

РЕДИЗАЙН ЛИДЕРСТВА



Techart

© Консалтинговая группа «Текарт»

СОДЕРЖАНИЕ

- 04** Вводное слово
- 05** Изменение роли лидера
- 09** Навыки, необходимые современному лидеру
- 14** Навыковые пробелы лидеров
- 16** Развитие и обучение лидеров
- 20** Мультимодальные лидеры будущего



ВВОДНОЕ СЛОВО

Проблема нехватки талантов обостряется с каждым годом. Происходит это потому, что десятилетия интенсивного роста бизнеса, основанного на увеличении производительности труда, выходе на новые рынки и в новые ниши, меняет эпоха качественной конкуренции, где на первом месте инновации и сервис. В новой реальности фокус любой компании направлен на людей, их возможности и навыки. И требования к людям динамично меняются в ответ на трансформации внешней среды (об этом подробнее в отчете [Построение обучающей экосистемы для адаптации компании к переменам](#)).

Происходящие перемены приводят к существенным изменениям роли лидеров.

«Силовые» руководители, сосредоточенные на достижении поставленных целей любой ценой и воспринимающие рабочую силу как «винтик в системе», уступают лидерам, способным вдохновлять, мотивировать, вести за собой, а также быть драйверами изменений в компании и коллективе.

Это расширяет их роль и повышает требования. При этом далеко не все руководители готовы к переменам. Большинство компаний признают, что эффективное лидерство на всех уровнях — проблема, которая обострилась в период пандемии и продолжает оставаться критической сейчас. Развитие лидеров и создание сильного кадрового резерва становится первоочередной задачей, от которой, в том числе, зависит будущий успех компании.

Наш отчет посвящен анализу изменений ролей, требований, навыков и свойств личности востребованных руководителей. Мы приветствуем обратную связь от наших читателей, а также всегда готовы ответить на ваши вопросы и помочь в решении индивидуальных задач.

@ research@techart.ru

ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ ЛИДЕРА

Роль лидеров трансформируется под влиянием внешних сил, главным образом, рыночных и социальных. На рынке мы наблюдаем ускорение изменчивости, обострение конкуренции, масштабные автоматизацию и цифровизацию, рост роли данных, технологий и инноваций в работе, человекоцентричность. В обществе происходят качественные изменения из-за смены поколений, менталитета, цифровизации и глобализации.

Этим трендам уже не одно десятилетие, и многие руководители начали адаптироваться к ним. Однако текущий период стал настоящим испытанием лидерства. Кризисы следуют один за другим, казалось бы незыблемые основы глобальной экономики и политики рушатся, годами существовавшие партнерские связи рвутся, степень неопределенности только возрастает, заставляя компании непрерывно трансформироваться, чтобы приспособиться к меняющимся условиям.

Руководители вынуждены достигать своих целей без четкой дорожной карты, демонстрируя гибкость, целеустремленность, дальновидность, способность учиться и др. Также им приходится вкладывать значительно больше энергии в поддержку своей команды, которая в кризисные периоды испытывает повышенную тревожность, а также прилагать усилия к привлечению и удержанию талантливых сотрудников, повышать их вовлеченность и сопричастность, способствовать развитию и растить новое поколение лидеров.

Обладание лучшими специалистами и эффективными лидерами является гарантом будущего успеха компании. При этом способность руководителей обеспечить кадровое развитие ценится столь же высоко, как умение управлять изменениями и инновациями

Исследование Global Leadership Forecast 2021 от DDI

Повышенное внимание бизнеса к людям направлено не только внутрь компании, но и на общество в целом. Это обусловлено изменениями, происходящими в обществе и называемыми кризисом доверия. Так, согласно ежегодному исследованию Edelman Trust Barometer, в 2022 году бизнес остается единственным институтом, который пользуется авторитетом у граждан. Правительства и СМИ не только растрачивают кредит доверия, но и начинают восприниматься как силы, разъединяющие общество. И на этом фоне от бизнеса ожидают решения важных проблем.



Как все вышеперечисленное влияет на изменение роли руководителя?

