

Шабельская Анна Вячеславовна
Старший преподаватель Российской Академии
предпринимательства

Роль лидерства в формировании корпоративной культуры организации.

Анотация

В данной статье рассмотрена преимущественно статистика, показывающая отношение руководителей российских предприятий к важности создания и развития корпоративной культуры. А также показано различие между руководителем и лидером как таковым.

Ключевые слова: лидер, компания, ценности, корпоративная культура, харизма, видение, этика, руководство, убеждения, нормы, власть, коллектив.

The summary

In this article are carried out chiefly statistics that show attitude of Russian enterprises' leaders to importance of creating and developing corporate culture. And also there is shown the difference between manager and leader.

Key words: leader, company, treasures, corporate culture, charisma, vision, ethics, convictions, norms, power, collective.

В последние годы все чаще и чаще серьезные проблемы компаний связаны с именем первого лица. Имя и деятельность первых лиц – как компании, так и государства – всегда находятся в фокусе общественно внимания.

Корпоративная культура компании напрямую зависит от ее руководителя. «Мы говорим: организационная культура, подразумеваем – культура лидера. Организация – своеобразное творение ее основателя,

лидера, поэтому в ней, как в любом произведении, отражаются особенности личной культуры автора, его взгляды и заблуждения».¹

В любой организации все процессы начинают стремительно развиваться, когда во главе ее стоит не просто руководитель, а руководитель-лидер.

Лидерство включает в себя множество обязанностей и основная его цель это сплотить людей в коллектив. Это и создание команды руководителей, которая действует, как одно целое, и постоянное внимание и слова поддержки, которые должны подкрепляться убедительными действиями. «Хороший лидер – это не тот управленец, который раздает приказы направо и налево, это тот, кто сам может показать, как нужно правильно сделать своим личным примером»².

Лидерство – это руководство на основе профессиональной компетенции и коммуникативных способностей. «Руководитель-лидер наиболее эффективно осуществляет свои функции по сравнению с другими управляющими, так как он может умело управлять своими подчиненными не только через управленческую иерархию, но и через неформальные связи, как горизонтальные, так и вертикальные».³ Лидер способен принимать решение и организовать работу подчиненных, эффективно ставить и решать повседневные задачи и оптимизировать процессы их реализации, а также строить долгосрочные стратегии развития компании. Совмещение функций коммуникатора и управленца является ключевым пунктом для понимания сути лидерства.

Лидерство, на взгляд автора, есть процесс управления с помощью личных качеств руководителя, направленный на получение власти над

¹ Эдгард Шейн Организационная культура и лидерство/Пер. с англ. Под редакцией В.А.Спивака. – СПб: Питер, 2002 –с.10

² Питерс, Тамас Дж., Уотерман-мл., Роберт Х. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки.: Пер. с англ. – М.: «Вильямс», 2005.- с. 136

³ Тесакова Н.В. Миссия и корпоративный кодекс. М.: РИП-холдинг, 2004. – с.16

деятельностью сотрудников. Важно отметить, что лидерство всегда порождает власть, зато власть - это не всегда есть проявления лидерства.

Существует так называемая теория черт (харизматическая теория). Харизма - от греческого милость, божественный дар, благодать. В соответствии с этой теорией лидером может быть не любой человек, а лишь обладающий определенным набором врожденных личностных качеств.¹ Существует два основных направления в стиле руководства.² Первое характеризуется минимальной степенью делегирования полномочий, стремлением руководителя достичь цели любой ценой, не оказывая доверия сотрудникам. Второе определяется желанием лидера достичь цели путем создания деловой и доверительной обстановки в коллективе.

