

## ЭФФЕКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ ГЛОБАЛЬНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

*Новик И.И., аспирант,  
Белорусский государственный экономический университет*

**Аннотация:** в статье рассматривается развитие руководителей, работающих в международных компаниях.

Автором разработана схема развития глобального руководителя, освещены вызовы, с которыми сталкиваются топ-менеджеры за рубежом. Эти вызовы, будучи часто непредсказуемыми, представляют собой весьма эффективный процесс обучения для тех руководителей, которые открыты для новых знаний. В статье рассмотрен цикл обучения, характерный для глобального руководителя, и результаты деятельности топ-менеджеров при успешной работе за границей.

Цели статьи: разработать схему развития глобального руководителя.

Задачи:

- Изучить опыт стран Европейского союза, США и др. в области развития топ-менеджеров;
- Определить основные этапы развития глобального руководителя;
- Описать каждый этап развития глобального руководителя.

Методы исследования:

- изучение и обобщение;
- абстрагирование;
- анализ и синтез.

Разработана схема развития глобального руководителя. Рассмотрена важность получения опыта и практических знаний при работе за границей.

**Ключевые слова:** развитие персонала, глобальный менеджмент, практический интеллект, компетенции руководителей

Экономическое развитие современного общества имеет особенность интеграции мировых рынков, технологий, отраслей, и ведет к росту международных компаний и транснациональных корпораций.

Новые технологии продолжают связывать мир. Глобальный менеджмент объединяет знания бизнеса, культуры и истории, помогает компаниям найти свои ниши в международном бизнес-сообществе и успешно работать с другими организациями.

Глобальный менеджер должен не только знать принципы ведения бизнеса, но и обязательно учитывать местные обычаи и региональную политику стран, с которыми компания хочет сотрудничать. Многие организации ищут руководителей, говорящих на нескольких языках и имеющих опыт работы в более чем одной стране, а также тех, кто готов к переезду.

Чтобы эффективно выполнять свою работу,

глобальные менеджеры нуждаются в сильных навыках межличностного общения. Они должны мыслить широко, должны быть очень гибкими, чуткими, уважать культурные различия и иметь навыки критического мышления.

Есть разница между хорошими руководителями и великими руководителями. Хороший руководитель – это тот, кто способен поддерживать то, что было сделано, и продолжать традиции этой организации. А глобальный великий руководитель способен видеть тенденции, происходящие вокруг – не только то, что происходит в стране, но и то, что происходит в деловом мире в целом, что происходит в политическом плане. Он думает на 10 лет вперед и полностью меняет, и преобразует вещи, открыт для постоянного обучения, умеет справляться с парадоксами и неопределенностью.

Рассмотрим схему развития глобального руководителя:

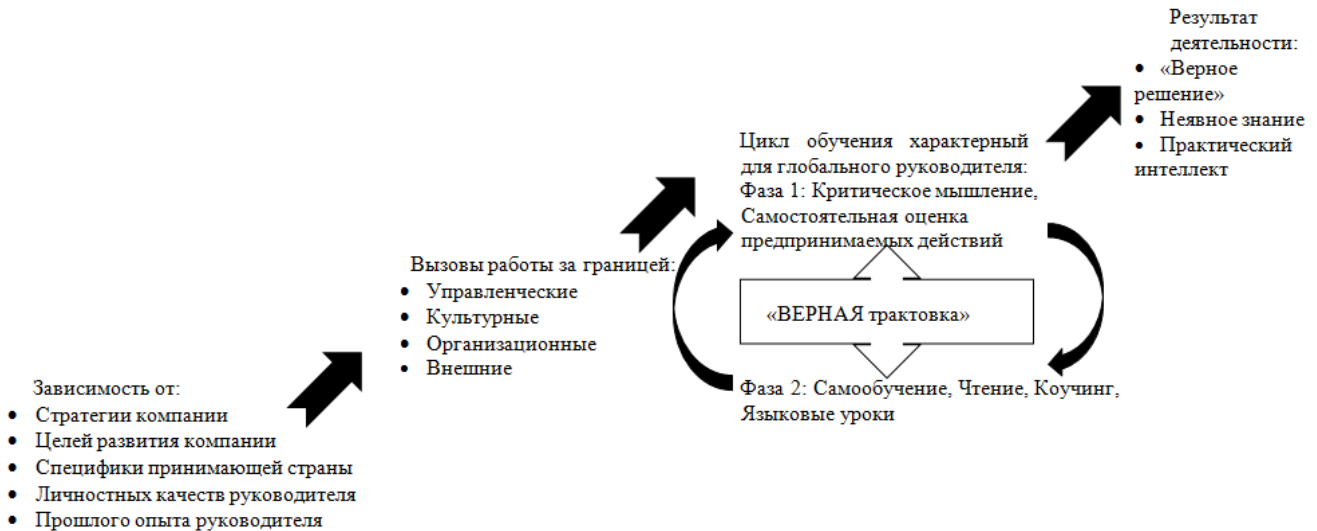


Рис. 1. Схема развития глобального руководителя

*Примечание. Источник: собственная разработка*

### Исходная точка: зависимость от контекста

Топ-менеджеры принимают новые вызовы по причине «ситуаций, в которой они оказываются», так называемого, контекста, когда выезжают работать за границу.

