

РОЛЬ ЛИДЕРА В ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Ильина Ольга Геньевна

кандидат экономических наук, ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», РФ, г. Москва

The Role of Organization's Leader in a Turbulent External Environment

Ilyina Olga

*PhD in Economics Plekhanov Russian University of Economics,
Russia, Moscow*

Аннотация. В современных условиях многие организации функционируют в условиях турбулентной внешней среды и вынуждены осуществлять постоянные изменения для поддержания своей конкурентоспособности. В статье рассматриваются компетенции и особенности деятельности лидера организации в управлении реактивными изменениями.

Abstract. In modern conditions, many organizations work in a turbulent external environment and must to make the permanent changes in order to maintain the self-competitiveness. The article deals with the competence and feature activities of the organization's leader in the management of reactive changes.

Ключевые слова: лидерство; лидерские компетенции; турбулентность внешней среды; реактивные изменения.

Keywords: leadership; leadership competencies; turbulent external environment; reactive changes.

В настоящее время внешняя среда организаций нестабильна и зачастую носит турбулентный характер с высокой степенью непредсказуемости.

Неопределенность вызывают технологические прорывы, глобализация, изменение в каналах распределения, политические и конкурентные факторы, изменение финансирования, возрастание ожидания клиентов из-за их возросшей требовательности и осведомленности.

Турбулентность внешней среды выражается через рост валютной волатильности, миграцию, изменение уровня ВВП, возрастание безработицы, др.

Непредсказуемость изменений, как правило, оказывает большое влияние на наукоемкие высокотехнологичные компании из-за высокой технологической турбулентности, малые и средние организации, предпринимательские структуры.

Организацию характеризует реактивный ответ на возникающие неопределенности, что в корне отличается от разовых, непрерывных или ожидаемых изменений [3, стр. 49-53] в

условиях более стабильной внешней среды. Как следствие реактивных изменений, у компании возрастает потребность в инновациях, ускоряются продуктовые циклы из-за быстрого устаревания продуктов и услуг, усложняется предсказание поведения клиентов и уровня востребованности продукции. В такой ситуации планирование становится затруднительным и неточным, и менеджеры вынуждены организовывать работу компаний с учетом возникших требований рынка.

Адаптация организации происходит за счет: изменения целей организации; выработки новых продуктов и услуг; реинжиниринга бизнес-процессов; реструктуризации; уточнения системы мотивации; повышения квалификации сотрудников; изменения организационной культуры, которая будет поддерживать новые бизнес-процессы и др.

В соответствии с проводимыми изменениями, от руководителя требуется проявление лидерских качеств так, чтобы перемены в организации были сделаны своевременно, при активной поддержке коллектива. В организации роль лидера может взять на себя директор, заместитель директора по развитию, технический директор, директор по маркетингу.

Лидер должен иметь видение, в каком направлении следует развиваться организации; знать тенденции развития отрасли; быть открытым к обсуждению новых идей; создавать в организации корпоративную культуру, нацеленную на инновации; расширять права и возможности сотрудников; мотивировать персонал; обладать креативными способностями (см. рис.1).



Рис. 1. Качества и действия лидера при реактивных изменениях

Главным для лидера при реактивных изменениях становится умение проводить процесс изменений при сохранении операционной целостности организации. Это связано с тем, что в организации возникает разрыв между стратегическими планами и оперативными решениями. Требуется быстрая адаптация организации в финансовом, кадровом, ресурсном и других вопросах к возникшим флуктуациям внешней среды. Изменение каждого бизнес-процесса тянет за собой перемены на всех организационных уровнях компании.

Лидерство руководителя будет проявляться в том, чтобы преодолеть возникающий разрыв наиболее оптимальным образом для компании, с минимальными потерями. Необходим системный целостный подход к решению возникших проблем на всех уровнях организационной структуры.

Основные шаги, которые должен предпринять лидер были предложены Дж. Конгером [2, стр. 87-99]. Они включают в себя:

1. Понимание проблемы и осознание срочности ее решения.
2. Создание рабочей группы руководителей.
3. Формулировку целей и задач по управлению изменениями.
4. Доведение целей и задач до коллектива.
5. Расширение прав и возможностей сотрудников.
6. Создание серии краткосрочных побед для мотивации персонала.
7. Поддержку изменений и повышение производительности.
8. Интеграцию и институционализацию новых подходов.

Важной задачей лидера в условиях турбулентной внешней среды становится попытка предвидеть дальнейшее развитие ситуации. В этом случае необходимо уделять внимание информации, которая поступает из отдела по работе с покупателями, т.к. именно сотрудники данного отдела получают актуальные сведения об изменениях внешней среды при общении с покупателями в виде жалоб на качество товара, запросов на другие свойства услуги, информации об оттоке покупателей к конкуренту.

