

УДК 331.104

Привлечение, развитие и удержание лидеров в бизнесе**Перов Е.В.**

Аннотация. В современном изменчивом деловом мире востребованы разные команды руководителей, способные быстро решать сложные проблемы в бизнесе. В статье выполняется анализ черт личности хорошего лидера, определяются аспекты, привлекающие и отпугивающие потенциальных лидеров в современной бизнес-среде, их стремления, гендерные особенности и требования, предъявляемые к лидерам современным бизнесом. Особое внимание уделяется особенностям продвижения и поддержания женщин на руководящих постах. Выводы делаются на основе результатов исследований, проведенных компанией Grant Thornton на 5 тыс. предприятий в 36 странах.

Ключевые слова: лидер, признаки хорошего лидера, требования, руководство, гендерное равновесие.

Введение

В современном изменчивом и неопределенном деловом мире требуются разнообразные команды руководителей, которые приносят различные точки зрения в решение сложных проблем, чтобы бизнес мог конкурировать и расти. Бизнес должен создавать среду, которая привлекает и развивает эти разнообразные команды.

Проведенные исследования, подтверждают важность избегания группового мышления, которое возникает, когда команды лидеров однородны. Руководители компаний должны лучше понимать своих работников и клиентов, среди которых, вероятно, будет большая доля женщин. Новые потенциальные рыночные возможности не будут учитываться в полной мере, если женщины продвинутся только до среднего уровня управления. Исследования показывают, что только одна мера – переход к смешанным советам директоров – позволяет увеличить прибыль организации [3].

Лидеры отличаются от других людей [5]. Разнообразие черт лидеров в управлении бизнесом имеет жизненно важное значение для обеспечения его процветания в современной бизнес-среде. Экономические циклы стали короткими, вместо десятилетий – годы или даже год. Бизнес сам по себе может оставаться неизменным, но он функционирует уже в другой среде. В стрессовом, постоянно меняющемся мире, где требуется быстро и адекватно перерабатывать огромные объемы информации требуются лидеры и команды лидеров с разнообразной логикой мышления и взглядами, которые помогают понять этот новый мир и определять возможности для роста бизнеса.

Цель статьи заключается в анализе черт личности хорошего лидера, в выявлении его атрибутов и того, что привлекает и отпугивает потенциальных лидеров в современной бизнес-среде, гендерные особенности и требования к лидерам.

Исходные данные. В качестве исходной информации послужили:

1) результаты исследований международного бизнеса, проведенные Grant Thornton. Исследования проводились на 5 тыс. предприятий среднего бизнеса в различных отраслях промышленности в 36 странах; опрашивались более 10 тыс. руководителей [7];

2) данные Всемирного банка [2];

3) литературные источники.

Основные признаки хорошего лидера

По мнению многих специалистов, лидеры должны обладать определенными чертами характера, такими как желание успеха, энергия, решительность, самоуверенность, креативность, желание руководить [5].

В современном мире какие-то определенные навыки становятся особенно актуальными. Кроме того, остаются востребованными честность, цельность, целеустремленность. При этом важно, что мужчины и женщины по-разному оценивают атрибуты лидерства. В результате опросов установлены основные

атрибуты: общение, дальновидность, делегирование и сотрудничество, умение работать в сложной ситуации и новаторство в руководстве. Рассмотрим их подробнее, используя результаты исследований [7].

Общение. Коммуникация является основным признаком хорошего лидера, так считают 35% руководителей. Лидерство основано на социальном воздействии. Единственным способом заставить людей следовать за лидером является способность донести свои мысли, объяснить направление движения и способ, которым можно достичь цели. При этом надо помнить, что общение более важно для женщин, чем для мужчин: 42% женщин говорят, что общение является важным атрибутом для хороших лидеров, а среди мужчин так считают 32%. Исследования также показывают, что женщины и мужчины воспринимают общение по-разному.

