

**Венгржновская Талина Маратовна**

канд. техн. наук, основатель, директор

Институт креативного мышления

г. Москва

DOI 10.31483/r-111474

## **ЛИДЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ СОВРЕМЕННЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КАК ОТРАЖЕНИЕ ЦЕННОСТНОГО УРОВНЯ**

*Аннотация:* основной запрос со стороны современных руководителей в коучинге поступает на развитие их лидерских компетенций. При этом руководители, с одной стороны, хотят быть эффективными в управлении, а с другой, им хотелось бы, чтобы данные компетенции помогли бы в их личном развитии. Автор исследования, профессиональный коуч первых лиц, работает с руководителями всех уровней с 2015 года. С 2016 года также является профессиональным сертифицированным специалистом в области спиральной динамики, с правом проведения научных тестов по ценностному уровню. Опрос 135 руководителей уровня CEO-2 на тему: «Компетенции высокоэффективных лидеров 2023», показал интересные взаимосвязи между ценностными уровнями респондентов и теми компетенциями, которые они выбрали. Всего было получено 300 ответов. Компетенции, предложенные лидерами, были сгруппированы на 9 основных направлений, и по ним был проведен ценностный анализ. Основные выводы: на текущем этапе развития бизнеса в России механизмы подходов в управленческой деятельности строятся на трех основных ценностных базисах спиральной динамики [1; 2]: достаточно сильным проявлением «красного» уровня – через такие компетенции, как энергичность, напор, решительность, даже агрессивность; на «синем» уровне идет запрос на профессионализм, ответственность; «зеленый» уровень определяется запросами на умение развивать и мотивировать сотрудников через наставничество и коучинг. Также был выявлен большой запрос на гибкость, креативность, видение, что отражает «оранжевый» и «желтый» уровни. Сравнение с предложенными лидерскими

компетенциями в статье HRB [3] показало, что российские управленцы более склонны к сильным харизматичным лидерским действиям, чем их коллеги по всему миру. При этом у них заметна и широта запроса по ценностным уровням, что, безусловно, нужно учитывать коучам первых лиц в своей работе.

**Ключевые слова:** лидерство, управление людьми, коучинг первых лиц, наставничество, наставник, коуч, спиральная динамика, компетенции лидера, команда, менеджер, ценности, лидер, руководитель, саморазвитие, человекоцентричность, управленческий подход, ценности, ценностные уровни.

К исследованию лидерских компетенций привел запрос от управленцев в коучинге. Специфика запроса первых лиц компаний отражает сразу несколько задач – как быть высокоэффективным в личном развитии, успешным менеджером при работе с командой и показывать высокие результаты в бизнесе. Работа в коучинге показала, что решение этих задач порой требует от лидера обладания компетенций с разных ценностных уровней спиральной динамики, что в свою очередь влияет как на подходы и инструменты коучинга и наставничества, так и на проявленность самих лидеров.

Опрос стал первым этапом исследования компетенций и ценностных уровней лидеров. Целью данного опроса было выявить базу компетенций для дальнейших исследований. 135-ти руководителям уровня CEO-2 (руководители, которые управляют руководителями) было предложено назвать самые необходимые компетенции для современного высокоэффективного лидера. Тем, что они уже обладают, или хотели бы обладать. Всего по результатам было собрано 300 характеристик. Некоторые компетенции повторялись, что отражено в таблице.

Таблица

Семь основных по частотности характеристик современных лидеров

	<i>Характеристика</i>	<i>Кол-во повторений</i>	<i>Ценностный уровень</i>
1	гибкость/быстрая адаптация/реакция к изменениям/принятие изменений/готовность к изменениям/управление изменениями/готовность меняться и менять мир	32	Желтый Оранжевый Я-решение

2	энергичность/напор/решительность/ решительность/скорость/принятие решений/ изменений/смелость/амбиции/амбициозный	29	Красный Оранжевый <i>Я-решение</i>
3	ответственность/умение брать ответственность/ответственность за работу команды	17	Синий <i>Мы-реше- ние</i>
4	эмоциональный интеллект/эмпатия/EQ/обратная связь/коммуникабельность и дипломатия	14	Зеленый <i>Мы-реше- ние</i>
5	интуиция/вИдение/дальновидность	12	Желтый <i>Я-решение</i>
6	профессионализм, компетентность, профессионал своего дела/экспертиза/ обладающий необходимыми знаниями/ понимание бизнеса	12	Оранжевый <i>Я-решение</i>
7	креативное мышление/нестандартные решения/креативность	11	Желтый Оранжевый <i>Я-решение</i>