Классическая модель PAEI, предложенная Ицхаком Адизесом, выделяет четыре функции руководителя:

P — producer
«производитель»

сосредоточен на конечном результате, точно знает, что должно быть сделано, эксперт, разбирающийся во всех нюансах, трудолюбив, продуктивен, прагматичен

A — administrator
«администратор»

сосредоточен на том, как выполняются задачи и соответствует ли работа политике, процедурам, формальностям, философии компании, внимателен к деталям, управляет своим временем и временем команды, контролирует процесс работы

E — entrepreneur
«предприниматель»

сосредоточен на будущем компании, имеет творческий подход и способность рисковать, может проанализировать сильные и слабые стороны организации, поставить достижимую цель и спланировать путь к ней, инициирует изменения процессов

I — integrator
«интегратор»

сосредоточен на объединении людей вокруг общих целей, создает благоприятный климат внутри коллектива, слышит и понимает коллег, решает конфликтные ситуации

Сбалансированное выполнение руководителями этих четырех ролей способствуют эффективной работе компании и ее успеху в будущем.

Однако сейчас к ним добавились и новые:

Коммуникатор

В кризисный период у людей повышается тревожность, поскольку их базовые психологические потребности находятся под угрозой. Это влияет на эффективность и концентрацию на работе. Лидеры должны сглаживать тревогу, обеспечивать прозрачность, предоставлять правдивую информацию, сплачивать людей вокруг новых идей и целей, создавать чувство общности, обеспечивать безопасность и др. Кроме того, в эффективную коммуникацию входит и умение грамотно давать обратную связь, востребованность которой со стороны сотрудников растет вместе с темпом внедрения изменений и ростом неопределенности.

Инноватор

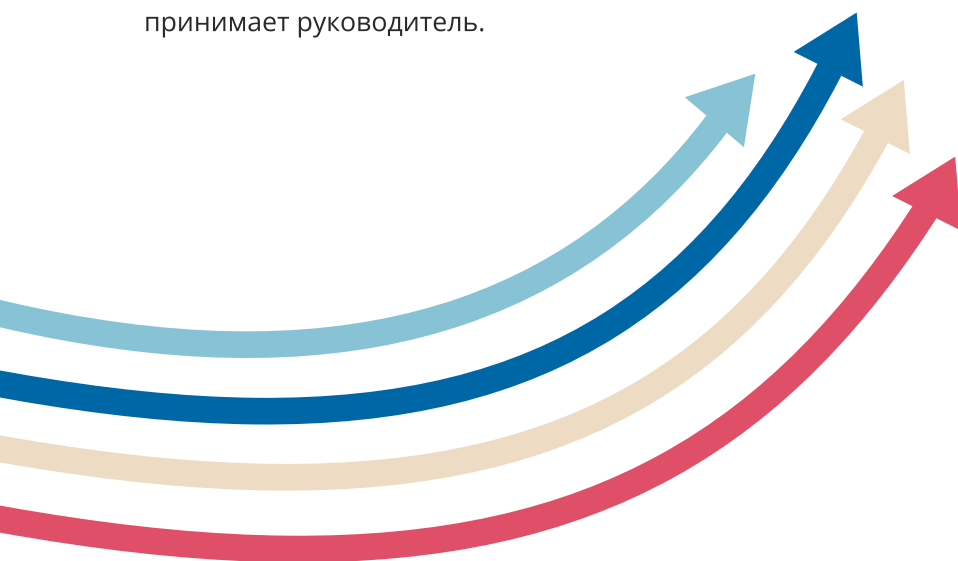
Значительная роль успеха компании на рынке обеспечивается ее инновационной активностью и готовностью к трансформациям. Удачный результат инновационной деятельности во многом зависит от участия, которое в ней принимает руководитель.

Тренер и наставник

Обучение и развитие талантов становятся важными процессами в компаниях. И роль наставника обретает ценность не только для повышения качества деятельности L&D-департамента, но и для мотивирования и вовлечения персонала.

Создатель смыслов

Новое поколение гораздо больше сконцентрировано на поиске глобальных смыслов: инклюзивность, ESG, решение социальных проблем и проч. Ряд компаний поддерживает экологические и социальные инициативы, участвует в улучшении жизни общества, чтобы установить более глубокую и прочную связь со своими потребителями. Как и в случае с инновациями, подобная политика требует интеграции в корпоративную культуру, и эту роль выполняет лидер.





