочное-важное» (по матрице Эйзенхауэра)
- 4) Формировать мышление и деятельность в стратегии «выиграл-выиграл»
- 5) Стремиться понять и затем быть понятым (позиция эмоционального интеллекта)
- 6) Достигать синергии командной работы
- 7) Выдерживать баланс и «затачивать пилу» с обновлениями в четырёх измерениях: физическое, эмоциональное, интеллектуальное, духовное

ФОРМИРОВАНИЕ ДУХА ЛИДЕРСТВА

Важной составляющей стратегического лидерства является и так называемый дух лидерства, то есть способность формировать возможности и вести людей за собой в ситуациях серьёзных изменений, при наличии рисков, неопределённости. Из чего исходит дух лидерства? Из уникальных компетенций лидера! Если пошагово рассматривать формирование духа лидерства, то можно представить следующий алгоритм:

- определить свою уникальную компетенцию;
- преобразовать компетентность в ценность для окружающих, компании;
- определить базовые составляющие для деятельности как лидера (цели, ценности, ресурсы, возможности, помехи и т.д.);
- определить объект для гордости в своём направлении деятельности;
- создайте формат «заботливого лидерства» как перспективное направление в стратегическом лидерстве;
- определите и используйте импульс идеи— «вдохните жизнь» в своё стратегическое лидерство;
- ведите за собой!

Стратегических лидеров отличает наличие видения и устремления к большой цели, колоссальная активность, верность своим и командным ценностям, умение интуитивно находить решения как прозрение будущего. Джон Уитмор в своей книге «Внутренняя сила лидера» определяет, что «лидерам будущего понадобятся ценности и ясность зрения, они должны быть верны себе и подвижны, быть в курсе и стремиться к цели».

Б. Карлоф и С. Седерберг в книге «Вызов лидеров» обозначают несколько значимых характеристик видения стратегического лидера.

- 1) Видение должно вдохновлять и рисовать картину того, к чему действительно стоит стремиться.
- 2) Видение должно содержать вызов.
- 3) Видение должно быть простым, как изображение или воспоминание (о будущем).
- 4) Видение должно быть искренним. Люди легко чувствуют фальшь и отсутствие заинтересованности.
- 5) Видение должно быть хоть в небольшой степени реалистичным и заслуживающим доверия. Важно указать путь его достижения.
- 6) Люди должны без усилий найти своё место в видении. Чем чётче они представляют свой вклад в видение, тем больших достижений от них можно ожидать.
- 7) Видение должно давать ориентиры, которые служат основой определения уровня притязаний в процессе стратегического управления.

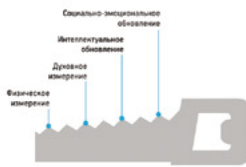
Итак, **стратегический лидер**

- стремится к изменениям
- не боится идти на риск
- умеет видеть будущее развитие
- обладает прекрасными управленческими навыками и знаниями стратегического управления
- обладает опытом и потенциалом запуска новых форм, направлений и структур
- обладает даром интуитивного нахождения решений.

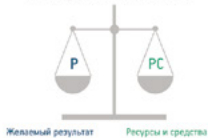
Ситуативный лидер, как правило:

- противостоит серьёзным изменениям
- не склонен к риску
- его сильными сторонами являются оперативное управление людьми и задачами в функционале анализа, планирования,

7 Заточивайте пилу



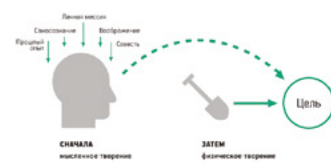
Выдерживайте баланс



1 Будьте проактивны



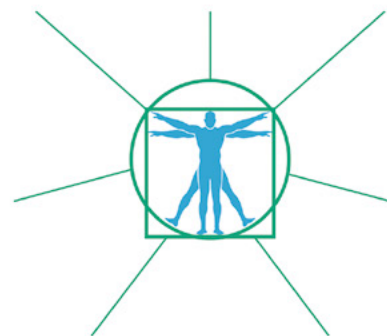
2 Начните, представляя конечную цель



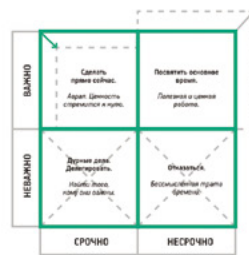
6 Достигайте синергии

$1 + 1 = > 2$

В отношении целей всегда больше суммы его частей.