Ситуации, в которых они оказываются будут влиять на весь процесс развития. Вначале необходимо разобраться, понять людей, с которыми они работают.

Зависимость от контекста это:

- Стратегия компании: локальная и глобальная: это может создавать напряженность, так как не всегда легко применить на локальном уровне то, что просит головное управление;
- Поставленную перед руководителем цель развития компании: их спектр очень широк (трансформация, реструктуризация, открытие новых подразделений и т.д.);
- Условия новой страны: местные законы, экономику, политическую ситуацию и т.д.

Контекст – это система параметров, взаимосвязанных вещей, а руководителю нужно найти формулу, чтобы заставить вещи работать вместе.

Контекст нельзя игнорировать при изучении работы топ-менеджеров за границей. Именно он определяет для руководителя, находящегося за границей, его пребывание там. Если кого-то направляют за границу для открытия нового представительства или значительной реструктуризации компании, его пребывание в каждом случае будет проходить по-разному.

### Работа за границей: множество вызов

Важно понимать, что в силу непредсказуемости контекста нахождение за границей поднимает неожиданные вопросы, которые глобальные руководители должны будут решать для того, чтобы выполнить поставленные перед ними задачи. В

начале всегда существует проблема ожиданий по причине культурных различий. Топ-менеджер международной компании сказал: «переезд для работы за границей часто похож на крестовый поход! Но в одиночку».

В результате такого непростого опыта запускается цикл критического мышления и личного развития, путь обучения для каждого руководителя, состоящий из различных этапов.

### Фазы обучения

Успешные руководители развиваются на работе, проходя различные испытания и получая опыт, преодолевая «тяготы», которые могут быть связаны с переездом за границу.

Но почему обучение, на основе своего опыта, «понимания страны», «людей, с которыми они работают», «локального контекста» настолько важно для них? Что происходит во время такого обучения?

Находясь за границей, эти люди сталкиваются с возможностями обучения, включающими в себя две фазы, соединенные «верной трактовкой».

Ключевым моментом здесь является то, что они пытаются принять верное решение, подвергая сомнению свои собственные суждения, принимая во внимание окружающий их контекст.

Сначала менеджеры приступают к фазе (фазе 1) того, что мы называем «критическое мышление»: самостоятельная оценка вопросов, с которыми они сталкиваются, – как управленческими, так и культурными.

Затем, через переход от трактовки понятия к пониманию, в фазу, позволяющую им представить вещи в перспективе и принять другие взгляды на мир. Руководители оценивают, что потребуется для того, чтобы наилучшим образом справиться с ситуацией (фаза 2).

Для принятия верного решения часто необходимо посетить учебные занятия (например, языковые), нанять коуча, попросить обратную связь у местных жителей, почитать книги о новой культуре и т.д.

Менеджеры учатся, т.к. у них нет выбора, кроме как действовать, решать проблемы, даже если они не уверены в том, что делают, поскольку ничего не делать это самый плохой вариант.

Цикл обучения, описанный выше, подтверждается теорией эмпирического научения. Согласно которой, люди являются активными агентами своего собственного научения. Эмпирическое научение имеет место в том случае, когда люди учатся на своем опыте, размышляя над ним, чтобы понять его и определить, как его можно применить. Следовательно, научение является личным «конструированием» смысла посредством опыта. Такие «конструктивисты», как Роджерс, Колб, убеждены, что эмпирическое научение можно усилить за счет фасилитации – создания такой среды, которая будет стимулировать людей думать и действовать таким образом, чтобы найти хорошее применение своему опыту. Колб заявляет, что «научение» – это процесс, посредством которого знание создается за счет трансформации опыта.

Колб объясняет, что конкретный опыт является основой наблюдений и размышлений. Такие размышления усваиваются и преобразуются в абстрактные концепции, из которых можно извлечь новые модели мышления.

Уоррен Беннис и Берт Нанус в книге «Лидеры» настаивали на том, что «получение смысла из опыта» было настолько же важным, насколько и стремление руководителей «никогда не прекращать учиться»: хотеть знать: как, почему и т.д.

