

Развитие систем лидерства в управлении фирм - участников международной торговли

УДК 658
ББК 65.290-2
В-544

SPIN 6906-7536

Наталья Владимировна ВИТТЕНБЕК,
кандидат психологических наук, Всероссийская академия внешней
торговли (119285, Москва, ул. Пудовкина 4а),
кафедра менеджмента и маркетинга – доцент,
e-mail: vitte@mail.ru

Аннотация

В статье рассматриваются вопросы построения эффективных систем лидерства в международных компаниях. На материале анализа современных исследований лидерства показано, что формирование более гибких, комбинированных моделей управления, связанных с горизонтальным лидерством, развитием «сети лидерства» отражает смену парадигмы управления и лидерства в международных компаниях. Такие изменения требуют формирования новых бизнес и операционных моделей, а также нового типа лидерства. Раскрытие механизмов лидерства лежит в поле исследования инноваций, виртуальных распределенных команд, развития сообществ. Перспективным направлением является анализ архитектуры лидерства и когнитивных структур корпораций. В статье показано, что причины успеха международных компаний из числа «новых игроков» кроются в архитектуре лидерства и ментальных моделях, построенных на дивергентном мышлении, диалоге и экспериментировании.

Ключевые слова: системы лидерства, архитектура лидерства, сетевое лидерство, ментальные модели, когнитивная структура корпораций.

Development of leadership systems in the management of firms participating in international trade

Natalya Vladimirovna VITTENBECK,
Candidate of Psychological Sciences, Russian Foreign Trade Academy,
(4A Pudovkina Str., 119285, Moscow), Department of management and marketing -
Associate Professor, e-mail: vitte@mail.ru

Abstract

The article deals with the issues of building effective leadership systems in international companies. Based on the analysis of modern leadership research, it is shown that the creation of more flexible, combined management models related to horizontal leadership and the development of a «leadership network» reflect a paradigm shift in management and leadership in international companies. Such changes require elaboration of new business and operational



models, as well as a new type of leadership. Disclosure of leadership mechanisms lies in the field of innovation research, virtual distributed teams, community development. Thus, the analysis of the architecture of leadership and cognitive structures of corporations is a promising area. The article shows that the reasons for the success of international companies from among «new players» lie in the architecture of leadership and mental models built on divergent thinking, dialogue and experimentation.

Keywords: leadership systems, leadership architecture, network leadership, mental models, cognitive structure of corporations.

Развитие компаний в условиях высокотурбулентной внешней среды заставляет искать новые модели управления и лидерства, позволяющие компаниям быстро меняться, определять вектор развития, обеспечивая при этом необходимую скорость изменений. При этом термин «управление» устойчиво ассоциируется с регулярным менеджментом, а лидерство – с нахождением новых бизнес-возможностей, разработкой стратегических инициатив. Однако наличие хорошо отлаженной системы регулярного менеджмента, не избавляет организацию от дефицита лидерства, поэтому крупные международные компании стали развивать системы лидерства в виде внутренней, легко адаптирующейся сетевой структуры. Такие сетевые структуры позволяют компаниям сохранять гибкость и маневренность, вовлекать сотрудников в самые разнообразные проекты, связанные с поиском новых возможностей.

О необходимости развития таких комбинированных систем управления, объединяющих иерархическую и сетевую организации писали Дж. Коттер, И. Адизес, М. Уитли [1, 5, 11]. При этом они отмечают, что развитие сетевой организации характерно для ранней стадии «жизненного цикла», однако в процессе развития она забывается и утрачивается, также как навыки и модели поведения, характерные для предпринимательской компании. Попытки придать ускорение через создание отдельных структур для проектной работы, формирование кросс-функциональных команд, советов по инновациям решают проблему стратегических изменений лишь частично¹.