НАВЫКИ НОВОГО ЛИДЕРА

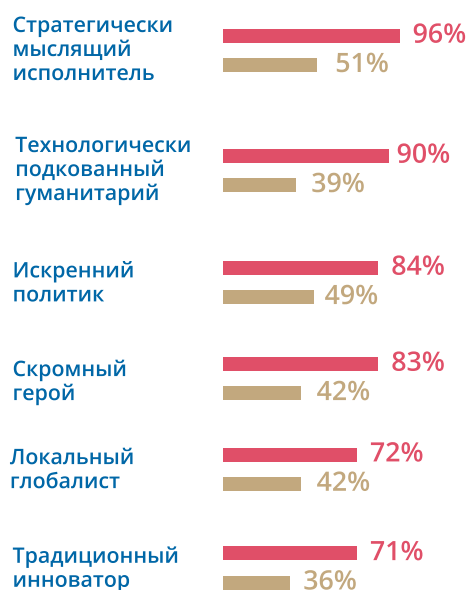
Разнообразие ролей, выполнения которых ждут от руководителей, требуют от них самых разных навыков. Порой кажется, что настолько широкий и разносторонний набор компетенций сложно развить у одного человека, что приводит к возникновению шести парадоксов лидерства. Их описал Блэр Шеппард, руководитель международной группы PwC по разработке стратегии и развитию лидерства, в книге *Ten Years to Midnight* в 2020 году. В 2021 году PwC провела опрос и выяснила: компании хотят, чтобы их лидеры были максимально многогранны, но в реальности сочетать разные навыки получается далеко не у всех.

Существует ли «золотой» набор навыков, который бы позволил быть пусть и не идеальным руководителем, но при этом эффективно выполнять все необходимые функции и достигать поставленных перед компанией целей? К сожалению нет, поскольку каждая компания работает в очень разном контексте, который зависит от рынка, типа и масштаба бизнеса, национальных и культурных особенностей и проч. Навыки должны поддерживать достижение стратегических целей компании, которые могут отличаться.

Кроме того, функционал руководителей разного уровня предполагает усиление компетенций в отдельных сферах. Так, руководители высшего звена должны эффективней прочих адаптироваться, принимать решения в условиях неопределенности и рисковать. Линейные руководители в большей степени сосредотачиваются на операционном управлении и соблюдении требований.

Важность характеристик, составляющих шесть парадоксов лидерства

- Доля компаний, считающих обе характеристики парадокса важными для будущего успеха компании
- Доля компаний, считающих, что их руководитель на высоком уровне обладает обеими характеристиками



Среди навыков, которые в той или иной степени являются ключевыми для руководителей разных уровней и отраслей, можно выделить:

Коммуникативные навыки

Качество коммуникации зачастую определяет эффективность лидера и оказывает огромное влияние на работу их команд. Те руководители, которые больше управляют, чем взаимодействуют, на **32%** менее вовлечены, в **1,5** раза чаще ощущают выгорание и в **2** раза чаще покидают организацию в течение года (по данным DDI).

Эмпатия и эмоциональный интеллект

Развитый эмоциональный интеллект позволяет руководителю чувствовать, когда инструкции или цели неясны, рабочая нагрузка слишком высока, команда теряет мотивацию и т. п. Эмпатия помогает более эффективно коммуницировать, создавать крепкие связи в командах, преодолевать сопротивление при внедрении изменений и решать многие другие проблемы. При этом эмпатия — это не про доброту и мягкость, а про уважение и принятие. Она не исключает того, что руководитель требует от подчиненных достижения целей, но при этом разделяет личность человека и его результаты, готов помочь реализовать потенциал, объяснить, поддержать и т.п.

Управление изменениями

Предвидеть изменения, правильно на них реагировать и находить возможности — одна из самых сложных функций лидеров. По оценкам DDI, только 35% лидеров считают, что они умеют эффективно управлять изменениями. При этом в более консервативных отраслях меньшее число руководителей уверены в том, что они правильно управляют изменениями. Более подробно про работу в условиях неопределенности в нашем открытом отчете «**Новая нормальность**».