Большинство мужчин, включая лидеров, рассматривают общение как рассказ подчиненным о принятых решениях, в то время как женщины ценят разговоры, двухстороннее общение. Для женщин хорошее общение – это открытость, умение слушать и вовлекать других в процесс принятия решений. Сейчас специалисты все более склоняются к тому, что в управлении более приемлемо создание диалога и сотрудничества.

В современном мире с круглосуточными онлайн-СМИ открытая и прозрачная коммуникация имеет жизненно важное значение. Чтобы коммуникация перешла от трансляции сообщений к созданию разговоров, лидеры должны уметь слушать. Возможно, это более естественно для женщин.

Специалисты выделяют шесть возможных видов направленности в общении [6]:

- ориентация на равноправное общение;
- ориентация на доминирование в общении, стремление подавить личность собеседника, подчинить его себе;
- ориентация на использование собеседника и всего общения в своих целях;

- ориентация на целях и потребностях собеседника;
- подчинение силе авторитета, уход от противодействия;
- сосредоточенность на деловых вопросах, отсутствие общения как такового.

В каждом конкретном случае используется тот или иной способ общения, но предпочтительным является первый вид общения – равноправное общение.

Способность вдохновлять. Вторым признаком хорошего лидера является способность вдохновлять, так считают 31% руководителей. Лидер должен уметь руководить организацией и мотивировать свои команды следовать за ним.

И опять, способность вдохновлять мужчины и женщины воспринимают по-разному. Женщины, признавая, что иногда лидерам важно быть целеустремленными и даже одержимыми, в большинстве случаев хотят, чтобы лидеры были готовы выслушать также и других. Это становится все более важным в быстро меняющемся мире. Культурные нормы видоизменяются очень быстро. Исторически на принятие решений в бизнесе влияли руководители и специалисты, сегодня общество ожидает, что будет рассмотрен более широкий спектр мнений.

Делегирование и сотрудничество. Никакой лидер не может все делать сам, он нуждается в сильной команде, которой он может делегировать часть своей работы. Четверть главных руководителей считают, что способность делегировать полномочия является важным атрибутом хороших лидеров, но она более важна для мужчин, чем для женщин.

Вместо этого женщины, как представляется, уделяют больше внимания сотрудничеству, которое, по мнению многих лидеров, становится все более важным. Организации должны привлекать к работе людей с разнообразным опытом, если они хотят решать все более сложные проблемы, с которыми они сталкиваются. Это требует в большей степени сотрудничества, а не диктаторского стиля руководства.

Главные руководители высказывали предположение, что такой подход более распространен среди женщин, чем среди мужчин. Считается, что женщины ценят сотрудничество больше, чем мужчины, и это может привести к лучшим результатам, нежели только делегирование полномочий. Чем больше разных людей работает над проблемой, тем больше шансов добиться успеха.

Все большее распространение получает коучинг как инструмент, механизм делегирования полномочий. Обучение руководителей делегировать полномочия способствует более эффективному управлению, чем при директивном методе делегирования полномочий.

Способность к адаптации. Высшие руководители высоко оценивают важность адаптивности для хорошего руководства. Адаптивность более важна для женщин, чем для мужчин, так считают 24% женщин по сравнению с 18% мужчин. Возможно, женщины в большей степени осознают растущую сложность мира и признают необходимость того, чтобы лидеры могли действовать в условиях этой неопределенности. Деловой мир переживает огромную трансформацию и крайне важно, чтобы лидеры были способны адаптироваться, приспосабливаться в изменяющейся ситуации. В современном мире нужно уметь руководить, создавая среду, в которой множество людей вовлечено в поиск решений возникающих проблем.

Новый стиль руководства. Женщины считают, что пришло время для нового стиля руководства. Бизнесу необходимо отойти от традиционного подхода, когда руководителем является «альфа-мужчина», и вместо этого принять стиль руководства, в котором важно задавать вопросы, слушать мнения других и сотрудничать, чтобы найти лучшие решения.

