



Книга Конец менеджмента

и становление организационной демократии

Кеннет Клок, Джоан Голдсмит
Jossey-Bass, 2002
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Из выпусков новостей мы знаем, что демократия шагает по планете, завоеывая новые страны. Аналогичный процесс наблюдается и в мире бизнеса. Пока тираны и диктаторы теряют власть в политике, иерархические структуры управления, сложившиеся еще до промышленной революции, рушатся под натиском современных форм руководства. На смену традиционному менеджменту приходит самоуправление. Эта модель основана на предположении, что мотивированные сотрудники с правом принимать самостоятельные решения будут работать усерднее, быстрее и продуктивнее, чем коллеги, работающие под неусыпным контролем начальника. Взяв на себя роль летописцев этого великого организационного переворота, авторы книги объясняют руководителям, как провести революционные преобразования в управлении компаниями. Признавая, что отдельные положения книги недостаточно обоснованы практикой, *BooksInShort* тем не менее рекомендует “Конец менеджмента” руководителям всех уровней – новейшая версия организационной теории вряд ли оставит их равнодушными.

Основные идеи

- Сегодня на смену менеджменту приходит демократичное самоуправление.
- Эффективность работы современного менеджера ограничена недостатками традиционных структур и моделей управления.
- Иерархической системе управления присущ внутренний конфликт между руководителями и подчиненными.
- Она также подрывает моральный дух сотрудников и снижает мотивацию.
- Люди склонны полагаться на методы, зарекомендовавшие себя в прошлом, поэтому неэффективные модели продолжают существовать и сейчас.
- Менеджеры часто бывают лично заинтересованы в отсутствии перемен.
- Новые методы управления предполагают наделение сотрудников правом принимать решения – в результате производительность их работы растет.
- В основе этих методов лежит допущение, что человеком движет естественное стремление заниматься работой, приносящей удовлетворение.
- Компании с демократичным управлением свойственны работа в командах, тесная координация усилий и сеть “горизонтальных” связей.
- В рамках новых моделей управления работники не ждут приказов сверху, а берут на себя ответственность за результаты своей работы.

Краткое содержание

Эволюция моделей управления

Современный деловой мир стал ареной глобальных перемен. Традиционный менеджмент уступает дорогу новым моделям управления коллективной работой, которые основаны на сотрудничестве, демократии и самоуправлении. Организации всех типов – от крупных корпораций и государственных ведомств до школ и некоммерческих учреждений – постепенно открывают для себя тот факт, что они способны функционировать эффективнее, если их сотрудники получают право самостоятельно организовывать свою работу и самим отвечать за результаты своего труда.

“Сочетание самоуправления, коллективной кооперации и организационной демократии способно радикально преобразовать бизнес

компаний”.

Для практической реализации этого нового подхода к управлению многие компании идут на ломку жесткой иерархии, заменяя ее органично развивающимися “сетевыми” взаимосвязями между работниками. Люди получают возможность выбирать лидеров самим, ориентируясь на реакцию со стороны коллег, клиентов и акционеров. Лидеры нового типа в свою очередь не надзирают, а лишь указывают людям нужное направление, а те уже сами организуют свою работу в небольших командах, члены которых имеют право принимать решения, готовы сотрудничать и полностью доверяют друг другу.

“Сотрудничество, самоуправление и организационная демократия полностью преобразуют не только методы работы, но и саму природу труда”.

Признаки этой эволюции видны даже в названиях корпоративных должностей. Во многих организациях громкие титулы служебной иерархии заменяются неформальными – “самый главный босс”, “шеф” и так далее. Более того, реестр должностей активно пополняется такими нововведениями, как “наставник”, “координатор процессов” и “посредник”. Эти новые специалисты не выступают в качестве начальников для других сотрудников, а стоят на одном с ними уровне – они помогают развивать нужные навыки и вырабатывать консенсус по спорным вопросам, участвуют в создании новых производственных процессов и стратегическом планировании, разрешают кризисные ситуации.

