

SBR

STRATEGIC BUSINESS REVIEW

НОЯБРЬ / 2016

17 ИНДУСТРИЯ 4.0:
БАРЬЕРЫ
И ВОЗМОЖНОСТИ

34 ИНТЕЛЛЕКТ СИЛЫ
В ОТНОШЕНИЯХ

42 СТРУКТУРА КОМПАНИИ:
ВИГЛЯД ЗБОКУ,
ЗВЕРХУ ТА ЗНИЗУ

ГЛОБАЛЬНЫЙ ВЫХОД



КОРПОРАТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО: КАК ВЛИЯТЬ И МОТИВИРОВАТЬ

“ ЕСЛИ ВАШИ ДЕЙСТВИЯ ВДОХНОВЛЯЮТ
ДРУГИХ МЕЧТАТЬ О БОЛЬШЕМ, РАЗВИВАТЬСЯ
БОЛЬШЕ, ДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ И СТАНОВИТЬСЯ
ЧЕМ-ТО БОЛЬШИМ, ЗНАЧИТ, ВЫ – ЛИДЕР “

Джон Адамс



Многие компании разрабатывают модель компетенций как важную составную часть своей стратегии управления персоналом. На основе этой модели осуществляется поиск и отбор сотрудников, обучение и развитие, оценка исполнения и вознаграждение, продвижение или увольнение. Компетенции, по определению компании Hudson, — это набор взаимосвязанных навыков, знаний, способностей, личностных характеристик и отношения к работе, которые проявляются в поведении сотрудника и определяют его успешность и результаты в той или иной функции и позиции. Модель компетенций компании базируется на ее ценностях.

Ценности — это то, на чем зарабатывает компания. Кто-то зарабатывает на скорости, кто-то на инновационности, кто-то на надежности или постоянных совершенствованиях. Из ценностей вытекают компетенции, которыми должны обладать сотрудники, если компания действительно намерена зарабатывать на ценностях, а не просто декларирует одно, а делает другое. В модель, как правило, входят и управленческие компетенции.

Это значит, что сотрудник, который делает карьеру руководителя в данной компании, должен обладать еще и дополнительными — управленческими компетенциями, например, стратегическим мышлением, пониманием сути бизнеса, системным подходом, умением решать проблемы и лидерством.

Практически все используют управленческую компетенцию — лидерство. Но само определение лидерства — разное и зависит от ценностей компании: для кого-то авторита-

рий — в самый раз, а кому-то требуется демократ, а либерал, скорее, ругательство. Но все компании стремятся заполучить лидеров, потому что важнейшей управленческой компетенцией в эпоху информационной революции и тотальных изменений является именно лидерство.

Мне больше всего нравится определение лидерства одной крупной транснациональной фармацевтической компании. По их мнению, лидерство предполагает:

- наличие и эффективную передачу видения;
- умение эффективно проводить изменения;
- умение влиять на других;
- умение создавать мотивационный климат и коучинг;
- умение формировать команды и устанавливать межгрупповые связи.

Если вам подходит данное определение лидерства, я могу дать осторожные советы и предложить некоторые проверенные инструменты, чтобы проверить, соответствуют ли ваши топ-руководители или вы данному представлению о том, что это такое.

НАЛИЧИЕ И ЭФФЕКТИВНАЯ ПЕРЕДАЧА ВИДЕНИЯ

С. Кови писал, что «Управление — это эффективность в подъеме по лестнице успеха; лидерство определяет, к той ли стене приставлена лестница». Во время стратегической сессии, еще до определения общекорпоративной стратегии, в качестве разминки проводите упражнение: просите всех руководителей

УПРАВЛЕНИЕ – ЭТО ЭФФЕКТИВНОСТЬ В ПОДЪЕМЕ
ПО ЛЕСТНИЦЕ УСПЕХА. ЛИДЕРСТВО ОПРЕДЕЛЯЕТ,
К ТОЙ ЛИ СТЕНЕ ПРИСТАВЛЕНА ЛЕСТНИЦА



ВАЖНЕЙШЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНЦИЕЙ В ЭПОХУ ИНФОРМАЦИОННОЙ РЕВОЛЮЦИИ И ТОТАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ЯВЛЯЕТСЯ ИМЕННО ЛИДЕРСТВО

бизнес-юнитов (операционных подразделений) и функциональных направлений очень коротко презентовать видение развития своего бизнес-направления или функции в глобальном контексте.

УМЕНИЕ ЭФФЕКТИВНО ПРОВОДИТЬ ИЗМЕНЕНИЯ

По словам Э. Шайна, эксперта в теме организационной культуры и лидерства, «Организационная культура — это всегда зеркальное отражение личностных характеристик (как позитивных, так и негативных) ее основателей. Лидер, который будет осуществлять трансформацию, должен понимать эти глубинные составляющие культуры и на них выстраивать свою программу перемен. А далее — развивать культуру до нового уровня, изменяя основные поведенческие проявления, которые

в данный момент воспринимаются в компании как нечто естественное и очевидное. Тут, в частности, очень важно продумать формализованные системы, которые обеспечивали бы непрерывную обратную связь, программы обучения управленцев, прививать диалог как норму общения. Это особенно важно на стыках старой и новой культур».