Трудности в работе, сложные задачи, связанные с успешным управлением, устойчивость к стрессу, сохранение эмоционального спокойствия в сложных ситуациях, таких как принятие решений, подразумевающих риск и неопределенность, действия в условиях кризиса, ответственность за действия других и периодическая необходимость увольнять людей – «лучшие учителя».

Действительно, международные назначения считаются самыми мощными инструментами развития глобального руководства, поскольку они заключают в себе трансформационный опыт, на основании которого развиваются способности.

Тем не менее, здесь интересно отметить, что Калиджури и Ди Санто обнаружили, что просто проживание за границей не является гарантией развития компетенции глобального руководства.

Они обнаружили, что определенные личностные характеристики, которые желательны иметь

глобальным руководителям (гибкость, этноцентризм (признание ценности культурных различий), открытость), не усиливались в результате международных назначений.

Руководители должны не только испытывать трудности, связанные с развитием, во время работы за границей, но они должны также понимать, зачем нужна трансформация поведения, почему она произошла и когда.

Некоторые из программ обучения компаний, включают в себя стажировку за границей, когда топ-менеджеров отправляют в группах по три или четыре человека в зарубежные страны на несколько месяцев для работы над сложными задачами с местными или международными организациями.

Топ-менеджеры должны пройти пять этапов, призванных подготовить их для стажировки за границей:

- Этап подготовки: метод «360 градусов», обратная связь, формирование команды, назначение командного проекта, групповой коучинг;
- Этап введения: брифинг по проекту, личный коучинг, тимбилдинг, проектное планирование;
- Назначение на местах: команды внедряют план на местах;
- Отчеты: рассмотрение и передача результатов другим командам, обучение на разборе результатов коучами, запись выводов команды по пройденному обучению, подготовка индивидуальных выводов и заключений;
- Объединение окончивших обучение: региональные и международные встречи окончивших обучение, специальные группы по интересам.

Постоянная способность учиться и ставить вещи под сомнение является ключом к тому, чтобы объективно оценивать вещи и решать, какая стратегия подойдет для текущего контекста.

Цикл обучения является непрерывным процессом: динамическим обучающим процессом, который, если он эффективен, принесет пользу руководителям, наделив их практическим интеллектом и, соответственно, неявным знанием.

Эдвард Л. Деси и Ричард М. Райан считают, что тремя основными внутренними потребностями, мотивирующими личность на инициирование определенного поведения и способствующими психологическому здоровью и благополучию индивида, являются: потребность в компетентности, потребность в автономии и потребность во взаимосвязи с другими людьми. Потребность в автономии касается потребности индивида чувствовать себя инициатором своих действий, регулировать и контролировать свое поведение. Потребность в компетентности касается потребности индивида успешно выполнять сложные задачи и достигать

желаемых результатов. Потребность во взаимосвязи с другими людьми касается потребности в установлении связи с важными для индивида людьми. Оптимальный результат достигается, когда данные три потребности находятся в балансе, т.е. в равной степени удовлетворены.

Согласно теории самодетерминации, после того, как базовые психологические нужды удовлетворены, люди наполняются ощущением подлинного и гармоничного внутреннего, глубинного «я».

### Итоги: результаты деятельности

Результатом эмпирического научения является увеличение практического интеллекта и, следовательно, неявного знания.

Это приводит к разработке разновидности «ноу-хау» успешной работы за границей и может входить в ключевую категорию «обучение действием».

Практический интеллект – развивающаяся исследовательская тема. Когда речь идет о множественном интеллекте, то IQ является способом измерения профессиональных качеств, который играет определенную роль в успехе индивида. Однако, в 2012 году британские учёные пришли к выводу о том, что интеллект человека состоит из нескольких компонентов и не сводится к одному показателю.

Практический интеллект определяется Робертом Дж. Стернбергом и Ричардом Вагнером как способность решать непредвиденные проблемы, для которых не существует ясных готовых решений.

Авторы акцентируют важность невербализованных знаний – того, что мы узнаем из собственного опыта в процессе деятельности. Практический интеллект так же, а иногда и более тесно, чем научный, детерминирует успешность школьного обучения и эффективность производственной деятельности.

Это также называется здравый смысл.

Что интересно, практический интеллект является одним из компонентов успешного интеллекта, тройственной теории, предложенной Стернбергом, в которой успех и, следовательно, производи-

тельность достигаются за счет баланса аналитических, креативных и практических способностей.

Значительная часть работ Стернберга, касающейся практического интеллекта, акцентировала внимание на концепции неявного знания. Он определил данную концепцию как то, что индивид должен знать, чтобы эффективно работать в условиях и в ситуациях, которым человек не обучен и о которых даже не слышал.

Стернберг и его коллеги обнаружили, что практический интеллект, заключенный в неявном знании, увеличивается с опытом, но именно он растет за счет опыта, а не опыт увеличивается сам по себе. Некоторые люди могут работать на одном и том же месте годами и при этом не приобрести значительного неявного знания.