Цифровая грамотность

Цифровая и технологическая трансформация — абсолютная неизбежность для любого бизнеса. Естественно, что руководитель должен обладать продвинутыми цифровыми навыками и инновационным мышлением, чтобы стимулировать цифровые изменения и видеть возможности на данном направлении, управлять компанией в новых условиях и говорить на одном языке с командой.

Сохранение и развитие талантов

Согласно исследованию DDI, только 36% лидеров эффективны в развитии талантов. Данная компетенция весьма сложная и включает в себя умение разбираться в людях, мотивировать их, вовлекать, давать обратную связь, выступать наставником и проч. При этом стоимость потери ключевых сотрудников повышается с течением времени. В случае неэффективной работы с людьми, компания несет значимые финансовые потери и риски. Поэтому с каждым годом усиливается тренд на удержание и развитие эффективных сотрудников, а также на усиление внутренней мобильности. Более подробно про развитие и обучение сотрудников в нашем открытом отчете [«Построение обучающей экосистемы для адаптации компании к переменам»](#).

Способность справляться с выгоранием

Нарастающий объем проблем и работа в условиях неопределенности естественным образом выматывает людей. И если сотрудникам справляться с тревогой и выгоранием должны помогать руководители, то сами они вынуждены самостоятельно решать собственные проблемы.

Гибкость и адаптивность

Способность бизнес-системы модифицироваться, успешно конкурировать в условиях высокой неопределенности и быстрых изменений внешней среды за счет гибкости, адаптивности, инновационности и клиентоцентричности называют business agility. В период коронакризиса многие компании осознанно развивали у себя данный подход, что потребовало соответствующих навыков у руководства и сотрудников. Более подробно про развитие гибкости и адаптивности можно прочитать в нашем открытом отчете [«Business agility: время ускориться»](#).

Инноваторство

Инновации — один из наиболее значимых факторов в успешной деятельности компании. Мы живем в век данных и технологий, что принципиально меняет конкурентную среду. Компании, которые работают «по старинке», уступают позиции тем, кто активно внедряет технологии, работает с данными, придумывает нестандартные подходы и решения. Роль руководителей в развитии инновационного потенциала организации сложно переоценить. Однако для того, чтобы эффективно управлять инновационной компанией, лидер обязан как минимум обладать системным мышлением и технической грамотностью, а также быть открытым новым знаниям и возможностям в данном направлении.

Управление командой с представителями разных поколений

В сегодняшней профессиональной среде бэби-бумеры, поколения X, Y и Z работают бок о бок, имея при этом совершенно разный менталитет, ценности и стремления. Увеличение продолжительности жизни и времени выхода на пенсию приводит к тому, что самые старшие сотрудники могут быть на 50 лет старше самых молодых. Руководителям приходится адаптировать свой стиль управления в зависимости от того, кем они управляют. Это требует понимания культурного контекста и стремлений представителей разных поколений и связано с навыками эффективных коммуникаций, эмоциональным интеллектом, гибкостью и когнитивными способностями. В случае создания комфортной среды в разновозрастном коллективе компания может использовать опыт и сильные стороны разных людей, тем самым усиливая свою команду.

Управление кросс-функциональными командами

Сегодня многие компании создают кросс-функциональные команды для решения тех или иных задач. Считается, что кросс-функциональные команды лучше справляются с решением проблем и более творчески управляют рисками. Однако данный опыт не всегда оказывается положительным: новые организационные формы требуют новых подходов к управлению.

Построение корпоративной культуры

Корпоративная культура отражает то, как и зачем функционирует бизнес, общие взгляды, ценности и поведенческие особенности команды. Развитие здоровой культуры способствует развитию потенциала каждого члена команды, росту их вовлеченности, производительности, инновационности, улучшению ЕХ и, в конечном итоге, повышению прибыльности бизнеса.

Целостность

Согласованность действий, ценностей и слов — необходимое качество для лидера. Люди больше склонны доверять и чувствуют себя безопасно с теми, у кого слова не расходятся с делом. Кроме того, сотрудники обращают все большее внимание на то, насколько честно и открыто с ними руководство. Искренность, открытость и аутентичность руководителя играют решающую роль в установлении доверительных отношений, являющихся ключом в создании позитивной рабочей среды.