В качестве упражнения-разминки во время стратегических сессий можно попросить каждого руководителя очень коротко и по сути презентовать, что именно они внедрили, изменили за прошедший период в своем подразделении: новые продукты, новые технологии, новые каналы взаимодействия с клиентами, новые сервисы, перевод на цифровые технологии старых систем, процессов, процедур. Это касается всех руководителей, даже тех, кто работает только с внутренними клиентами.

УМЕНИЕ ВЛИЯТЬ НА ДРУГИХ

Идеальным лидерским инструментом является личный пример, потому что большинство людей продолжают всю жизнь познавать мир и учиться подстраивать свое поведение под идеал. Если лидер является авторитетом для подчиненных, то влиять на команду легко. Китайская поговорка гласит: «Не крикание, а полет дикой утки заставляет всю стаю лететь ей вслед». Украинские собственники и CEO придают сверхъестественное значение таким управленческим инструментам, как власть и полномочия. Еще И. Гете сравнивал власть и лидерство: «Разделяй и властвуй» — мудрое правило, но «объединяй и направляй» — еще лучше.

Попробуйте сами научиться вести себя стратегически, системно, демонстрировать правильное — ценностное поведение, соответствующее декларациям: если инновации, то поддерживать, а не давить; если надежность, то страховать, а не наказывать; если скорость, то быстро принимать решения и быстро отвечать подчиненным. В конце концов, просто грамотно проводите совещания с сотрудниками и вы увидите, как постепенно менеджмент вокруг вас будет меняться.

МОТИВАЦИОННЫЙ КЛИМАТ И КОУЧИНГ

Мотивационный климат формируется на пересечении трех важнейших компонентов: личности лидера, его влияния; мотивации команды или подчиненных, совпадения их способностей и талантов с тем, что они делают; и ценностей компании, на которых она зарабатывает.

«Стремиться найти стимулы для лучшей работы людей — пустая трата времени. Если люди подобраны правильно, они не требуют мотивации. Все, что необходимо, — это обеспечить отсутствие демотивирующих факторов», — писал Дж. Коллинз. И это главная задача лидера: найти и не испортить, а помочь, обеспечить, развить, способствовать реализации.

Про воспитание детей на русском говорят «воспитывать», главное питание. На украинском — «виховувати» — прятать от врагов, дурного глаза и влияния. На английском — «to bring up» или «to raise» — поднимать, растить повышать. Ментальные отличия есть и в подходах к управлению. Лидерство все-таки — инструмент англо-саксонского мира. Это значит, что нам дается он непросто, и часто идет подмена

понятий: лидерами считают харизматичных, но безответственных популистов.

Ответственность лидера — отвечать перед теми, кто поверил. Рекомендую нашим руководителям использовать опросник «Разделяемое командное лидерство», суть которого в том, что команде предлагается перечень высказываний относительно того, как ведет себя лидер в самых разных рабочих ситуациях. Первая колонка ответов: «согласен \ не согласен», вторая: «так есть сейчас: да \ нет». Опросник можно взять стандартный, лучше адаптировать, еще лучше сформировать самим на примере своей команды и своих проблем. Важно обратить внимание на те высказывания, где есть больше всего несовпадений. Например, большинство членов команды ответили, что согласны с высказыванием «лидер не должен в присутствии всей команды в грубой форме критиковать индивидуальные особенности кого-либо из команды», и тут же большинство отметили, что «да, так есть сейчас». Коучинг, как стиль управления, отличающий лидеров, требует отдельного рассмотрения.

УМЕНИЕ ФОРМИРОВАТЬ КОМАНДУ И УСТАНОВЛИВАТЬ МЕЖГРУППОВЫЕ СВЯЗИ

К высказыванию М. Андерсона «Лидерство должно опираться на понимание потребностей тех, на кого оно повлияет», могу только добавить, что лидерство кроме потребностей и интересов опирается на индивидуальную культуру личности: привычки, образ жизни, социальные роли, ценности, позицию, отношение, в частности, к работе. Просто найти специалистов для своей команды недостаточно. Формирование команды — это не отбор, это постоянный процесс отслеживания ее жизни и развития. Хорошими инструментами являются тесты FIRO, тест М. Белбина, широко известные HR-менеджерам и применяемые ими. Важно правильно их интерпретировать и, ни в коем случае, не использовать с целью увольнения. Эти тесты показывают социальные командные роли, например, «завершающего работу». Кроме того, они демонстрируют, что люди по-разному вовлекаются в командную работу, по-разному относятся к контролю, формализации и личностным взаимоотношениям.

Хороший лидер не нуждается в тестах. Но хороших лидеров от природы так мало у природы. ▲