

Главная
тема

УПРАВЛЕНЕЦ
XXI ВЕКА



Даница Пург, президент СЕЕМАН, профессор

МЕНЕДЖМЕНТ И ЛИДЕРСТВО XXI ВЕКА:

ИЗ КОМПАНИИ ИСЧЕЗАЕТ «НАЧАЛЬНИК»

Бизнес-лидеры прошлого были топ-менеджерами, великолепно владевшими управленческими навыками и обладавшими харизмой. На первых этапах промышленной революции руководство в компаниях поручали «начальникам», чье мировоззрение и функцию можно сравнить с подходом сержантского состава в армии. Здесь культура следовала за структурой, поскольку армейская организация зачастую использовалась в качестве образца для структуры компании. Однако уже в середине XX века начали наблюдаться значительные изменения.

ПЕРЕХОД К САМОУПРАВЛЕНИЮ

В 1960-е гг. произошли изменения в рамках того, что тогда называлось «гуманизацией труда». Пришло осознание, что работники — не просто инструменты, выполняющие операции, а личности с мыслями и чувствами. Без реального изменения иерархической системы были введены новые способы производства и использования советов сотрудников. Хорошо известны эксперименты со структурированием работы в скандинавских странах, особенно в автомобилестроении. Команды персонала участвовали в некой форме самоуправления. Задачами менеджмента стали обучение, наставничество и организация процессов.

Радикальные изменения были, в частности, обусловлены тремя факторами: автоматизацией, телекоммуникациями и глобализацией. Автоматизация и цифровизация сделали массы работников излишними. А в отсутствие персонала излиш-

ними стали и традиционные «начальники».

В некоторых организациях, таких как американская Zappos, это произошло радикальным образом. В компании ликвидировали руководящие позиции, отказались от должностей и отвергли собственную организационную иерархию. Там ввели кардинально новую систему самоуправления — холакратию. Сотрудники должны вступать в различные непостоянные демократические образования, которые называются «кружками» (их возглавляют, но не управляют ими так называемые ведущие звенья), где они фактически предлагают собственные должностные обязанности, утверждают «роли» других и решают, за какие проекты группе следует взяться.

Другие компании тоже ввели структуру такой формы. **Роми Мисра**, руководитель

отдела по разработке продукции Visually, в книге «Как управлять бизнесом без начальников» пишет: «*Мир «менеджмента» у многих вызывает неприятие, особенно в Кремниевой долине. Если провести опрос, никто не захочет, чтобы им управляли. Менеджмент ассоциируется с наблюдением за людьми, отслеживанием, недостатком доверия и множеством других вещей, которые совсем не обязательно используют выдающиеся руководители. Возможно, это объясняет, почему во многих технологических компаниях начали применять организационные структуры, в которых фактически полностью ликвидируется менеджмент.*»

Этот автор упоминает холакратию в Zappos, структуру «стартапов из одного десятилетия» в AngelList и структуру стартапа в социальных сетях без руководителей и финан-

Радикальные изменения обусловлены тремя факторами: автоматизацией, телекоммуникациями и глобализацией

КСТАТИ

На одной из дискуссий Гайдаровского форума «Модель бизнес-школы для лидеров XXI века», организованной Институтом бизнеса и делового администрирования РАНХиГС, были озвучены результаты исследования международной аудиторско-консалтинговой компании McKinsey, согласно которому к 2020 г. наиболее востребованными будут следующие

10 компетенций:

1. умение решать сложные задачи,
2. критическое мышление,
3. творческий подход,
4. умение управлять людьми,
5. навыки эффективной коммуникации,
6. эмоциональный интеллект,
7. скорость принятия решений,
8. клиентоориентированность,
9. умение вести переговоры
10. когнитивная гибкость.

совых показателей в Buffer, где зарплаты прозрачны и для сотрудников, и для общественности. Новые стили управления представляют собой уплощенную структуру и организованы вокруг «звездных» работников, вносящих самый ценный вклад. При такой системе инновация может прийти из любой части организации. Хорошим примером этого явления

в Европе служит Crisp, шведская консалтинговая компания в области программного обеспечения, которая работает без генерального директора.

Такие изменения возможны, как объясняет в своей книге «Труд в новом столетии» Томас Малоун, профессор менеджмента Массачусетского технологического института, на так называемой третьей

стадии: «По мере того как стоимость коммуникаций продолжает падать, наступает время, когда будет экономически целесообразно доносить информацию до всех точек, так что в определенном смысле каждый сможет знать всё».