Это подчеркивает важность характера опыта: в нашем случае, опыта работы за границей.

### Выводы

Благодаря теории эмпирического научения, получено понимание того, как действуют глобальные руководители, чтобы достичь эффективного уровня обучения, которое приводит к хорошим результатам их работы за границей.

Данное развитие происходит без каких-либо конкретных организационных рамок, в силу непредсказуемого и комплексного характера каждого нового вызова.

Развитие также во многом зависит от цели деятельности, специфики страны, стратегии компании, опыта, личностных качеств руководителей.

Развитие профессиональных качеств, которые позволят руководителям ориентироваться в непредсказуемых условиях, будет иметь место благодаря сильной способности учиться, причем учиться эффективно на всем пути, иными словами: извлекать смысл из полученного опыта.

Эффективным руководителем не рождаются, им становятся. И здесь важно не только желание, а именно действия руководителя быть активным в поиске любых решений, быть активным в выборе способов достижения эффективности, быть активным в любых форматах внедрения новых знаний, быть проактивным в своем развитии.

### Литература

1. Армстронг М. *Практика управления человеческими ресурсами*. 10-е изд.: пер. с англ. / под ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2009. 848.: ил. (Серия: «Классика МВА»).
2. Беннис У.Дж., Нанус Б. *Лидеры*. М.: Чарли, Сильван, 2001. 186 с.
3. *Global Competence: What Is It, and Can It Be Developed Through Global Assignments?* [Электронный ресурс] / Paula Caligiuri, Viktoria Di Santo. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/291782168\\_Global\\_Competence\\_What\\_Is\\_It\\_and\\_Can\\_It\\_Be\\_Developed\\_Through\\_Global\\_Assignments](https://www.researchgate.net/publication/291782168_Global_Competence_What_Is_It_and_Can_It_Be_Developed_Through_Global_Assignments) (дата доступа: 10.02.2019)
4. Gagne M., Deci E.L. *Self-determination theory and work motivation* // *J. Organiz. Behav.* 26, 2005. P. 362.

5. Британские ученые доказали бесполезность IQ-тестов [Электронный ресурс] / Риа Новости. Режим доступа: <https://ria.ru/20121220/915592766.html> (дата доступа: 10.02.2019)

6. Стернберг Р. Практический интеллект – *Practical Intelligence in Everyday Life*. СПб.: Пупер, 2002. 272 с. (Мастера психологии). 5000 экз.

### References

1. Armstrong M. *Praktika upravljeniya chelovecheskimi resursami*. 10-e izd.: per. s angl. / pod red. S.K. Mordovina. SPb.: Piter, 2009. 848.: il. (Seriya: «Klassika MVA»).

2. Bennis U.Dzh., Nanus B. *Lidery*. M.: CHarli, Sil'van, 2001. 186 s.

3. *Global Competence: What Is It, and Can It Be Developed Through Global Assignments?* [Elektronnyj resurs] / Paula Caligiuri, Viktoria Di Santo. *Rezhim dostupa: https://www.researchgate.net/publication/291782168\_Global\_Competence\_What\_Is\_It\_and\_Can\_It\_Be\_Developed\_Through\_Global\_Assignments* (data dostupa: 10.02.2019)

4. Gagne M., Deci E.L. *Self-determination theory and work motivation* // *J. Organiz. Behav.* 26, 2005. P. 362.

5. Британские ученые доказали бесполезность IQ-тестов [Электронный ресурс] / Риа Новости. Режим доступа: <https://ria.ru/20121220/915592766.html> (дата доступа: 10.02.2019)

6. Sternberg R. *Prakticheskij intellekt – Practical Intelligence in Everyday Life*. SPb.: Piter, 2002. 272 s. (Mastera psihologii). 5000 ekz.

## EFFECTIVE GLOBAL LEADER DEVELOPMENT

*Novik I.I., Postgraduate,  
Belarusian State Economic University*

**Abstract:** the article discusses the development of leaders who work in international companies.

The author worked out a scheme of global leader development, reviewed the challenges that top managers face abroad. These unpredictable challenges are effective in learning process for those managers who are open to new knowledge. The article describes the training cycle, which is typical for a global leader and describes the results of top manager's activities in successful work abroad.

Goals of the article: work out a scheme of global leader development.

Tasks:

- To study experience of the top managers development in the European Union countries, the USA and etc.;

- To identify the main stages of global leader development;

- To describe each stage of global leader development.

Research methods:

- study and generalization;

- abstraction;

- analysis and synthesis.

A scheme of global leader development was worked out. The importance of getting experience and practical knowledge for those who work abroad was considered.

**Keywords:** staff development, global management, practical intelligence, competence of top managers