

*В. А. Белошанка,
д. э. н., профессор кафедры международного менеджмента,
Киевский национальный экономический университет имени
Вадима Гетьмана, профессор МИБ
Ю. Е. Кулик,
ассистент кафедры международного менеджмента,
Киевский национальный экономический университет имени
Вадима Гетьмана*

КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРСКОГО СТИЛЯ В ОБЕСПЕЧЕНИИ КУЛЬТУРНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КОМПАНИИ

В статье показано, что в современных условиях кризиса мировой экономики компаниям следует обратить серьезное внимание на целесообразность построения систем менеджмента, ориентированных на результативность бизнеса. Ключевую роль в решении этой задачи может играть трансформация корпоративной культуры. Исследована и показана важность эмоционального интеллекта руководителя и компетенций лидерского стиля в этом процессе.

The article shows that in the current condition of world economy's crisis companies have to pay serious attention on how to build performance-based management systems. Transformation of corporate culture plays a key role in this process. The importance of emotional intelligence and leadership style competences in this process is analyzed and outlined.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, компетенции, лидерство, корпоративная культура, результативность.

Key words: emotional intelligence, competences, leadership, corporate culture, performance

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ И АНАЛИЗ ПОСЛЕДНИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Анализ исследований Г. Хофстеда [8], К. Камерона, Р. Куинна [4], Э. Шейна [11], Д. Дэнисона [6] и других ученых показал, что корпоративная культура может играть значимую роль в современных компаниях. Изменчивые условия бизнеса и волнообразное влияние финансово-экономических факторов требуют адекватной реакции руководства компаний, которая при этом будет базироваться на понятных и заранее согласованных принципах. Это, в свою очередь, будет возможно при усилении, а во многих случаях при трансформации корпоративной культуры, превращения ее из деклараций на бумаге в реальный инструмент повышения качества, скорости и реализуемости управленческих решений.

Сложно переоценить в этой связи важность адекватного этим задачам поведения лидеров компаний. Исследования Д. Голмана [7], П. Саловея и Дж. Мейера [10], Д. Карузо [5] приводят нас к тому, что важнейшим компонентом формирования поведения менеджеров являются их эмоции. Многие исследователи отмечают, что высокий уровень эффективности работы руководителей в большей степени коррелируется именно с их эмоциональным самоуправлением, чем с умственными способностями.

ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Наши исследования показывают, что в условиях кризиса мировой экономики компании понимают необходимость осуществления изменений корпоративной культуры. Целью данной статьи является анализ воз-

можных вариантов таких изменений, исследование роли компетенций лидерского стиля и эмоционального интеллекта руководителя в условиях культурной трансформации компании.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Классическая классификация корпоративных культур была предложена К. Камероном и Р. Куинном [4]. Ими были выделены четыре типа культур: клановая, иерархическая, рыночная и адхократическая (табл. 1).

По нашим наблюдениям, в условиях кризисных явлений во внешней среде бизнеса руководители компаний осознанно или неосознанно приходят к использованию элементов иерархической культуры, концентрируя максимальное внимание не на клиентах, а на внутренних механизмах и процессах компании, что на практике является ничем иным, как ручным управлением бизнесом.

Результаты диагностических замеров, проведенные нами в течение последних двух лет, подтверждают доминирование и усиление иерархической культуры. При этом менеджеры большинства из почти 50 включенных в анализ компаний выражали желание в ближайшие год-два оказаться в условиях клановой организации. Вторым предпочтительным вариантом изменений является переход к адхократической или инновационной культуре.

Однако реалистичность первого варианта (клановая культура) в текущих условиях близка к нулю. Это слишком дорого для прагматичного бизнеса, работающего в жесточайшем режиме выживания. В свою очередь, возможности активизации элементов адхократической культуры сдерживаются не только технологическим отставанием от зарубежных конкурентов, но и крайне низким числом руководителей, комфортно себя чувствующих в роли новатора. Причины такой ситуации — скорее всего тема отдельного исследования, но факт говорит сам за себя: только в двух (!) проанализированных нами компаниях для высших руководителей роль новатора оказалась в тройке наиболее привлекательных ролей в командной работе по широко известной методике М. Белбина [3].

Следовательно, в качестве основной реальной альтернативы ручному управлению остается рыночная культура. Первым фундаментальным отличием этой культуры от иерархической является внешний фокус, т.е. ориентация на клиентов и их обслуживание в более эффективный способ, чем это делают конкуренты.

Не менее важно еще одно принципиальное отличие, связанное с

Таблица 1. Ключевые характеристики четырех типов корпоративных культур по К. Камерону и Р. Куинну [2, с. 233]

Тип корпоративной культуры	Характеристики
Клановая культура	Очень дружественное место работы, где у людей много общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет командную работу, участие людей в бизнесе и согласие
Адхократическая (инновационная) культура	Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы идти на риск. Лидеры считаются новаторами и льодьми, способными рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и получении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу
Рыночная культура	Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации — жесткий акцент на конкурентоспособность
Иерархическая культура	Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и плавной рентабельной деятельности. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат

сложности, помогая этот делать другим. Такие менеджеры четко осознают, что сотрудники готовы следовать даже достаточно жестким "правилам игры", если считают их справедливыми. Поэтому высокая эмоциональная интеллигентность, оберегание декларируемых ценностей, избегание ситуаций неопределенности и внимание к деталям — важные атрибуты первой из компетенций лидерского стиля.