Процессы управления, протекающие в сетевой структуре в меньшей степени похожи на регулярный менеджмент в сложных иерархических системах, а больше на трансформационное лидерство. Каждый «узел» сети является лидером. Сетевые лидерские структуры, существующие внутри международных компаний, выступают в роли факторов ускорения, поддерживающих стратегическую организационную гибкость и динамику развития за счет создания сети команд и построения архитектуры лидерства². Речь не идет о создании отдельных рабочих групп, подчиненных определенному уровню иерархии, скорее – о развитии «сети лидерства» в организации. Процессы, развивающиеся в «сети лидерства», ускоряют работу организации, особенно стратегически важную ее часть, связанную с необходимостью быстрых изменений³. Формирование более гибких организаци-

онных структур, ориентация на более широкие круги заинтересованных сторон, новые способы повышения вовлеченности сотрудников, все эти приемы и методы отражают смену парадигмы управления и лидерства в международных компаниях.

Современные исследования Центра креативного лидерства (Center for Creative Leadership – CCL) показывают, что иерархические модели лидерства больше не соответствуют уровню сложности организационной и бизнес-среды, лидерам нужны новые способности [14, С. 3-11]. По мнению ряда авторов, именно трансформационное лидерство по своим характеристикам оптимально соответствует требованиям к современной модели лидерства⁴. Иерархия уступает место «плоской» структуре, а руководители превращаются в лидеров, фасилитаторов и модераторов принятия решений, экспертов и «генералистов». Networking становится одним из основных принципов управления. На наших глазах рождается новая парадигма – классическое понимание управления переворачивается с ног на голову и возникает новое мышление для лидеров. Доверие, открытость, партиципация, холакратия, agile-подход, колаборация и активная обратная связь – вот новая реальность лидера⁵.

Высокоэффективные компании, такие как Google, Airbnb, Facebook, Uber, Zappos рассматривают лидерство как групповые усилия, вкладывают в развитие потенциала команд и набирают лидеров, которые могут работать вместе, функционировать как команда или сети команд. Эти изменения требуют не только новых операционных моделей, но и формируют другой тип лидерства для мобилизации и реализации этих моделей. Из-за этих сдвигов международные организации нуждаются в лидерах, которые могут возглавлять команды и сотрудничать в рамках более широких экосистем.

Раскрытие механизмов организационного лидерства невозможно без исследований критических тем сегодняшнего дня – инноваций, технологий, сотрудничества и сообществ. Ключевыми вопросами развития систем лидерства для руководителей международных компаний являются: внедрение инноваций, разработка новых продуктов, услуг при одновременном совершенствовании операционной эффективности, использование цифровых каналов для персонального вовлечения клиентов и сотрудников, улучшение способности компании понимать клиентов при помощи больших данных, аналитики и информационных систем, использование сетей виртуально распределенных команд для создания экосистемы, развитие сообществ сотрудников, клиентов, экспертов и партнеров, которые могут внести вклад в создание общей ценности в цепочке создания стоимости и развитие организации⁶.

Концепция лидерства как системы управления еще не проработана в такой же степени, как концепция менеджмента. В качестве перспективных направлений исследований следует отметить развивающиеся теории управления хаосом и сложных систем в лидерстве, концепцию холакратии Б. Робертсона, «разделяемое



лидерство» Д. Брэдфорда и А. Коэна, теории «горячих групп» и связующего лидерства Дж. Липмана-Блюмена, анализ организационных сетей, лидерство «голубого океана» INCEAD. Есть лишь общее понимание, разделяемое практически всеми исследователями: лидерство, как система управления, должна стимулировать инновационное поведение сотрудников⁷.

При этом можно выделить несколько черт новой системы лидерства:

1. Создание «факторов ускорения» (Дж. Коттер).
2. Обеспечение инновационного поведения сотрудников [4, С. 20-24]
3. Воспроизводство лидеров на всех уровнях организации (см. таблицу 1).

