

Колесников Анатолий Викторович

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Российский экономический

университет им. Г.В. Плеханова»

г. Москва

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

***Аннотация:** в данной статье представлено описание особенностей взаимоотношения корпоративной культуры и стиля лидерства. Рассматриваются стили лидерства в различных типах корпоративной культуры. Иллюстрируются результаты влияния корпоративной культуры на оптимальный стиль лидерства.*

***Ключевые слова:** корпоративная культура, стиль лидерства, тип лидера.*

Проблема взаимоотношения корпоративной культуры и стиля лидерства, генерируемого основателем бизнеса и (или) его руководителем вызывает к жизни дискуссию о первичности рассматриваемых категорий. Действительно, анализируя процесс образования культурного пространства компании, становления и развития разделяемых сотрудниками убеждений, ценностей, правил работы, норм и традиций мы видим здесь доминирующее влияние личностных установок и воззрений основателя бизнеса. Впоследствии, когда компания создана, на динамику протекания внутриорганизационных процессов критической влияние оказывает волевое воздействие менеджеров, реализуемое, в том числе, и в демонстрируемом стиле управления и лидерском поведении.

Вместе с тем, по мере развития организации корпоративная культура трансформируется из области субъективных ощущений в предметы и атрибуты материального свойства. Это трансформация наглядно представлена Э. Шейном при рассмотрении им уровней анализа корпоративной культуры, где поверхностным уровнем выступают артефакты, созданные человеком и объективизированные в форме дизайна зданий, офисной архитектуры, фирменной одежды и др. [1].

Чтобы избежать втягивания в философскую дискуссию о первичности сознания, когда свойством высокоорганизованной материи выступает волевое воздействие руководителя, реализуемое посредством принятого стиля управления, и вторичности материи, проявляемое в создаваемом предметном мире компании, ограничимся выводом о высокой степени взаимного влияния методов управления и корпоративной культуры. Действительно, спор о «первичности» или «вторичности» корпоративной культуры и стиля управления не является самым существенным вопросом в рассматриваемой нами проблематике. Значительно важнее обоснование того факта, что лидерство и культура должны органично взаимодействовать и дополнять друг друга в целях устойчивого долгосрочного развития организации.

Примем за основу тот факт, что культуры, создаваемые и масштабируемые организаторами бизнеса и наемными менеджерами, серьёзным образом начинают влиять на процесс принятия решений уже на ранних этапах жизненного цикла компании. По мере развития степень влияния сформировавшейся архитектуры внутренней жизни, образа мыслей и действий сотрудников на организацию только нарастает, приобретая иногда негативный характер. В подобных ситуациях руководство вынуждено проводить реструктуризацию культурного поля компании в целях его соответствия вызовам и угрозам, возможностям и перспективам генерируемых внешней средой.

Под стилем управления в дальнейшем мы будем понимать совокупность наиболее устойчивых и характерных приемов воздействия на персонал демонстрируемых руководством в зависимости от складывающейся ситуации.

В данном определении сознательно делается акцент на необходимости ситуационного управления. Современная бизнес-среда, как известно, характеризуется высокой подвижностью и изменчивостью, что вынуждает менеджеров реализовывать различные стили управления в процессе воздействия на персонал. Поэтому в дальнейшем оперируя категорией «стиль лидерства» мы считаем целесообразным фокусировать внимание на выводах К. Левина о формировании

модели управления под влиянием, как особенностей личности руководителя, так и специфики трудового коллектива [2].

Продолжая далее разговор о степени и формах взаимного влияния корпоративной культуры и стиля управления, возьмем за основу рассуждений содержательные аспекты ситуационной теории лидерства Поля Херси и Кеннета Бланшарда [3]. Как известно, авторы, в зависимости от степени готовности работников, оцениваемых, в свою очередь, через мотивированность и наличие рабочих навыков, выделяли следующие стили лидерства:

- директивный (S1);
- наставнический (S2);
- поддерживающий (S3);
- делегирующий (S4).

Директивный стиль рекомендуется для общения с работниками типа P1, т.е. не профессиональными и не мотивированными. Подобная категория сотрудников не обладает требуемым уровнем знаний и навыков и при этом не проявляет энтузиазма и готовности выполнять поставленные задачи. Стиль лидерства предполагает четкую и жесткую постановку целей, конкретизацию производственных задач и высокую степень контроля за их выполнением. Руководитель в большей степени ориентирован на выполнение работы и в меньшей – на выстраивание отношений.

Наставнический стиль характерен для руководства сотрудниками типа P2, обладающими высокой мотивацией, но не способными качественно выполнять работу в силу отсутствия нужных профессиональных навыков. Здесь лидеру необходимо ориентироваться и на отношения с подчиненными, и на результаты работы.

Поддерживающий стиль рекомендуется применять для работы с сотрудниками типа P3, которые профессиональны, но по какой-то причине не настроены на выполнение производственных заданий. Снижение мотивации может объясняться многими причинами, начиная от перегруженности большим количеством

сложных задач и заканчивая потерей доверия к руководителю, который проигнорировал их идеи или потребности. Поведение менеджера в этой ситуации ориентировано и на выполнение заданий, и на выстраивание отношений. Руководитель формулирует обоснованные и детализированные задачи с возможностью подчиненному высказать свое мнение и внести корректировки.

Делегирующий стиль целесообразно использовать в ситуациях при работе подчиненными Р4, которые характеризуется мотивированностью и профессионализмом. В этом случае менеджер активно передает работникам право принимать решения и ответственность за полученный результат, формулирует общие цели предоставляя людям возможность самостоятельно в силу своего опыта достигать их. Стиль характеризуется низким вниманием к производству и к персоналу.

Далее, совмещая характеристики рассмотренных ранее типов корпоративной культуры подхода на основе классификации Камерона-Куина и стилей лидерства Херси-Бланшара, получим комбинацию факторов, представленных в таблице 1.

Таблица 1

Рекомендуемые стили лидерства в различных типах корпоративной культуры

Тип культуры	клановая	адхократичная	иерархичная	рыночная
Тип лидера	пособник, воспитатель, родитель	новатор, предприниматель, провидец	координатор, наставник, организатор	жесткий надсмотрщик, соперник, производитель
Стиль лидерства	наставнический (S2)	поддерживающий (S3)	директивный (S1)	делегирующий (S4)

Иллюстрирует результаты влияния корпоративной культуры на оптимальный стиль лидерства график на рис. 1.



Рис. 1. Взаимосвязь стилей лидерства и типов корпоративной культуры

Обобщая вышесказанное, следует отметить, что корпоративная культура влияет на поведение как отдельно взятого работника в организации, так и различных подразделений и категорий сотрудников. В свою очередь внутренняя среда компании складывается под воздействием различных факторов, в том числе мотивированности и профессионализма всего коллектива и отдельных его частей. В целях устойчивого развития компании менеджменту нужно стремиться к выбору стиля лидерства соответствующего сложившейся совокупности ценностей, идей, норм и правил поведения, принятых на предприятии.

Список литературы

1. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
2. Зейгарник Б.В. Теория личности К. Левина. – М.: Изд-во Моск. университета, 1981.
3. Hersey P., Blanchard K.H, and Johnson D.E., Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources, Prentice Hall. – 2007.