НАВЫКОВЫЕ ПРОБЕЛЫ



В ответ на преобразования внешней и внутренней среды руководители осознают необходимость развития навыков, позволяющих им соответствовать вызовам. При этом только 28% лидеров целенаправленно работают в этом направлении, несмотря на то, что проблемы с отсутствием нужных навыков признают более половины руководителей.



“ В мире наиболее дефицитными навыками руководителей в 2021 году стали развитие талантов, управление изменениями, цифровую проникаемость, стратегическое мышление и влияние ”

Исследование Global Leadership Forecast 2021 от DDI

“ Российские руководители среди навыков, необходимых им для реализации долгосрочных стратегий называли управление изменениями, кросс-функциональное взаимодействие и цифровую грамотность. При этом развивать они бы хотели компетенции в сфере создания высокоэффективных команд, кросс-функциональном взаимодействии и управлении изменениями. В будущем они видят большой потенциал в развитии корпоративного предпринимательства, устойчивости, управлении мегапроектами ”

Исследование бизнес-школы Сколково, 2021 год



РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ

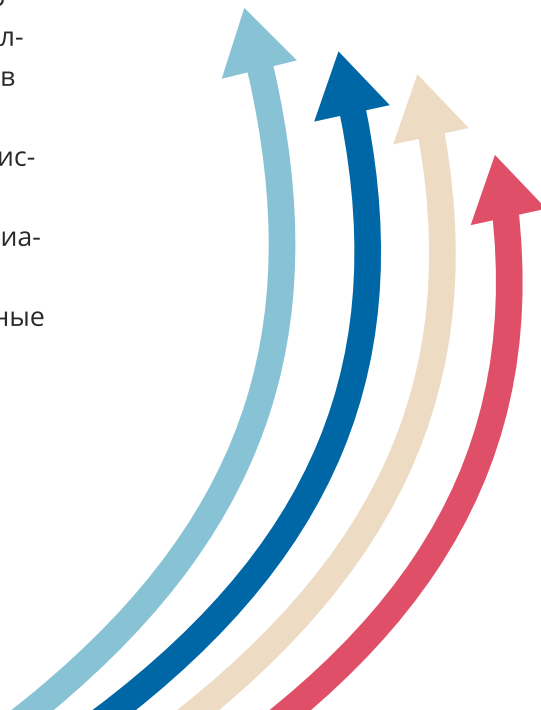
Требования к лидерам постоянно растут, меняется их функционал, расширяются роли. Это создает необходимость для постоянного обучения. Однако далеко не все руководители готовы учиться на протяжении всей карьеры, что углубляет разрыв между собственной оценкой компетенций лидеров и внешней. Связана такая ситуация с тем, что руководители зачастую оценивают качество своего лидерства с позиции усилий, которые они прилагают, и собственных оценок тех своих действий, которые они раньше не делали.

При этом обучение лидеров — значительно более сложный процесс, нежели развитие линейных сотрудников. Компаниям приходится решать множество вопросов, связанных с направлениями, подходами, программами обучения, оценкой его эффективности и проч. Особенно непростая ситуация с обучением руководителей высшего звена. Они, как правило, учатся либо самостоятельно, либо на специализированных внешних программах высокого экспертного уровня.

Для остальных лидеров могут организовываться как внутренние программы с привлечением внешних экспертов и руководителей более высокого уровня, так и полностью внешние программы на базе учебных центров и университетов. В последние годы стали появляться также онлайн-программы, направленные на специалистов и руководителей. Чем выше позиция сотрудника, тем более он нуждается во внешней экспертизе для диагностики своих сильных и слабых сторон, разработке плана развития и непосредственно обучения. Линейные лидеры благодарно воспринимают обратную связь и наставничество от своего руководства.

“ Вне зависимости от уровня, лидеры отмечают, что хотели бы уделять больше времени развитию необходимых им навыков. В среднем они тратят на это 4,4 часа в неделю, хотя считают, что им нужно как минимум на 70% больше. ”

Исследование Global Leadership Forecast 2021 от DDI



Тренд на «выращивание» руководителей внутри компаний набирает силу. Связано это с ужесточением борьбы и ростом стоимости нужных профессионалов. Кроме того, многие организации имеют свою уникальную культурную, технологическую и организационную среду. Это может выражаться в нестандартных требованиях к навыкам и компетенциям, которые сложно или невозможно найти на рынке, что приводит к дополнительным затратам на обучение и адаптацию новых сотрудников.