Таблица 1

Функции системы лидерства в международной компании

Создает факторы ускорения	<ul style="list-style-type: none"> ▪ стратегические инициативы и проекты ▪ свободный и быстрый обмен информацией и знаниями в «сетях» ▪ обучение через все окружающие элементы экосистемы бизнеса ▪ перенос акцента на быстрое обучение и развитие через «созидательное разрушение» и партнерство
Обеспечивает инновационное поведение сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> ▪ процесс разработки инноваций и инициатив параллельно в нескольких командах или «сетях» ▪ уровень инициативы, вовлеченности и креативности сотрудников, необходимый для быстрых изменений ▪ формирование организационной культуры предпринимательского типа
Воспроизводство лидеров на всех уровнях организации	<ul style="list-style-type: none"> ▪ «сети команд» как внутренняя экосистема ▪ развитие лидерского потенциала команд ▪ глобальный поиск и гибкое развитие талантов

Источник: составлено автором по исследованиям Дж. Коттер (2017), А.Л. Замулин (2012), J. Press, T. Goh (2018) [4, 6, 14]

Обобщая информацию, представленную в таблице 1, следует отметить, что новая модель лидерства призвана обеспечить организационные механизмы повышения эффективности, обучения и масштабируемости компании через создание экосистемы, направленной на опережающее развитие и инновации.

Весьма перспективным направлением исследований представляется анализ архитектуры лидерства и управления в международной компании. В целях та-

кого анализа можно использовать разработанную консультантами McKinsey & Company – Р. Фостером и С. Каплан универсальную модель, включающую пять компонентов: ментальные модели, информационные системы, процессы принятия решений, управления и контроля (сокращенно MIDAS – от англ. Models, Information, Decision, Actions, System of Control)⁸.

Краеугольным камнем данного подхода является анализ «ментальных моделей» лидеров высшего звена, которые определяют когнитивную структуру корпораций. Само понятие «ментальные модели» является недостаточно изученным в контексте организационного лидерства, содержательно данная концепция предвосхищает появление более поздних теорий «личностных конструкторов», когнитивного лидерства и управления корпоративной культурой.

Применительно к анализу проблемы организационного развития и лидерства значимость ментальных моделей обусловлена тем, что они влияют на процессы разработки бизнес-стратегий, управление компанией и корпоративную культуру. С одной стороны, ментальные модели по своей природе значительно облегчают процесс поиска информации, ее интерпретацию и принятие необходимых решений, но в то же время им присуща высокая степень ригидности, которая может приводить к увеличению точек разрыва с рынком. Вывод, который делают Р. Фостер и С. Каплан, является весьма неожиданным, – когнитивные структуры многих корпораций построены по принципу отрицательной обратной связи и ориентированы на устойчивое развитие, тогда как рынки капиталов развиваются от циклов созидания к циклам разрушения (Й. Шумпетер). Следовательно, компании, «ментальные модели» и управленческая философия которых основывается на принципе непрерывности, не могут меняться с той же скоростью как рынки капиталов (см. рисунок 1).

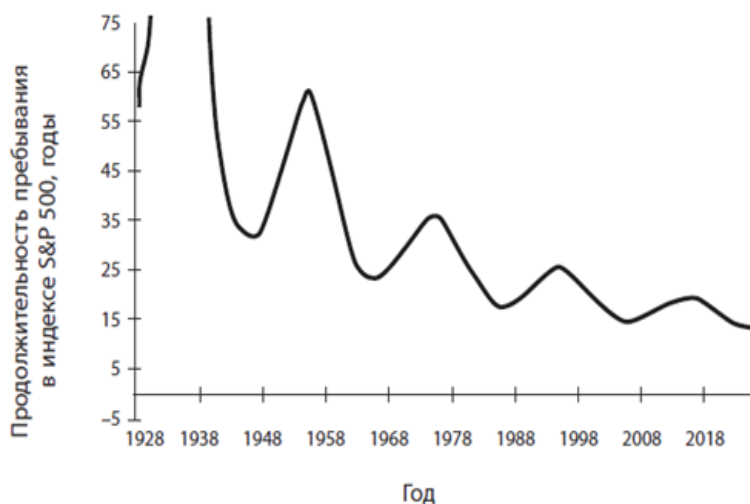
И только в среде «новых игроков», например Intel, Cisco, Dell, Microsoft, можно наблюдать примеры относительной эффективности в условиях высокой скорости изменений.