Например, Эндрю Петтигрю видит процесс формирования культуры организации как одну из важнейших функций руководства компании: «Лидер не только создает рациональные и материальные аспекты организации, такие как структура и технологии, он является также создателем определенных символов, идеологий, языка, представлений, ритуалов и даже мифов»³. А вот У. Эдвардс Деминг считает, что лидерство является пусковым механизмом работы системы качества и без него она скорее фикция, чем реальность.⁴

Так, например, исследования Global Economic Crime Survey⁵ в компании PricewaterhouseCoopers показали, что более 23% крупных и 35% небольших компаний именно представители топ-менеджмента были виноваты в корпоративных скандалах, нанесящих серьезный урон

¹ Козлов В.В. Лидер и его влияние на формирование и изменение корпоративной культуры // Управление корпоративной культурой. Апрель 2009 №2 (02)

² См. там же

³ Питерс, Тамас Дж., Уотерман-мл., Роберт Х. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки.: Пер. с англ. – М.: «Вильямс», 2005.- с. 176

⁴ Лидерство и лидеры в организации: о чем говорят теория и практика. - <http://www.management.com.ua/ld/ld037.html#1>

⁵ Коробков Д. Талант быть лидером. // Кадровый менеджмент. Управление талантами. Апрель 2009 №4 [57]

репутации этих компаний. Итак, в основе успеха бренда компании всегда лежит сплав профессионализма, личной харизмы и этичности.

«Кадровая политика любой компании строится на основе ценностей первого лица. Если персонал не разделяет этих ценностей, вряд ли компания может рассчитывать на успех».¹

Политолог Джеймс Макгрегор Бернс в своей книге «Лидерство» выводит форму лидерства – «преобразующее лидерство». «Преобразующий лидер» является педагогом, наставником, он формирует ценности организации, управляя ими с помощью личного примера. Бернс считает, что лидерство отличается от простого применения власти, тем, что «неразрывно связано с потребностями и задачами последователей».²

Корпоративная культура формируется сверху вниз. Вся организация мыслит и действует точно так же, как и ее высшее руководство.³

Честер Барнард – президент филиала компании *Bell*, утверждал, что роль лидера заключается в управлении социальными силами организации, формировании и направлении ценностей. Он описал успешных руководителей как создателей ценностей, заботящихся о неформальном социальном состоянии организации. Также Барнард противопоставлял лидера организации и руководителей, которые манипулируют формальными средствами и поощрениями, которые имеют дело лишь с более узкой задачей достижения кратковременной эффективности.⁴

Талант лидера во многом проявляется в его умении сформировать командную культуру и сделать все возможное для передачи своих ценностей команде. Таким образом, собирая вокруг себя команду, лидер, прежде всего, собирает вокруг себя единомышленников, разделяющих его

¹ См. там же

² Питерс, Тамас Дж., Уотерман-мл., Роберт Х. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки.: Пер. с англ. – М.: «Вильямс», 2005. – с.139

³ Джон П.Коттер Вперед перемен ЗАО «Олимп-Бизнес» М.2008.с 51

⁴ Питерс, Тамас Дж., Уотерман-мл., Роберт Х. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки.: Пер. с англ. – М.: «Вильямс», 2005. – с.37

ценности. Лидер - это лицо компании, а команда, которая окружает его, является своего рода усилителем в трансляции этих ценностей в коммуникации с общественностью. Что касается влияния лидера на команду, то здесь важно понимать, что во время экономической нестабильности он является хранителем здорового климата, защищая своих подчиненных от негативных эмоций (страхи, опасения увольнения и т.д.) и неправильной оценки сложившейся ситуации. Абрахам Зельзник, занимающийся психологией бизнеса, утверждает, что «руководители предпочитают работать с людьми, лидеры воздействуют на эмоции»¹ Например, Дмитрий Прохоренко, управляющий партнер компании Heidrick&Struggles, предоставил на обозрение исследование², проведенные в LSE, Stanford, Fortune Magazine, Hewitt, которое четко показывает, что есть прямая зависимость между финансовым благополучием компании и ее подходом к проблеме лидера. Так, например, 84% компаний, являющихся самыми успешными в своих секторах, имеют формализованную стратегию в области развития лидеров и адаптированную модель лидерства, в то время как среди остальных компаний только 50 % внедрили подобные практики. Также были представлены данные о компаниях, которые проводят исследования по оценке лидеров и управлению преемственностью. 75% успешных компаний, практикуют регулярную оценку лидерских компетенций.

