

Есть ли в России менеджмент?! (крик души практикующего консультанта)

Тигран Карленович АРУТЮНЯН
Профессор Института бизнеса и делового администрирования,
Консультант по управлению

*«Менеджер — наемный профессиональный управляющий, заведующий, администратор, руководитель предприятия, специалист в области управления»
(Словарь иностранных слов школьника)*

Спешу поделиться с Читателем — идея написания подобной статьи зрела у меня давно. Статья основана на моём более чем десятилетнем опыте работы в качестве бизнес-консультанта и преподавателя одной из ведущих российских бизнес-школ. Однако последней каплей послужила проверка нескольких десятков экзаменационных работ, написанных российскими менеджерами, претендующими на гордое звание Executive. Это менеджеры из ведущих российских компаний и представительств иностранных фирм, первые или вторые лица, руководители департаментов, владельцы бизнеса и т.п., словом, цвет, элита управления. Экзаменационные работы представляли собой письменное решение двух простых кейсов, описывающих компании в процессе преобразований. Менеджер, анализирующий эти кейсы, должен был заострить свое внимание на таких вопросах, как стратегия развития компании, цели организации и вытекающие отсюда проблемы управления, лидерства, мотивации. Преобразования предполагают наличие действенной системы информирования. Изменения в очень большой степени затрагивают интересы конкретных персонажей — руководителей и сотрудников. Значит, должны быть рассмотрены вопросы организационной культуры, стиля управления. В любом случае, в обоих кейсах «красной нитью» проходила идея управления людьми. Что же получилось в реальности? Получилось, что менеджеры в России занимаются чем угодно, кроме управления людьми. Теперь обо всём по порядку...

Менеджеры в России занимаются чем угодно, кроме управления людьми

Это сладкое слово — организация

*Организация — группа людей, деятельность которой сознательно координируется для достижения общей цели или целей
Честер БАРНАРД*

Из приведенного выше определения следует три необходимых признака организации: группа людей, общая цель, сознательная координация. Любая организация, даже самая простая, включает разные группы интересов, «стейкхолдеров». Интересы этих групп не просто не совпадают, они зачастую прямо противоположны (например: больше зарплата сотрудников — меньше прибыль акционеров; больше прибыль акционеров — меньше инвестиции в бизнес и т.п.). Мало того, имеются еще противоречия внутри каждой группы. Противоречия эти диалектические, совсем устранить их невозможно! Однако сильная система менеджмента способна посредством «сознательной координации» минимизировать эти противоречия и интегрировать компанию. В качестве «фокуса» для интеграции фирмы и служат общие цели всех групп интересов — например, бизнес как таковой, его клиенты, стратегия и т.п.

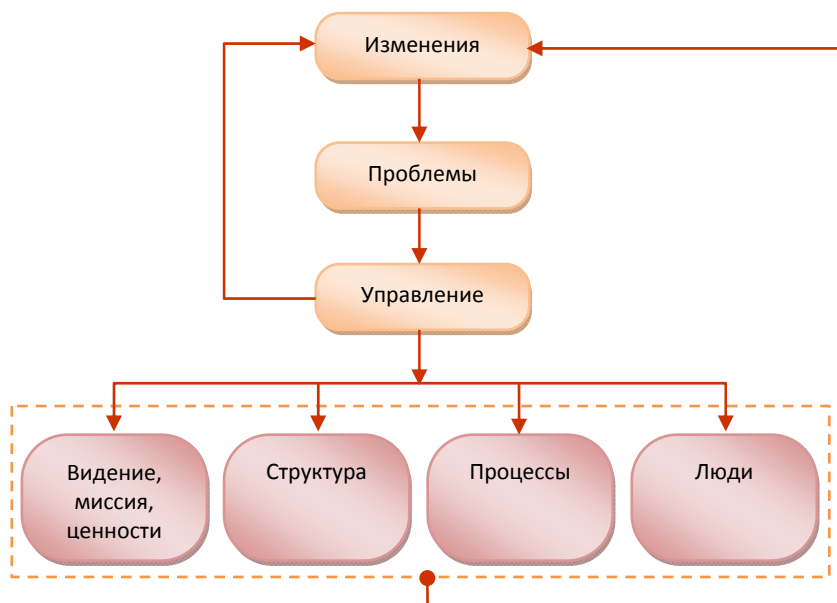
Так ли это происходит в российских компаниях? Многие российские руководители далеки от того, чтобы управлять в парадигме «организация — это целевая общность». Руководителям кажется, что все сотрудники организации должны относиться к бизнесу так же, как и они сами, причем безо всяких усилий со стороны менеджмента. Особенно ярко это проявляется в организациях, где основатель сам управляет бизнесом. В таких компаниях я часто слышу от сотрудников фразы типа «он приходит сюда и ведет себя как хозяин, а не как менеджер, он всё равно никогда нас не поймет». Это не призыв убирать собственников из менеджмента! Но только собственник-руководитель должен помнить, что он выступает в разных ипостасях.

Хороший менеджер видит все группы интересов компании и старается привести в баланс собственные интересы каждой группы с интересами организации в целом...