Секрет успеха кроется в архитектуре лидерства, гибкости корпоративной культуры и ментальных моделей таких компаний, построенных на дивергентном мышлении. Лидер является архитектором бизнес-системы и ему нужно понимать, где начинается и заканчивается ее открытость – готовность к изменениям, заимствованию, – и где формируется ее закрытость – способность сохранять идентичность. При этом организационные приоритеты, связанные с поддержанием стабильности и необходимым уровнем изменений рассматриваются в таких корпорациях не как диаметрально противоположные, а как ценная полярность. Для того чтобы реализовать потенциал организационного развития, энергия должна быть направлена на эти два полюса одновременно. Необходимо поддерживать постоянство тех организационных элементов, которые являются критичными для реализации преимуществ актуальной бизнес-модели, развивая инновации и инициативы, необходимые для конкурентоспособности компании в будущем⁹.



Рисунок 1

Средняя продолжительность пребывания компаний в составе S&P 500.



Источник: Р. Фостер, С. Каплан (2015) [12, С.24]

Способность к развитию творческого, дивергентного мышления для которого важен контекст принятия управленческих решений, способность к наблюдению, рефлексии и исследованию продемонстрировали такие компании, как General Motors, Johnson & Johnson, L'Oreal, Procter&Gamble, Nestlé, Delphi, создавшие механизмы лидерства, основанные на диалоге, экспериментировании и управлении циклами «созидательного разрушения». В большей степени этому способствовало умение лидеров развивать сотрудничество и диалог сквозь организационные границы, связывать идеи с идеями, идеи с людьми и сообществами, развивая инновационную сеть¹⁰.

Например, сотрудники General Motors намеренно встречаются с другими компаниями для изучения синергизма. Они еженедельно привлекают внешних экспертов в компанию для внедрения новых мыслей и идей, проходят семинары по «дизайну мышления», которые приводят к новым проектам, используют внутреннюю инкубационную платформу для содействия сотрудничеству.

Одной из наиболее важных стратегических инициатив компании Nestlé является создание «команд ускорения» (Digital Acceleration Team – DAT), которые раз-

вивают сети талантов через использование цифровых платформ для лучшего понимания и обслуживания потребителей. Такие команды также экспериментируют с новыми технологиями и стартапами через корпоративные «хакафоны».

Компании Google, Facebook использует «хакафоны» как важную часть культуры разработки. В ходе таких мероприятий сотрудники открывают ниши, которые им интересны, и которыми они могли бы заниматься на долгосрочной основе, происходит публикация свежих идей, набор соратников и кооперация специалистов из разных областей: разработчиков, технических специалистов, стажеров. В рамках «хакафонов» сотрудникам рекомендуется работать над новыми проектами для того, чтобы раскрыть потенциал в другой профессиональной области.

Чтобы идти в ногу с инновациями в технологиях и конкуренции китайская компания Huawei увеличивает количество людей, участвующих в принятии ключевых решений. Каждая бизнес группа управляется высоко автономной управленческой командой, в которой принятие решений осуществляется путем ротации роли CEO среди восьми топ-менеджеров, обеспечивая генерацию новых идей¹¹.

Для того чтобы развиваться в условиях высокой турбулентности, такие компании создали новые системы лидерства через разрушение традиционных ролей лидера, их обязанностей и организационных границ, создав новые правила игры и конкуренции.

Автор считает, что в данной статье новым является положение, согласно которому обосновывается необходимость теоретической проработки новой концепции лидерства в условиях трансформации экономических систем.

Ключевыми особенностями систем лидерства успешно развивающихся международных компаний являются:

1. Интеграция лидерства в систему управления компанией, создание архитектуры лидерства, основанной на развитии сетевых структур – команд и сообществ.