Сегодня существует проблема, связанная с нежеланием многих руководителей российских компаний формировать должным образом корпоративную культуру.³ *(Предложенные данные основываются на материалах социологических исследований на 89 предприятиях г. Набережные Челны)*

¹ См. там же

² Коробков Д. Талант быть лидером. //Кадровый менеджмент. Управление талантами. Апрель 2009 №4

³ Дырин С.П. Многовариантность организационной культуры современных российских предприятий. // Управление корпоративной культурой. Февраль 2009.- № 1 (01)

1) У руководства имеются некоторые представление о желательной для предприятия организационной культуре. Руководители этой категории предприятий считают организационную культуру лишь вспомогательной (уступающим по значимости материальному) средством стимулирования персонала. К этой категории относится 34,8% из общей выборке исследуемых предприятий.

2) Представление о желаемой организационной культуре у руководства предприятия достаточно размыто. В данном случае, на предприятиях не происходит целенаправленной деятельности по формированию корпоративной культуре вообще. Подобная ситуация характерна для 57 предприятий (64% выборки)

3) Руководство имеет достаточно точное представление о том, какого рода организационная культура является желательной для предприятия. Лишь в одном из восьмидесяти девяти исследуемых предприятий (1,2% выборки) среднего бизнеса руководство признает значимость целенаправленного формирования организационной культуры, в силу чего в организации ведется работа по формализации (создание символики, различного рода нормативных документов, способствующих формированию корпоративных ценностей у персонала).

Подводя итоги к вышесказанному, мы делаем вывод, что понятие корпоративной культуры, во-первых, исходит от руководителя, а во-вторых, достаточно новое Видение (*имеющее иностранное происхождение*) для наших руководителей не имеет должной значимости и важности. Корпоративная культура не может найти место в организациях, руководители которых обращены, прежде всего, ориентированы на личное благополучие (финансовое), а не ориентированы на ценности персонала. Данная ситуация, не может быть изменена, пока российские руководителя будут воспринимать сотрудников как людей, обязанных работать на их «благополучие». Опыт зарубежных передовых компаний показывает, что

успешны лишь те, чьи руководители чтят и уважают своих подчиненных. Понимание того, что персонал – это ресурс, помогающий создать и поддержать мощь организации, приведет организацию, на наш взгляд, к несомненному успеху.

В практике было множество случаев, когда после ухода руководителя со своего поста, приводило компанию практически в состояние банкротства. «Дело все в том, что корпоративная культура относится преимущественно к сфере компетенций руководителя-лидера, структура организации и ее системы являются, главным образом, инструментом для управленцев-администраторов.»¹

В успешных компаниях формируется такая культура, которая воплощает в себе принципы и модели действующих лидеров. Таким образом, эти коллективные ценности могут рассматриваться как культурное наследие, которое продолжает жить в течение десятилетий и после смерти ее основателя. И поэтому, создание и дальнейшее развитие корпоративных ценностей организации напрямую зависит от качества силы, приложенной ее основателем-лидером.

Список использованной литературы:

1. Эдгард Шейн Организационная культура и лидерство/Пер. с англ. Под редакцией В.А.Спивака. – СПб: Питер, 2002
2. Питерс, Тамас Дж., Уотерман-мл., Роберт Х. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки.: Пер. с англ. – М.: «Вильямс», 2005
3. Тесакова Н.В. Миссия и корпоративный кодекс. М.: РИП-холдинг, 2004.
4. Джон П.Коттер Впереди перемен ЗАО «Олимп-Бизнес» М. 2008.

¹ Джон П.Коттер Впереди перемен ЗАО «Олимп-Бизнес» М.2008 – с.94

5. Дырин С.П. Многовариантность организационной культуры современных российских предприятий. // Управление корпоративной культурой. Февраль 2009.- № 1 (01)
6. Коробков Д. Талант быть лидером.//Кадровый менеджмент. Управление талантами. Апрель 2009 №4 [57]
7. Козлов В.В. Лидер и его влияние на формирование и изменение корпоративной культуры // Управление корпоративной культурой. Апрель 2009 №2 (02)
8. Лидерство и лидеры в организации: о чем говорят теория и практика. - <http://www.management.com.ua/ld/ld037.html#1>