Показательным является пример компании Кодак по производству фотопленок, которая не уделила внимания возросшей потребности покупателей к развитию цифровых технологий в фото- и видеосъемке. Продолжение выпуска традиционной продукции привело к финансовым потерям и прекращению производства ряда товаров. В то же время, на примере деятельности компании Intel, мы видим, как удачно организация смогла переориентироваться на выпуск микропроцессоров для компьютеров вместо производства модулей памяти, что сделало компанию передовой в своей отрасли [1, с.57-58].

При проведении изменений лидер должен соблюдать ряд условий.

1. Постараться сохранить доверие у сотрудников, которым в общей массе не нравятся перемены. Для этого следует наладить эффективную обратную связь и расширить права и возможности персонала.
2. Быть честным и открытым, чтобы избежать распространения панических слухов об изменениях и снизить подозрительность сотрудников.
3. Поддерживать обстановку постоянного изменения и стимулировать у сотрудников готовность к инновациям и изменениям.
4. Поддерживать моральный дух сотрудников.
5. Повышать квалификацию персонала и привлекать таланты.

Следующим аспектом, на который должен обращать внимание лидер при реактивных изменениях, это привлечение сотрудников к процессу принятия решения и поощрение креативности. В условиях турбулентной среды не подходит авторитарный или командно-административный стиль управления. Руководитель должен создавать условия, чтобы сотрудники могли спонтанно реагировать на изменения внешней среды или самоорганизовываться. Для этого сотрудникам необходимы определенные степени свободы для принятия решений, т.е. процесс делегирования должен быть децентрализован.

Быстрее всего при турбулентности внешней среды перестраиваются малые и средние организации с низким уровнем бюрократизации и горизонтальной структурой, органические структуры (проектные, матричные, виртуальные).

Планирование остается важной функцией менеджера, но оно имеет более короткий

временной горизонт. Фактически, работа организации предполагает быстрое отслеживание ситуации на внешнем рынке, обсуждение вариантов создания новых товаров и услуг с сотрудниками и внедрение лучших предложений. Работа проходит в рамках самоорганизующегося управления. Различные подразделения и рабочие группы специализируются на обработке ответов на влияние различных факторов внешней среды.

Для реактивных изменений наиболее оптимальным является трансформационный стиль руководства с элементами эмоционального лидерства. Лидер должен придерживаться открытости в общении с сотрудниками, вдохновлять их на выполнение работы, честно отвечать на вопросы, как о положительных изменениях, так и о проблемах. Эмоциональное лидерство необходимо для вовлечения сотрудников в процесс изменений.

Принимая в расчет, что в среднем по статистике из семи проектов «выстреливает» один, организация не должна застревать на одном виде продукта или услуги, а постоянно искать новые альтернативы, поддерживая тесную связь с клиентами. Поиск альтернативы при реактивных изменениях связан с тем, что жизненный цикл товара или услуги значительно короче, чем в условиях стабильной внешней среды. В организации должны быть выделены группы, реализующие параллельно проекты разной степени сложности. Возможно широкое привлечение сотрудников на аутсорсинге, т.к. для производства нового товара или услуги могут разово потребоваться компетенции уникального специалиста. При этом лидер организует командную работу и обеспечивает тесную связь между отделами.

Новый вид товара или услуги следует предварительно тестировать на наличие спроса среди покупателей. Далее, в широкое производство запускается тот товар или услуга, которые наиболее соответствуют запросам рынка.

К сожалению, не все руководители могут работать в условиях реактивных изменений и предпочитают стабильность в работе. Во главе перемен должны стать лидеры, которые относятся к изменениям, как к постоянному процессу для организации. Такие руководители создают организационную культуру, которая поддерживает обновление и развитие, как основу философии организации, ее ключевую компетенцию. Корпоративная культура ориентируется на повышение производительности, стратегический рост, открытость, усиление коммуникаций, соблюдение дисциплины, готовность рисковать.

Основой изменений становится постоянное развитие персонала и поиск талантов. Компетенции сотрудника должны включать умения и навыки работать в условиях неопределенности, результативность, стрессоустойчивость и креативность. Политика карьерного продвижения направлена на выдвижение сотрудников, способствующих развитию организации.

Реактивные изменения в организации приводят к возрастанию количества инноваций. Т.Бауэр с соавторами приводят пример внедрения инноваций в перерабатывающую и химическую отрасли [4, стр. 4-5] и отмечают, что 91% руководителей отрасли указывают ключевым приоритетом внедрение инноваций в виде разработки новых видов продуктов и услуг (68% от опрошенных), улучшение продуктов (61 % от опрошенных), выход на новые рынки и разработка новых бизнес моделей (19% и 6% соответственно).