Помимо перечисленного, наиболее эффективные лидеры, способны нести ответственность за свое поведение, желают достичь поставленной цели, а также имеют системное мышление, образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую надо выполнить [1, 4].

Стремления лидеров

Чтобы привлечь в свою организацию хорошего руководителя, обладающего лидерскими данными, необходимо понимать мужчин и женщин, стремящихся к лидерству и занятию лидирующих позиций. Результаты опросов [7] позволяют оценить основные стремления лидеров.

Хорошие лидеры хотят что-то изменить. Лидеры, мужчины и женщины, хотят иметь влияние как внутри, так и за пределами бизнеса, в котором они работают. Такой ответ выбрали 37% респондентов в опросе. Кроме того, важными факторами, способствующими занятию высокого руководящего поста, являются способность наделять полномочиями других людей (28%) и позитивно влиять на местное сообщество (23%). Лидеры ищут работу не только с целью обеспечить собственную финансовую безопасность, их интересует также карьерный рост и значимость.

Признание способностей является вторым по силе фактором, треть (32%) респондентов отметили, что это способствовало их выбору на руководящую должность. Аналогично для 28% женщин важно занять более высокий руководящий пост, чтобы получать более высокую заработную плату, для мужчин (21%). Для многих женщин эта разница была легко объяснима тем фактом, что женщинам приходится бороться за признание и равенство в деловом мире. Мужчины с большей вероятностью считают само собой разумеющимся, что они будут признаны и вознаграждены за свою работу. Женщины хотят справедливого обращения и заработной платы, соответствующей внесенному ими вкладу. Фактически это не всегда так, признания и справедливого вознаграждения им приходится активно добиваться.

Рост осведомленности и прозрачности в отношении неравенства в оплате труда поставило вопросы заработной платы на первое место у женщин, рассматривающих высшее руководство. Существует также более широкая социальная динамика, которая влияет на стремление женщин к более высокой заработной

плате, когда они занимают руководящие должности, для обеспечения финансовой безопасности своей семьи. Когда женщина становится единственным кормильцем или ей приходится оплачивать уход за детьми, пока оба родителя работают, она должна получать достаточное вознаграждение для удовлетворения потребностей своей семьи.

Что отпугивает потенциальных лидеров?

Компании должны обеспечивать, чтобы роли главных руководителей были привлекательны для талантливых сотрудников, желающих сделать этот шаг. Это означает, что они должны быть бдительны к барьерам, которые могут быть отталкивающими для потенциальных лидеров, особенно для женщин. Необходимо обеспечить создание правильных структур для поддержки потенциальных лидеров. Эти вопросы обсуждались в опросах [7].

Бессознательные предубеждения против женщин

В то время как бизнес все больше понимает преимущества разнообразия в руководстве и стремится к меритократии, может существовать несоответствие между тем, что он говорит, и тем, как он бессознательно ведет себя. Женщины признают, что преобладающие рассуждения о лидерстве в бизнесе все еще часто основаны на традиционном представлении о том, что лидеры должны быть целеустремленными и готовыми пожертвовать всем остальным, чтобы достичь того, к чему они стремятся. Однако это не соответствует желаниям женщин в отношении своей карьеры.

Деловая практика может непреднамеренно затруднить женщинам достижение успеха. Производственные совещания, которые часто проводятся в конце или после рабочего дня, могут быть трудными для работающих матерей. Требование обязательного участия в различных проектах может привести к тому, что доля мужчин, которые могут взять на себя новые обязательства, будет выше, чем доля женщин. Как показывает практика, линейные менеджеры неохотно обсуждают потенциальные предложения о совместном выполнении трудо-

вых обязанностей с женщинами, возвращающимися из отпуска по беременности и родам. Это означает, что женщинам часто приходится выбирать между семейной жизнью и работой, и они могут, вместо продолжения развития своей карьеры, отказаться на несколько лет от работы ради семьи и детей.