Вторая компетенция ("Менеджер заряжает своей энергией коллег, помогая им добиваться все более высоких результатов") отражает умение вдохновить сотрудников на максимальное использование своего потенциала. Владеющий этой компетенцией менеджер демонстрирует высокую самоотдачу и вызывает такое же чувство энергичности у окружающих. При этом такой менеджер учитывает, что сотрудники могут отличаться в готовности адаптироваться к условиям культурной трансформации, переводу планов и задач в обязательства. Такие менеджеры в своих коммуникациях выявляют этап, на котором находится сотрудник с точки зрения эмоциональной поддержки происходящих изменений.

Так, для первого этапа характерен уход сотрудника от любых рисков, включая эмоциональные. Чаще всего на этом этапе используются две модели поведения — "Скажите, что мне делать!" и "Я не могу влиять на итоговый результат!". В таких условиях любая преграда (сложность) на пути к решению задачи воспринимается как повод отказаться от намерений.

Второй этап представляет промежуточное эмоциональное состояние сотрудника. Наиболее типичным является калькулирование выгод/затрат на выполнение того или иного обязательства (задачи). В связи с этим, исходя из своих субъективных оценок, в чем-то сотрудник может демонстрировать экстраординарные усилия, а в чем-то — практически полную пассивность. По отношению к сложностям (препятствиям) также преобладает ситуативный взгляд — сложность может быть рассмотрена либо как новый вызов, либо как причина отказа в зависимости от интереса к задаче.

Третий этап характеризует высокий уровень интеграции сотрудника и его эмоциональной поддержки трансформации компании к культуре результативности. Такие сотрудники стремятся к максимуму и показывают, как его достичь, они ответственные, инициативны и умеют преодолевать сложности, в том числе помогая это делать другим.

Важным условием успеха менеджера при сопровождении своих сотрудников к третьему этапу является

пониманием дисциплины в этих двух культурах. Практика лучших транснациональных корпораций показывает, что рыночная культура предполагает формирование руководителями особого климата, максимально мобилизующего инициативу и ответственность. Вместо директив и детальных указаний сверху вниз, высшее руководство задает лишь направление, четко определяя необходимый целевой результат (образцом этого является ставшая классической формула "Каждое подразделение должно выйти на первое или второе место в мире!" от "General Electric" в начале 1980-х годов). В таких условиях менеджерам уже не приходится просто ждать спускаемых сверху инструкций. Наоборот, теперь они обязаны сами предлагать лучшие планы действий, обосновывая необходимые для достижения цели ресурсы и способы их распределения, беря тем самым важные, но реалистичные обязательства, которые затем просто не имеют права не выполнить.

Важнейшую роль в наборе компетенций, освоение которых на

уровне топ-менеджмента решает задачу трансформации к рыночной культуре или культуре результативности, играют компетенции лидерского стиля. По итогам наших исследований [1] мы выделили четыре главных компетенции лидерского стиля, определяющих эмоциональный фон, который создают менеджеры, направляя свои компании в русло культуры результативности.

Первая из этих четырех компетенций ("Менеджер искренен, поскольку принимает на себя ответственность и вправе требовать это от других") отражает важность управления на личном примере. Владеющие этой компетенцией менеджеры никогда не допускают "двойных стандартов", их поведение предсказуемо. В то же время эти менеджеры стремятся к максимуму и показывают, как его достичь. Их отличает готовность взять ответственность за обстоятельства и нежелание тратить много времени на поиск внешних причин слабого прогресса. Они инициативны и умеют преодолевать

ся умение праздновать их достижения, предполагающее, с одной стороны, их публичную фиксацию и вознаграждение, а с другой — постепенное превращение в норму.

Третья компетенция ("В трудных ситуациях менеджер берет ответственность за принятие твердого, конкретного решения") проявляется в том, насколько самому менеджеру удается устоять перед имеющимися уже у себя соблазнами переложить/перераспределить ответственность в случае возникновения сложных и непредвиденных проблем. Высокий класс владения этой компетенцией демонстрируют те менеджеры, которые от констатации проблемы быстро переходят к генерированию реальных вариантов ее решения, упреждая ответ на вопрос "Что готов в этой ситуации сделать лично я?". Такие менеджеры креативны и приветствуют сложности, предлагая и оказывая необходимую поддержку другим. При анализе владения менеджером этой компетенцией также ценится умение четко артикулировать выгоды и риски различных вариантов и, конечно же, дополнять анализ непосредственными действиями с четко персонифицированной ответственностью за конечный результат.