2. Среда и цели лидерства выходят за границы подразделений и компании, создавая открытые системы лидерства. Макросреда является условием реализации целей лидерства, фокус на клиенте, общих ценностях и результатах в экосистеме бизнеса.

3. Интеграция лидерства в систему управления знаниями, развитие интеллектуального и инновационного капитала за счет создания новых механизмов лидерства, основанных на смене когнитивных моделей, дивергентном мышлении, диалоге и экспериментировании.

4. Наличие лидеров на всех уровнях управления, гибкая ротация талантов, развитие технологий «суперлидерства».

Перспективы развития систем лидерства автор связывает с развитием новых технологий лидерства, включающих инструменты и методы социальных медиа, управления сетями, «дизайна мышления» и «human-дизайна».



ПРИМЕЧАНИЯ:

¹ Синева Н.Л., Яшкова Е.В. Лидерство и развитие в организациях с комбинированной системой управления // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 11. [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/11/73798>

² Брафман О., Бекстрем Р.А. Морская звезда и паук. Неудержимая сила организаций без лидеров. Сер. Advanced Management Institute. – М.: BestBusinessBooks, 2011. – 224 с.

³ Коттер Дж. П. Ускорение перемен: как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2017. – 192 с.

⁴ Замулин А.Л. Лидерство в эпоху знаний. Научный доклад, № 1 (R)– 2012. СПб: ВШМ СПбГУ, 2012. С. 17-20

⁵ Сандуленко Э., Пурвин О. Digital Leadership 4.0 - гости из будущего. 05.04.2017. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hrmedia.ru/node/1538>

⁶ Joseph Press and Thomas Goh Leadership, Disrupted: How to Prepare Yourself to Lead in a Disruptive World // Center for Creative Leadership, 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ccl.org/articles/white-papers/leadership-disrupted-prepare-lead-disruptive-world/>

⁷ Bert De Coutere and David Magellan North Innovation Leadership: Boldly Go Beyond What You've Done Until Now // Center for Creative Leadership, 2017. [Электронный ресурс]. URL: www.ccl.org/articles/research-reports/innovation-leadership-boldly-go-beyond-youve-done-now/

⁸ Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение: Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность /Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 378 с.

⁹ Динвуди Д., Пасмор У., Квинн Л., Рабин Р. Навигация изменений: роль лидера // Center for Creative Leadership, 2015. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/09/CCL-Navigating-Change-A-Leader-Role-RUS.pdf>

¹⁰ Лалу Ф. Открывая организации будущего. Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432 с.

¹¹ Joseph Press and Thomas Goh Leadership, Disrupted: How to Prepare Yourself to Lead in a Disruptive World // Center for Creative Leadership, 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ccl.org/articles/white-papers/leadership-disrupted-prepare-lead-disruptive-world/>

БИБЛИОГРАФИЯ:

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций. –М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 512 с.

2. Брафман О., Бекстрем Р.А. Морская звезда и паук. Неудержимая сила организаций без лидеров. Сер. Advanced Management Institute. –М.: BestBusinessBooks, 2011. –224 с.

3. Динвуди Д., Пасмор У., Квинн Л., Рабин Р. Навигация изменений: роль лидера // Center for Creative Leadership, 2015. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/09/CCL-Navigating-Change-A-Leader-Role-RUS.pdf> (Дата обращения: 12.02.2018)

4. Замулин А.Л. Лидерство в эпоху знаний. Научный доклад, № 1 (R), 2012. СПб.: ВШМ СПбГУ, 2012. – 44 с.