3 Сначала сделайте то, что необходимо делать сначала



5 Сначала стремитесь понять, потом — быть понятым



Развивайте эмпатическое слушание



4 Думайте в духе «выиграл-выиграл»



- 4 шага к «выиграл-выиграл»:
1. Представьте проблему с точки зрения другого человека
 2. Определите ключевые вопросы и задачи (не позицию) проблемы
 3. Определите результаты, которые обеспечат полностью приемлемое решение
 4. Выявите новые возможности и варианты достижения этих результатов

Еженедельное планирование в квадрате 2 (важно-несрочно)



Рисунок №3 Семь навыков высокоэффективных людей информация взята с сайта: www.smartreading.ru

контроля, делегирования различной степени сложности деятельности.

ИНТУИЦИЯ КАК КАЧЕСТВО ЛИДЕРА

Современная жизнь чрезвычайно динамична. Процессы, происходящие в политике, экономике, повседневной жизни, не оставляют времени для размышлений. Всё чаще обстоятельства вынужда-

ют принимать серьёзные решения в сжатые сроки, «здесь и сейчас». Психологи утверждают, что в стрессовых ситуациях человек забывает всё, чему он научился, и принимает решение, которое может принять, исходя из своей данности. Всё чаще специалисты из разных областей называют важнейшим качеством специалиста или руководителя наличие интуиции. Не блестящее образование, не энциклопедические знания, а именно интуицию. Оно и понятно: нет времени для обработки огромного

объёма информации, пополняющегося ежедневно. Нет средств и времени для глубокого анализа возможных вариантов принятия решения. В конечном итоге следует признать, что традиционные методы просто бессильны в условиях неопределённости и многофакторности. Метод перебора, метод проб и ошибок ушёл в прошлое, нет ни времени, ни средств. Поэтому необходимо учитывать, что правильно принятое решение может мгновенно вывести на качественно иной уровень, ошибочное — столь же быстро похоронить идею, её авторов и исполнителей.

Для проявления интуитивного знания и формирования интуитивного решения необходимы определённые условия, которые состоят из четырёх компонентов:

- наличие цели
- наработка информационного поля (знаний)

- наличие поисковой или проблемной ситуации
- подсказка (аналогия).

Роль интуиции особенно велика там, где необходим выход за пределы обычных приёмов познания на основе логики для проникновения в область ещё непознанного, особенно в ситуациях ограниченного времени. Она является процессом, аналогичным инстинкту, с той разницей, что инстинкт является целенаправленным импульсом для осуществления некоторого сложного действия, тогда как интуиция представляет собой восприятие результата бессознательного или сверхсознательного и целенаправленного понимания крайне сложной ситуации. Поэтому именно интуиция является оптимальным способом при нахождении наиболее верного решения на любом уровне в условиях многофакторности и повышенной информационной сложности.

ЛИТЕРАТУРА ПО ТЕМЕ:

- Адизес И.К. Размышления о личном развитии. 2015.
- Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров. 1996.
- Кови С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей. 2014.
- Переверзева Н.Ю. Интуиция в принятии решений. Монография. 2010.
- Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: коучинг как метод управления персоналом. 2013.

Говорить о разных уровнях лидерства с точки зрения масштаба влияния сложно и более уместен разговор о проявлении лидерских качеств сотрудниками различных уровней. Каждый сотрудник на своём уровне может использовать свои лидерские качества, что проявляется в выходе за рамки устоявшихся правил и процедур в объёме, приносящем организации пользу и выгоду. Кстати, большинство руководителей не являются лидерами, так как следуют политикам и процедурам, и такая ситуация позволяет сохранять целостность организационных систем. То есть лидер — это сотрудник, который подвергает сомнению статус-кво, предлагает свой, более эффективный, вариант и добивается, чтобы его вариант был реализован. Сотрудник необязательно должен быть наделён руководящими

полномочиями, хотя в таком случае реализация новых идей может быть более простой.

Автор отмечает важную характеристику лидера как человека, для которого важна идентичность в ракурсе «кто я есть?» с осознанной системой ценностей и целей. Именно формированию этой идентичности и способствует коучинг лидеров, который помогает реализовать лидерский потенциал более качественно.

Павел Чарный
независимый консультант по
организационному развитию, коуч



В статье особенно значимым мне кажется раздел о видении лидера. В своей практике я часто сталкиваюсь с вызовами руководителей компаний относительно их видения, стратегии видения и его перспективы в частности. Среди предложенных значимых характеристик есть всё то, что в действительности интегрирует видение лидера, за одним важным исключением — смысла. Наполненность смыслом стратегии и тактики лидера, по моему мнению, одна из краеугольных задач руководителя. В коучинговой практике мы часто работаем со смыслами, а с их обнаружением и поднятием на поверхность формируются все те характеристики виде-

ния стратегического лидера, о которых в своей книге пишут Б. Карлоф и С. Седерберг. На мой взгляд, именно смысл может быть движущей силой на пути сильного и целеустремленного лидера, а также важным вкладом в фундамент видения человека в целом.

Иван Овчаров
executive-коуч,
эксперт по личному брендингу