И последняя, четвертая, компетенция лидерского стиля ("Менеджер способен устранить недостатки системы, а не использует их для оправдания своих недоработок или бездействия") проводит четкое разделение между менеджерами, решающими организационные проблемы и эксплуатирующими эти проблемы для демонстрации собственной незаменимости и усиления власти. Практика ручного управления со стороны собственников бизнеса, к сожалению, часто создает едва преодолимые для топ-менеджеров соблазны для конформистского поведения, позволяющего в конечном счете оставить собственника наедине с собственными просчетами. Владение этой компетенцией (а значит, преодолевающие подобные соблазны) менеджеры выявляют несовершенства (например, нечеткость постановки задачи, несбалансированность полномочий и ответственности, недостаточность ресурсов, информации и т. д.) и открыто говорят об этом "на берегу", предлагая конструктивный диалог и конкретные решения по корректировке ситуации. Они берут публичную ответственность за четко определенный и только реально достижимый в складывающихся условиях результат в конкретные сроки. Взяв эту ответственность, они не позволяют себе ссылаться на неблагоприятные обстоятельства "задним числом".

Очевидно, что первый руководитель компании должен выступать

инициатором, лидером, а главное — гарантом серьезности культурной трансформации компании. То поведение, которое он хочет получить от своей команды, ему придется освоить и продемонстрировать самому.

Камерон и Куинн отмечают, что наиболее востребованными моделями лидерского поведения в рыночной культуре оказываются роли бойца (личность агрессивная и решительная, активно стремящаяся к решению задач и достижению целей, получающая заряд энергии в конкурентных ситуациях занимающаяся выявлением и устранением "слабых звеньев") и постановщика проблем (личность, ориентированная на обдумывание задач и принятие решений, добывающаяся результатов упорным трудом, лидерство основано на настойчивой и разумной аргументации в пользу доведения дела до конца) [4].

Возможность такого поведения во многом будет зависеть от уровня эмоционального интеллекта (EQ), которым обладает первый руководитель. Данный термин получил широкое распространение благодаря одноименной книге Д. Голмана. Эмоциональный интеллект охватывает несколько основных компонентов. Среди них то, насколько хорошо менеджер понимает свои собственные чувства, умеет справляться с ними, распознает эмоции других людей и управляет этими эмоциями [7].

Еще одно качество, неразрывно связанное со способностями к лидерству, — воля. Безусловно, и эмоциональный интеллект, и волю можно и нужно развивать. Надо лишь помнить, что пределы этого развития для каждого индивидуальны и закладываются еще в самом раннем детстве.

В дополнение к концепции эмоционального интеллекта (EQ) Дж. Менкес вводит термин "управленческая интеллигентность" (executive intelligence), подвергая при этом достаточно жесткой критике сегодняшнее положение дел с точностью прогнозирования управленческого успеха индивидуумов. По его мнению, главной предпосылкой такого успеха являются интеллектуальные, или, более точно, когнитивные способности (brainpower) [9, с. 101].

При этом, на наш взгляд, дополнительно следует тестировать эмоционально-психологическую стойкость руководства компании. Возможными направлениями такого тестирования могут быть:

- оценка контроля положительных и отрицательных эмоций;
- умение налаживать рабочие связи в условиях психологической несовместимости;
- восприимчивость к внешней критике;
- уровень устойчивости к стрес-

сам и готовность быстро восстановиться после неудачи;

— умение проявлять настойчивость, дисциплинированность, спокоевствие в сложных обстоятельствах.

ВЫВОДЫ

Предложенное в данной статье описание четырех компетенций лидерского стиля нацелено на формирование технологичной системы действий по внедрению культуры результативности. Овладение этими компетенциями, с одной стороны, критично для обеспечения высокой скорости и поддержки требуемых культурных трансформаций в компаниях, а с другой — зависит от развитости эмоционального интеллекта и желания самого менеджера его развивать.

Литература:

1. Белошарка В. А. Создание культуры результативности: компетенции "неручного" управления бизнесом // Актуальні проблеми економіки. — № 2 (104). — 2010. — С. 82—93.
2. Белошарка В. А., Нудьга И. Н. Управленческая результативность: системный взгляд на работу и развитие менеджеров / Под ред. Белошарки В. А. — К.: Издательство "Агентство "Стандарт"", 2007. — 270 с.
3. Belbin R. Meredith. Management Teams: Why They Succeed or Fail. — Butterworth-Heinemann, 2004. — 171 p.
4. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework. — New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1999. — 256 p.
5. Caruso D.R., Salovey P. The emotionally intelligent manager: how to develop and use the four key emotional skills of leadership. — San Francisco: John Wiley and Sons, 2004. — 294 p.
6. Denison D. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. — New York: Wiley, 1990. — 267 p.
7. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. — London: Bloomsbury, 1995. — 368 p.
8. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. — CA: Sage Publications, 1984. — 328 p.
9. Menkes J. Executive Intelligence: What All Great Leaders Have. — Collins, 2005. — 306 p.
10. Salovey, P., Mayer, J. D. Emotional Intelligence // Imagination, Cognition and Personality. — Volume 9, Number 3. — 1990. — P. 185—211.
11. Schein E. The Corporate Culture Survival Guide. — New York: Jossey Bass, 1999. — 224 p.

Стаття надійшла до редакції 26.10.2010 р.