Демократия приходит в организацию

Традиционный менеджмент теряет свои позиции потому, что современные компании все меньше нуждаются в жесткой многоуровневой иерархии и сложных бюрократических процедурах. В первую очередь бизнесу нужны дальновидные люди, готовые взять на себя роль лидеров, координаторов, наставников и арбитров. Таких многосторонних специалистов становится все больше по мере того, как иерархические структуры уступают место демократичной среде, состоящей из самоуправляемых команд. В таких условиях у сотрудников резко возрастает мотивация, растут личная ответственность, коллективная сплоченность и в конечном итоге продуктивность работы.

“Менеджеры – это своего рода динозавры современной организационной «экосистемы». Эпоха менеджмента стремительно подходит к концу”.

Новые принципы управления дают организации возможность быстро принимать решения, своевременно адаптироваться к меняющимся условиям и повышать качество обслуживания клиентов. К сожалению, многие менеджеры сопротивляются этим переменам и нововведениям, предпочитая придерживаться командно-административного стиля управления подчиненными. Это сопротивление – один из системных изъянов, которые лишают организацию возможности эффективно проводить преобразования. Привычка к старым методам работы имеет свойство подтачивать организацию изнутри. Это явление можно проиллюстрировать на примере одной международной корпорации, которая реорганизовала свой IT-отдел, создав на его основе несколько самостоятельных рабочих групп. Предприняв такой революционный шаг, компания при этом сохранила традиционную иерархическую систему – рабочие группы были отданы под надзор менеджеров, которые контролировали каждое их действие, тем самым лишив IT-отдел возможности самостоятельно принимать решения о том, как повысить качество своей работы.

“Потребность бизнеса в подлинных дальновидных лидерах, координаторах, наставниках и специалистах по разрешению конфликтов нарастает изо дня в день”.

В пользу отказа от старых методов управления говорит множество исследований ученых. Доказано, что в условиях, когда людям приходится подчиняться строгим инструкциям и опасаться неодобрения коллег, творческое мышление угнетается. Совсем по-другому обстоит дело в демократично управляемых организациях – даже несмотря на то, что эффективность их работы иногда бывает не слишком высока. В компаниях, все сотрудники которых выступают в качестве равноправных партнеров, разнообразие мнений помогает принимать взвешенные решения, а уровень сопротивления преобразованиям низок. Тем не менее многие менеджеры до сих пор пытаются применять отжившие методы, блокирующие творческий процесс и препятствующие развитию организации.

Вехи истории менеджмента

Чтобы понять, почему наука управления претерпевает такую трансформацию, рассмотрим эволюционные стадии, которые она прошла в своем развитии. Управление работающими людьми выделилось в особый вид деятельности с возникновением рабства и началом использования принудительного труда в сельском хозяйстве. Первыми “менеджерами” были надсмотрщики за рабами в древних Вавилоне, Египте, Греции и Риме. Эти люди сыграли важную роль в становлении всех империй древности – они умирляли и муштровали пленников, которых использовали как солдат и рабочую силу.

“Происходящая сегодня организационная революция имеет своей целью превратить жесткие, статические, автократические, основанные на принуждении и забюрократизированные системы управления в подвижные, развивающиеся, демократические, самоуправляемые структуры «сетевых» взаимодействий между работниками”.

Когда рабовладение в Европе сменилось феодализмом, надсмотрщики стали надзирать за крепостными крестьянами. Они собирали с крестьян подати, контролировали работу и держали их в повиновении. С началом промышленной революции место крепостных заняли рабочие, которые трудились на заводах, принадлежащих торговым капиталистам. В XIX веке корпорации вступили в войну с профсоюзами, отстаивавшими интересы рабочих, и менеджеры постепенно начали отождествляться с хозяевами компаний.

“Порядочность, ответственность, открытость, ведение переговоров с позиции сотрудничества, принятие решений на основе консенсуса, подлинные «горизонтальные» взаимодействия, инициатива на всех уровнях и командное самоуправление – все эти качества приобретают принципиальную важность для повседневной работы современной компании”.