Самые актуальные понятия нашей эпохи — проекты, виртуальные команды, принятие решений на основании данных, партнерства, аутсорсинг, фасилитация. В этой среде будет формироваться потребность в управлении проектами и сложными системами, в руководителях электронных СМИ и т. д. Кроме того, все традиционные управленческие функции, такие как маркетинг, операции, снабжение, будут радикально преобразованы цифровизацией. Чтобы быть успешным руководителем в любой области, важны четыре характеристики: техническая гибкость, гибкость в данных, проектная гибкость и гибкость в установлении деловых контактов.

ГЛОССАРИЙ

Фасилитация

(от англ. *facilitate* — помогать, облегчать, способствовать)

Стиль управления, отличающийся от традиционного. Если при обычных формах управления (например, группой) субъект побуждает ее выполнять собственные инструкции и распоряжения, то в случае с фасилитацией субъект должен сочетать в себе функции не только руководителя, лидера, но и участника групповой динамики.

Ведущая международная ассоциация фасилитаторов (The International Association of Facilitators, IAF), существующая с 1989 г., в настоящее время включает более 1200 членов из 63 стран. Из России в ней зарегистрированы более десяти человек. С 2010 г. в Москве проходит ежегодная конференция профессиональных фасилитаторов.

ЛИДЕР XXI ВЕКА

А что с бизнес-лидерами? Будет уже недостаточно просто стать топ-менеджером. В прошлом первые лица могли руководить организацией исходя из основательного технического образования и чуть более высокого эмоционального интеллекта, чем у коллег. Они были ориентированы прежде всего на продукт и производство. Их основным капиталом и конкурентным преимуществом являлось наличие большего

Для бизнес-лидеров XXI века бизнес — это не «война», а «партнерство» и «коммуникация»

объема информации. Сейчас информация повсюду, она доступна каждому. Она стала глобальным товаром.

Основная характеристика лидерства — умение видеть бизнес-возможности в этом мире больших объемов данных. Новые успешные компании строятся не на управленческих навыках, а на воображении и творческих способностях, на умении использовать доступные технологии и актуальные данные. Бизнес-лидеры концептуальной эры — это люди, великолепно умеющие пользоваться своими пятью чувствами, проявлять творчество и оригинальность. Они обладают способностью к инновациям.

Для бизнес-лидеров XXI в. бизнес — это не «война», а «партнерство» и «коммуникация». Деловые контакты в эту эпоху выстраиваются на глобальном уровне с помощью социальных и культурных навыков, эмпатии и толерантности. При этом лидеры постоянно критически осмысливают и развивают способность адаптироваться у себя и всех сотрудников¹. У них есть долгосрочное устойчивое видение, определяемое не властью и эксплуатацией, а умением делиться и служением. Именно в этих характеристиках заключают-

ся их харизма, доверие к ним и их способность мотивировать других.

Перед школами бизнеса стоит задача развивать гибких и ответственных руководителей для XXI в. С соответствующими навыками менеджмента и лидерства, с открытым и творческим мировоззрением, видящих реальные проблемы в глобальной перспективе, а также нацеленных на наилучшее служение обществу. И по мере того как все большее число компаний работает с наделенными полномочиями сотрудниками в формате самоуправления, будет расти и потребность в развитии управленческих навыков как примера командной работы и командных результатов для всего персонала. Организации должны будут заниматься переобучением и новым развитием своей рабочей силы.

И наконец, мы должны больше, чем когда-либо ранее, поддерживать обучение на протяжении всей жизни. Концепция «Индустрия 4.0» требует от сотрудников демонстрации все большей гибкости и способности быстрее думать «на ходу». Однако помимо слова «гибкость» мы должны также помнить, что благодаря командной работе и социальным навыкам самоуправления умение убеждать, эмоциональный интеллект, преподавание, наставничество и коучинг, а не только узкие технические знания будут пользоваться большим спросом во всех отраслях. Эти способности нужно будет уравновеси-



ДОСЬЕ

Даница ПУРГ

Профессор, доктор наук. Основатель и ректор Школы бизнеса IEDC-Bled (Словения).

Президент Ассоциации развития менеджмента Центральной и Восточной Европы CEEMAN. Возглавляет европейский центр European Leadership Centre по вопросам лидерства. Президент Глобального пакта ООН в Словении, член совета Международной академии менеджмента. Почетный доктор Государственного университета управления в Москве, Эстонской бизнес-школы и МЭСИ, почетный профессор Московской международной высшей школы бизнеса.

Автор и соавтор нескольких книг и большого количества статей по вопросам лидерства.

В 2010 г. получила преподавательскую премию Educator of the Year Award Академии международного бизнеса за выдающиеся достижения в сфере международного бизнес-образования.

вать мощными навыками межличностного общения и сотрудничества.

В

¹ Марк Стивенс «Ваш маркетинг — отстой». — Crown Business, 2006.