По ответам мы видим очень интересную картину – основными характеристиками лидеры видят компетенции, которые идут из ценностных уровней «Я-решение»: ярко проявленный «Красный» уровень энергичных действий (10% от общего числа ответов) и также уровни «Я-решений» – «Желтый» и «Оранжевый» – уровни изменений (11% от общего числа). Дальше мы видим «Синий» и «Зеленый» уровни – «Мы-решения» в ценностных характеристиках ответственности и эмпатии. Частота упоминания уже почти в два раза меньше. И замыкают компетенции уровней опять «Я-решений» – интуиция, профессионализм, креативность (по 4% у каждого, что почти в три раза меньше первых характеристик). Сложность для развития лидера в этом случае заключается в том, что он должен одновременно быть и харизматичным, агрессивным, энергичным лидером и при этом обладать эмпатией, быть дипломатичным и обладать высоким уровнем развития эмоционального интеллекта. Жесткие условия бизнеса требуют волевых решений, а задача сохранения команды и человекоцентричность – «мягкого» подхода к людям. В работе коуча часто встречаются запросы именно на этот разрыв управленческого подхода. Другим важным фактором, требующим развития у лидера, руководителя, – его способность быстро реагировать, и реагировать

гибко. Нужно быть готовым меняться и менять других. И эта компетенция очень сложно соединяется с напором и амбициями, что присуще ярким волевым «Красным» по уровню управленцем, у которых чаще всего проявляется директивное управление. Реалии бизнеса требуют антикризисных лидеров с волевым энергичным управленческим стилем «Я-решения». А общее развитие общества все больше говорит о человецентричном клиенто-ориентированном подходе с его плавным, гибким адаптивным стилем управления в консенсусе с сообществом, командой. И здесь руководителям во многом будет помощью работа с коучем или наставником.

Все 300 компетенций, предложенные руководителями, были распределены на 9 основных тем. В скобках указан % компетенций, характеристик в теме от общего количества.

1. Сильная лидерская позиция (15%). 2. Умение гибко реагировать на изменения и действовать на опережение (14%). 3. Умение развивать себя и сотрудников, команду (13%). 4. Владение навыком видения и системного мышления (12%). 5. Яркая харизма. Умение мотивировать других (11%). 6. Высокий эмоциональный интеллект (10%). 7. Умение брать ответственность за свою работу и команду (9%). 8. Высокий профессионализм и глубокие знания в своей области (9%). 9. Умение принимать нестандартные решения и креативное мышление (7%).

Самое большое внимание руководители направляют на сильную лидерскую позицию. Основные характеристики которой, по их мнению, энергичность, напор, решительность, смелость, амбиции, готовность к непопулярным решениям, авторитарность и даже агрессивность.

На второе место выходит категория: умение гибко реагировать на изменения и действовать на опережение, характеристиками которой лидеры назвали гибкость, быструю адаптацию, принятие изменений, скорость принятия решения, умение анализировать и быстро принимать решение в зависимости от ситуации.

Третье место по значимости: умение развивать себя и сотрудников, команду.

Сюда вошли такие компетенции, как умение развивать сотрудников, умение работать с людьми, наставничество, умение поделиться опытом, продвижение и выращивание новых профессионалов, помогать и направлять сотрудников, создание среды для команды, умение оценивать, кто и что может сделать в команде лучше других, организовывать работу команды «без ручного привода», навыки вовлекать и формировать команду.

Сравним с топом наиболее важных лидерских компетенции, по мнению руководителей всего мира, по результатам Harvard Business Review [3].

1. Высокие этические стандарты и обеспечение безопасной среды.
2. Расширение прав и возможностей людей для самоорганизации.
3. Поощрение связи и сопричастности между сотрудниками.

Таким образом, мы видим, что современные отечественные лидеры в большей степени выступают в роли антикризисных управляющих, от которых бизнес требует быстрых и решительных действий. При этом основным направлением развития руководителей видится взгляд на гуманитарный подход к развитию сотрудников и своих команд в форме наставничества и коучинга, повышению уровня эмоционального интеллекта и развитие креативности, для гибкости и быстроты реагирования на стремительно меняющуюся бизнес-среду. На развитие этого необходимо обратить внимание как самим лидерам, так и коучам, работающими с первыми лицами.

### ***Список литературы***

1. Бек Д. Спиральная динамика / Д. Бек, К. Кован. – СПб.: Бест Бизнес Букс, 2010. – ISBN 978-5-91171-026-2. – EDN QKTJFF
2. Бек Д. Спиральная динамика на практике / Д. Бек, Т. Ларсен, С. Солонин [и др.]. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – ISBN 978-5-9614-1914-6.
3. Giles S. The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World. Harvard Business Review, March 15, 2016. – ISSN 00178012.