В начале XX века зародился “научный менеджмент”, основы которого изложил Фредерик Уинслоу Тейлор в книге “Принципы научного менеджмента”. В ней он доказывал, что для контроля производства и достижения запланированной производительности нужна многоуровневая структура управления. Согласно Тейлору, менеджер должен разбивать крупные и сложные задачи на мелкие и не доверять принятие решений рядовым работникам, которые, по его мнению, могли работать только под строгим контролем со стороны. Эта модель без существенных изменений просуществовала полвека, а к составленному Тейлором списку управленческих обязанностей добавился лишь мониторинг постоянно растущей нормативно-правовой базы, регламентирующей ведение бизнеса.

Практическая ценность демократии

Вскоре после Второй мировой войны психолог Курт Левин провел серию исследований, которые показали, что причастность человека к процессу принятия решений повышает производительность его труда. В 1950-е годы Дулас Мактрегор сформулировал концепцию типов управления, основанных на “теории X” и “теории Y”. “Теория X”, она же традиционная организационная теория, опирается на постулат о том, что работники избегают ответственности и не любят работать. Мактрегор выдвинул альтернативную точку зрения – “теорию Y”, которая основана на предположении, что работники хотят приносить пользу и испытывают гордость за хорошо сделанную работу. Его идеи были подхвачены такими теоретиками менеджмента, как Питер Друкер и Уоррен Беннис, которые стали проповедовать демократичный стиль руководства, участие рядовых сотрудников в управленческих процессах и самоуправление.

“Усиливающееся влияние глобализации, постоянный рост производительности труда, возрастание сложности информации, обострение восприимчивости к внешним факторам и ускорение темпов технологических инноваций настоятельно требуют от бизнеса внедрения альтернативных организационных моделей”.

Сегодня у нас скопилось достаточно доказательств в пользу теории организационной демократии. Исследования показывают, что традиционная система управления способствует укреплению иерархии, усилению бюрократизации, диктата и неравноправия. Она не может не порождать конфликтов между работодателем и работником, потому что менеджеры рассматривают подчиненных в качестве людей безответственных и не заслуживающих доверия, а те в свою очередь подозревают менеджеров в непорядочности и несправедливом отношении к себе.

“Исследования творческого мышления, демонстрируют, что способность к творчеству резко снижается, если человека ограничивают жесткие инструкции, страх неодобрения со стороны товарищей или критика со стороны авторитетных лиц”.

В условиях непрерывной технологической и социальной модернизации традиционные системы, стратегии, навыки и стили управления все чаще показывают свою несостоятельность. В коммерческих компаниях технологического профиля были успешно опробованы новые типы организационной структуры, предполагающие менее автократический стиль управления, отличительные признаки которого – умение руководителя увлечь и повести за собой подчиненных, координация им коллективных усилий и поддержание “сетевых” взаимодействий. Новые управленческие структуры стали возможны прежде всего потому, что компьютерные технологии освободили менеджеров от выполнения традиционных административных функций. Кроме того, на практике самоуправление оказалось более эффективным, чем традиционная “вертикальная” система распределения задач. Не будет преувеличением сказать, что в скором будущем все посреднические звенья в управлении ожидает незавидная участь динозавров.

Закат эпохи менеджмента

Талант и преданность менеджеров своему делу часто не имеют большого значения для бизнеса, поскольку над ними довлеют ограничения структур, в которых те работают. Все традиционные системы менеджмента препятствуют коммуникации людей друг с другом, подрывают моральный дух сотрудников и снижают их мотивацию. Напротив, самоуправление производит обратный эффект, побуждая сотрудников увеличивать продуктивность и улучшать качество обслуживания.

“Требуя от подчиненных соблюдения жестких правил, руководители тем самым делают невозможным самоуправление, профессиональный рост и творческий подход к решению проблем”.