Несмотря на то, что большинство крупных компаний имеют программы по выявлению людей с необходимыми для лидеров качествами и их обучению, пока лишь 11% HR-служб заявляют, что у них готов достаточно сильный кадровый резерв для лидерских позиций. В среднем же компании отмечают, что способны самостоятельно заполнить не более 47% лидерских ролей. При этом при выборе кандидатов на позиции высшего уровня чаще рассматриваются внутренние кандидаты.



Качество корпоративных лидерских программ часто заключается в реализации следующего подхода:

- 1 Четкое определение компетенций и навыков, необходимых руководителям.
- 2 Создание эффективного процесса по выявлению лидерского потенциала.
- 3 Выделение сильных и слабых сторон лидеров, разработка индивидуального трека развития.
- 4 Стратегия лидерства находится под контролем высшего руководства, все понимают цели и задачи, возможности и перспективы.
- 5 Обучение состоит из модулей и не является разовой инициативой, а представляет собой процесс, включающий, в том числе, много практики для отработки полученных знаний.
- 6 Регулярная оценка достижений, предоставление обратной связи.

Говоря о программах развития лидеров, необходимо упомянуть, что люди ~ в 1,5 раза более сопричастны и продуктивны, если четко понимают свои перспективы, имеют индивидуальный карьерный трек, по которому последовательно движутся. Кроме того, для них важно применять полученные знания на практике. Так, корпоративную программу развития лидерства называют эффективной те, кто может использовать в работе от 72% того, чему научились. Если после этого начинающие лидеры также получают качественную обратную связь от своего руководителя, то их прогресс улучшается в 4,6 раза по сравнению с прочими.

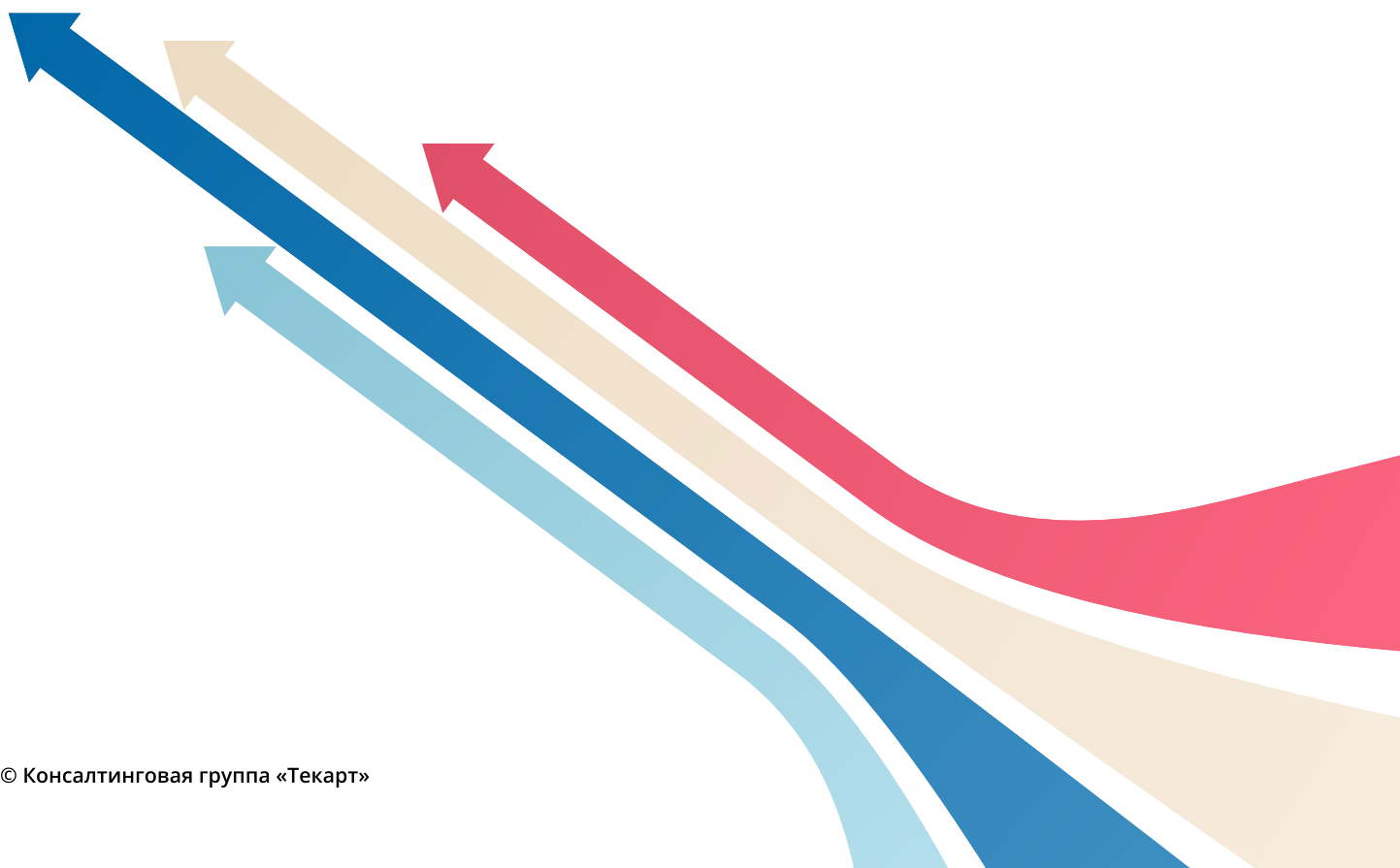
Разрабатывая стратегию и программы развития лидерства, компании должны принимать во внимание скорость, с которой меняется их отрасль или рынок. Бывают случаи, когда программа устаревает еще до своего завершения, и лидеры оказываются не готовы к новым вызовам. В случае особенно динамичной среды имеет смысл готовить людей лидировать во время быстрых изменений и перераспределения приоритетов, а не обучать конкретным навыкам. При этом фокус может сместиться с работы по подготовке кадрового резерва для определенных позиций на создание команд лидеров с дополняющими друг друга функциями и сильными сторонами, которые, сотрудничая, значительно более эффективно управляют изменениями.