На рисунке 2 [4, стр.8] приведены основные препятствия к активному внедрению инноваций в организации. К ним относятся: боязнь риска, недостаток бюджета, плохие лидерские качества руководителей, отсутствие квалифицированных сотрудников, слабая организационная культура и др.

Лидер в своей работе должен учитывать, что в условиях турбулентной внешней среды необходимо иметь четкие стратегические цели организации, в соответствии с которыми адаптировать планы по их достижению.

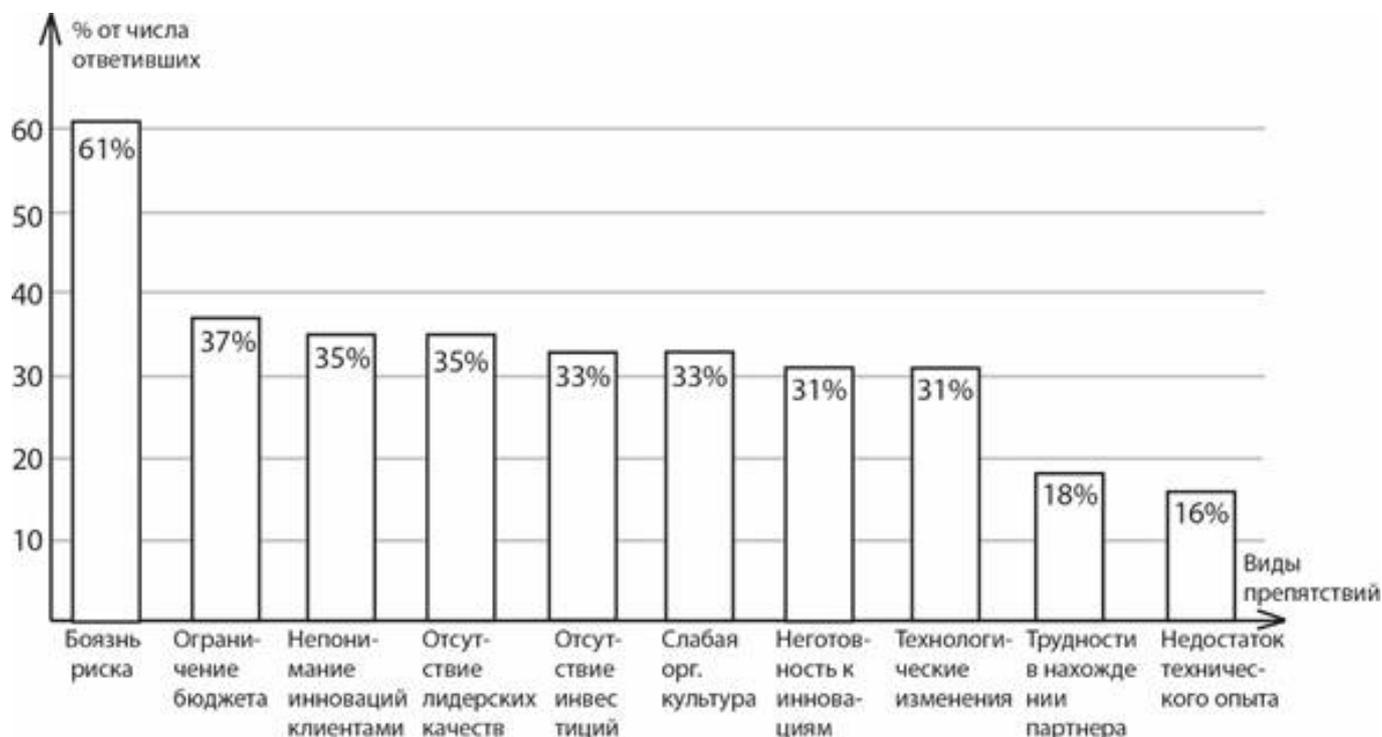


Рис. 2 Препятствия к внедрению инноваций в организации

Способности лидера предвидеть и противодействовать изменениям обеспечивают выживание организации.

Список литературы:

1. Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. - М.: Альпина Паблишер, 2009 г., 208 с.
2. Conger, J.A., Spreitzer, G.M. & Lawler, III, E.E. (eds.). The leader's change handbook: An essential guide to setting direction and taking action. - San Francisco: Jossey-Bass, 1999, 375 p.
3. Nadler, D. A. Champions of change: How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change. - San Francisco: Jossey-Bass, 1998, 325 p.
4. Thorsten Bauer, Casey Houghton, Fabrice Lebecq, Susanne Suhonen, Eunice Bii. Rethinking Innovation Leadership in the Chemical and Process Industries. - Russell Reynolds Associates, 2016, 13 p. <http://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership/rethinking-innovation-leadership-in-the-chemical-and-process-industries>