Отсутствие опорных конструкций

Женщины также ощущают недостаток адекватных структур поддержки, помогающих им руководить. По данным опросов больше женщин, чем мужчин-лидеров, говорят, что ресурсов не хватает, чтобы помочь им оставаться на своей должности в долгосрочной перспективе. Лидерство может быть одиноким местом, поэтому очень важно иметь группу сотрудников, которые будут ободрять и вдохновлять лидера. Бизнес должен создавать условия, в которых женщины будут чувствовать уверенность в том, что их услышат и оценят, и знать, что их поддержат в переходные и трудные моменты.

Влияние на семейную жизнь

Существует мнение, что лидерам приходится выбирать между успехом в карьере и устойчивой семейной жизнью, что по-прежнему отталкивает женщин. Они признают, что брать на себя роль главного руководителя не всегда подходит для них по времени. Одна из женщин в опросе сообщила, что ей предложили роль, которая требовала много поездок, и она отказалась, поскольку в то время она хотела быть дома со своей семьей. Это не позволило бы ей выполнить предлагаемую работу наилучшим образом.

Необходимы изменения культурных и деловых норм, чтобы женщинам было легче руководить. Это означает изменение ожиданий родителей, прежде всего, женщин, жертвующих карьерой ради воспитания детей, нормализации родительского отпуска, более эффективной поддержки женщин, находящихся в отпуске по беременности и родам, а также гибкие условия труда. Обеспечение того, чтобы уход за детьми был доступным и гибким, является ключевым вопросом для женщин, поскольку в противном случае они не смогут продолжать работать и продвигаться на руководящие должности высшего звена.

Несмотря на особую актуальность этих вопросов для женщин, некоторые респонденты подчеркивали, что эта же проблема будет препятствием для следующего поколения лидеров-мужчин. Следующее поколение лидеров – миллениалы, как женщины, так и мужчины – хотят баланса между работой и личной жизнью и определенной гибкости режима работы. Они хотят работать удаленно, находясь дома, или иметь возможность сделать двухлетний перерыв в карьере, если захотят, например, завести детей или отправиться в путешествие, или стать волонтером. При наличии вакансий они будут готовы перейти работать в другую организацию, если такая гибкость будет недоступна там, где они работают.

Заключение

В литературе, посвященной проблемам управления в бизнесе, уже достаточно давно обсуждаются вопросы разнообразия в руководстве. Пришло время претворить это в жизнь и добиться определенных результатов. Компании должны привлекать, развивать и удерживать разнообразные команды лидеров, которые позволят им преуспевать и расти. Однако треть предприятий во всем мире по-прежнему не имеют женщин в высшем руководстве, что позволило бы создать более сбалансированную команду управленцев.

Готовность к лидерству можно рассматривать как возможность мобилизации лидерского потенциала, который предполагает наличие соответствующих потребностей и мотивов, а также определенный уровень принятия ответственности за свои действия и поступки.

Список литературы

1. Адлер Ю.П., Липкина, В.В. Лидерство как механизм постоянного обеспечения конкурентоспособности. // Стандарты и качество. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.stq.ru/stq/adetail.php?ID=5820>
2. Всемирный банк [Электронный ресурс]: офиц. сайт. URL: <http://data.worldbank.org>
3. Лемберг Б. Половые различия в структурах мозга. [Электронный ресурс]. URL: <https://psy.wikireading.ru/5800>

4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2007. 672 с.
5. Социальная психология: ключевые идеи / Р. Бэрн, Д. Бирн, Б. Джонсон. 4-е изд. СПб.: Питер, 2003. 512 с.
6. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Психология управления. Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. 608 с.
7. Women in business. Turning promise into practice. Grant Thornton International Business Report [Электронный ресурс]. URL:
https://www.grantthornton.global/globalassets/wib_turning_promise_into_practice.pdf

Перов Евгений Викторович, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Вологодского научного центра изучения социально-экономических конфликтов, Вологда, Россия.

E-mail: perov.ru@gmail.com