МУЛЬТИМОДАЛЬНЫЕ ЛИДЕРЫ БУДУЩЕГО

Мы рассмотрели, насколько значительно меняется и расширяется роль и требования к современным руководителям: им необходимо иметь широкий диапазон компетенций и навыков и регулярно обновлять их, чтобы вести свою компанию вперед в период быстрых изменений и неопределенности.

В будущем, по прогнозам «Текарт», тренд на мультимодальность лидеров только углубится. Главными модулями при этом останутся работа с командой, поддержка технологического прогресса и инноваций и способность управлять изменениями. При этом каждый модуль будет трансформироваться и включать все большее число составляющих, что потребует от лидера непрерывного развития на протяжении всей профессиональной жизни.



КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА «ТЕКАРТ»

HR-консалтинг, корпоративные коммуникации

- Стратегия и управление изменениями
- Организационный дизайн
- Трансформация Employee experience
- Управление талантами
- Цифровизация, HR-TECH
- Управление эффективностью
- HR-маркетинг
- Исследования, HR-аналитика

Подробнее о наших компетенциях: techart.ru/services/hr

➔ Быстрая компания: цифровизация и ускорение бизнеса. Редизайн лидерства

Этот клубный консультационный и образовательный проект акцентирует внимание на изменении приоритетов, учит «укорачивать» стратегию, быстро анализировать и использовать все новое, что появляется в обществе, бизнесе и технологическом ландшафте, создавать трансформационную корпоративную культуру.

Фреймворк мастер-класса

- Личность - немного философии (0.5-1ч)
- Мир - глобальные вызовы и смещения (0.5-1ч)
- Бизнес - клиенты, тренды, трансформации, методологии (1-2ч)
- Люди и оргразвитие (0.5-1.5ч)
- Редизайн лидерства (1-1.5ч)
- Круглый стол - практика, вопросы и ответы, общение (0.5-1ч)

! Конкретная программа формируется на основе базовой структуры с учетом индивидуальных характеристик бизнеса заказчика.

Подробнее о проекте: fastco.dna.techart.ru



techart.ru



info@techart.ru



+7 (495) 790-7591 #135