5. Коттер Дж. Впереди перемен. - М.: Олимп – Бизнес, 2016.-256 с.
6. Коттер Дж. П. Ускорение перемен: как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2017. – 192 с.
7. Лалу Ф. Открывая организации будущего. Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 432 с.
8. Робертсон Б. Дж. Холакратия. Революционный подход в менеджменте. –М.: Эксмо, 2017. -256 с.
9. Сандуленко Э., Пурвин О. Digital Leadership 4.0 - гости из будущего. 05.04.2017. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hrmedia.ru/node/1538> (Дата обращения: 22.02.2018)
10. Синева Н.Л., Яшкова Е.В. Лидерство и развитие в организациях с комбинированной системой управления // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 11 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/11/73798> (дата обращения: 11.01.2018).
11. Уитли Маргарет Лидерство и новая наука. Открывая порядок в хаотичном мире. Сер. Advanced Management Institute. –М.: BestBusinessBooks, 2011. -224 с.
12. Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение: Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность /Пер. с англ. –М.: Альпина Паблишер, 2015.-378 с.
13. Bert De Coutere and David Magellan Horth Innovation Leadership: Boldly Go Beyond What You’ve Done Until Now // Center for Creative Leadership, 2017. [Электронный ресурс]. URL: www.ccl.org/articles/research-reports/innovation-leadership-boldly-go-beyond-youve-done-now/ (Дата обращения: 20.02.2018)
14. Joseph Press and Thomas Goh Leadership, Disrupted: How to Prepare Yourself to Lead in a Disruptive World // Center for Creative Leadership, 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ccl.org/articles/white-papers/leadership-disrupted-prepare-lead-disruptive-world/> (Дата обращения: 15.02.2018)

BIBLIOGRAFIJA:

1. Adizes I.K. Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsiy. –М.: Mann, Ivanov i Ferber, 2015. - 512 s.
2. Brafman O., Bekstrem R.A. Morskaya zvezda i nauk. Neuderzhimaya sila organizatsiy bez liderov. Ser. Advanced Management Institute. –М.: BestBusinessBooks, 2011. -224 s.
3. Dinvidi D., Pasmor U., Kvinn L., Rabin R. Navigatsiya izmeneniy: rol lidera // Center for Creative Leadership, 2015. [Elektronnyy resurs]. URL: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/09/CCL-Navigating-Change-A-Leader-Role-RUS.pdf> (Data obrascheniya: 12.02.2018)
4. Zamulin A.L. Liderstvo v epohu znaniy. Nauchnyy doklad, # 1 (R), 2012. SPb.: VShM SPbGU, 2012. - 44 s.
5. Kotter Dzh. Vperedі peremen. -M.: Olimp – Biznes, 2016.-256 с.
6. Kotter Dzh. P. Uskorenie peremen: kak pridat vashey organizatsii strategicheskuyu gibkost dlya uspeha v byistro menyayuschemsya mire. M.: ZAO «Olimp-biznes», 2017. – 192 s.
7. Lalu F. Otkryivaya organizatsii buduschego. Per. s angl. –M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2016. -432 s.



8. Robertson B. Dzh. Holakratiya. Revolyutsionnyiy podhod v menedzhmente. –M.: Eksmo, 2017. -256 s.
9. Sandulenko E., Purvin O. Digital Leadership 4.0 - gosti iz buduschego. 05.04.2017. [Elektronnyiy resurs]. URL: <http://www.hrmedia.ru/node/1538> (Data obrascheniya: 22.02.2018)
10. Sineva N.L., Yashkova E.V. Liderstvo i razvitie v organizatsiyah s kombinirovannoy sistemoy upravleniya // Sovremennyye nauchnyie issledovaniya i innovatsii. 2016. # 11 [Elektronnyiy resurs]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/11/73798> (data obrascheniya: 11.01.2018).
11. Uitli Margaret Liderstvo i novaya nauka. Otkryivaya poryadok v haotichnom mire. Ser. Advanced Management Institute. –M.: BestBusinessBooks, 2011. -224 s.
12. Foster R., Kaplan S. Sozidatelnoe razrushenie: Pochemu kompanii, «postroennyye navechno», pokazivayut ne luchshie rezultaty i chto nado sdelat, chtoby podnyat ih effektivnost /Per. s angl. –M.: Alpina Pablsher, 2015.-378 s.