Почему старые методы управления так живучи? Дело в том, что одни менеджеры боятся отказываться от методов, доказавших свою эффективность в прошлом, а другие попросту стремятся использовать свое положение начальника в корыстных целях. Менеджмент (как группа людей и как система) тяготеет к сохранению статуса-кво, в отличие от истинных лидеров, которые стремятся его изменить. Значительная часть менеджеров попала на руководящие должности не за свои лидерские качества, а просто потому, что обладает техническими навыками, которые ценятся в их отрасли. Таким людям часто недостает умений и способностей, необходимых для управления инициативным персоналом, привыкшим к демократии – например, умения выступать в роли наставника, делиться опытом с новичками, идти на риск и вдохновлять подчиненных.

Эволюция труда

Чтобы понять принципы работы новой демократичной системы управления, необходимо рассмотреть саму природу труда и мотивы, побуждающие человека работать. В общем и целом люди работают, чтобы удовлетворить потребности, составляющие известную пирамиду Абрахама Маслоу – потребность в безопасности, любви, коллективном признании, самоуважении и самореализации, а также менее значимые потребности, такие как потребность в понимании, красоте и порядке. Труд эволюционировал из простого средства выживания в показатель социального статуса, а затем в нечто гораздо большее – в профессиональное мастерство и способ самореализации. Сегодня профессиональная деятельность – это средство организации человеческой жизни и поддержания психологического комфорта. В своем высшем проявлении труд становится искусством, то есть не средством для достижения цели, а самой целью.

Открытые демократические сообщества функционируют гораздо эффективнее, чем сообщества других типов. В деловой мир демократия проникает с той же скоростью, с какой она побеждает в политическом устройстве стран мира. Как и в случае с выбором политических лидеров, люди желают

иметь возможность самостоятельно выбирать человека, который будет руководить их работой. Решения в такой системе управления принимаются на основе консенсуса, к которому люди приходят не через подавление инакомыслия, а через гласное и открытое обсуждение всех позиций и точек зрения.

Проведение организационных преобразований

Чтобы трансформировать свою организацию и заменить “олигархическую” систему менеджмента демократическим самоуправлением, предпримите следующие семь шагов.

1. Создайте условия для изменений, взяв за основу корпоративные ценности, этические принципы честности и открытости.
2. Создайте гибкую сеть взаимодействий, которая поможет адекватно реагировать на текущие проблемы и замечать благоприятные для компании возможности.
3. Займитесь подготовкой лидеров, которые будут помогать командам расширяться, развиваться, адаптироваться и поддерживать стабильную работу.
4. Формируйте инновационные самоуправляемые команды.
5. Разработайте четко отлаженные процессы принятия решений, основанные на открытости и сотрудничестве.
6. Создайте комплексную самонастраивающуюся систему управления бизнесом, которая позволит оценивать результативность работы, мотивировать сотрудников, вознаграждать их и вносить коррективы в их работу, определять стратегии ведения переговоров и разрешать конфликты; внедряйте методы создания самообучающихся организаций и профессиональных сообществ.
7. Позаботьтесь о том, чтобы каждый работник компании воспринял успех проведения преобразований как свою личную задачу.

Демократическая модель управления организацией не предполагает наличия менеджеров, которые распределяют задачи и контролируют соблюдение норм. Вместо них выявляют и решают проблемы, распределяют задачи и берут на себя ответственность самоуправляемые команды. Сотрудники участвуют в “горизонтальных” сетях взаимодействий, развитием которых управляет желание людей сотрудничать и достигать консенсуса по спорным вопросам. Формальная иерархия в этом случае распадается и любой сотрудник получает свободный доступ к любым структурным уровням организации.

Об авторах

Кеннет Клок – директор Центра по урегулированию споров, известный консультант, бизнес-тренер, посредник и третейский судья.
Джоан Голдсмит – педагог-консультант, которая специализируется на проведении организационных преобразований, подготовке руководителей и развитии лидерских навыков. Клок и Голдсмит более 30 лет занимаются организационным консультированием. Соавторы четырех других книг, одна из которых – “Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий”.