***Пример из практики.** В одной компании два года шел процесс организационного развития, на протяжении которого менеджеры неоднократно поднимали вопрос об отсутствии у собственников единого Vision развития компании. Во время одного из очень драматичных обсуждений этого вопроса руководитель сказал: «Ребята, я — собственник, вы — менеджеры, мы никогда с вами по одну сторону баррикад не будем». Менеджеры всё же настояли на том, чтобы руководитель развернуто озвучил свою точку зрения на развитие бизнеса, в частности свою философию управления. После этого несколько ведущих менеджеров компании уволились...*

Могу привести массу примеров, когда руководители видят только свои интересы. Так, один собственник говорил мне: «Не понимаю моих сотрудников. Не хотят работать! Рабочий день заканчивается, и их как ветром сдувает». На мой вопрос «а что же, они должны сидеть на работе допоздна?» босс отвечает: «Я же сижу!». При этом никакой системы поощрений за поздние бдения на работе в компании не существует, а сам босс приходит на работу не раньше 14:00. Или вот несколько высказываний, характеризующих отношение руководителей к организации как к сообществу групп интересов: «Люди хорошо работают, когда им плохо», «Сотрудник должен каждый день приходить на работу с чувством вины перед компанией».

Другая важная тема — организационные изменения. Процесс менеджмента (упрощенно) можно представить в виде следующего алгоритма (см. рисунок). В случае серьезных организационных изменений залогом успеха является работа с четырьмя основными элементами, показанными в нижней части алгоритма. Компания — это система, и если одна часть системы претерпевает изменения, то это не может не отразиться на остальных. Такие элементы «четверки», как видение, миссия, структура, частично процессы могут быть отнесены к «жестким» элементам управления. А что же «Люди»? Это один из важнейших так называемых «мягких»



элементов управления. Как должны измениться люди, руководители и сотрудники компании, переживающей серьезные изменения? Как должен измениться стиль управления (а именно поведение высшего руководства, стиль коммуникаций, характер действий, поведение управляющих и сотрудников при достижении целей фирмы, способы принятия и реализации решений; форма обращения с людьми, культура организации)?

Многие западные компании осознали преимущества использования «мягких элементов» в качестве объектов управления, и это привело к качественным изменениям практики управления. А попросите российского руководителя назвать важнейшие элементы, которые необходимо менять в управлении его компанией. Большинство «голосов» получают «жесткие» факторы (в основном — «стратегия» или «структура»). Процессы принятия решений или сотрудники не упоминаются практически никогда. И это при том, что практически любая диагностика, проведенная в российской компании, указывает на наличие серьезных корневых проблем именно со стилем управления (корневыми считаются проблемы, порождающие другие проблемы компании).

Подавляющее большинство российских руководителей игнорируют «мягкие» элементы управления

В чем же особенности организационных изменений в России? С моей точки зрения, базисом успешных организационных преобразований является принцип «Информируй, информируй, и еще раз информируй!». Российская же бизнес-практика характеризуется удивительной информационной закрытостью. Скорее всего это вызвано многолетней привычкой «секретности» и синдромом руководителя «если знаю я, значит, знают все». В упоминавшемся уже кейсе была фраза: «Ходят слухи, что у генерального директора есть новая стратегия компании, но о ней никто ничего не знает». Так вот, практически ни один из менеджеров, участвующих в решении кейса, не обратил должного внимания на эту фразу. А ведь это — квинтэссенция подхода данного руководителя к управлению.

Другая особенность российского подхода к изменениям — их административный характер. Организационные изменения — это, по сути дела, инновационный процесс. Одним из эффективных методов внедрения инноваций является проектный подход. В России же инновации зачастую пытаются внедрить через систему приказов и распоряжений руководства. Или создают «инновационные отделы». Понятно, что в скором времени эти отделы начинают жить «отдельной» жизнью и превращаются в очередной бюрократический орган, работающий сам на себя. Проектные группы,

Подход российского менеджера к изменениям характеризуется поразительной информационной закрытостью

даже если они создаются, воспринимаются сотрудниками просто как дополнительная нагрузка, поскольку не соблюдается ряд важных принципов проджект-менеджмента: четкое определение целей, декомпозиция работ, выделение ресурсов, и, что очень важно, мотивация членов проектной группы.

даже если они создаются, воспринимаются сотрудниками просто как дополнительная нагрузка, поскольку не соблюдается ряд важных принципов проджект-менеджмента: четкое определение целей, декомпозиция работ, выделение ресурсов, и, что очень важно, мотивация членов проектной группы.

А для чего нам менеджмент, или что первично...

*Лучше один человек, работающий с Вами,
чем три человека, которые трудятся на Вас.
Дуайт Эйзенхауэр*

В кейсе по оргразвитию участники должны были оптимизировать систему управления в диверсифицированной компании. Большинство участников обсуждения кейса сразу обозвали компанию «холдингом» и дальше оперировали этим термином. И вот что пишут про «холдинг» уважаемые менеджеры: «Холдинг всегда прав» (В чем? По отношению к кому?). Практически ни один из участников обсуждения не взялся оптимизировать систему управления холдингом исходя из бизнес-задач, маркетинга, рыночной ситуации и т.п. Зато приводились следующие аргументы: «Так будут меньше красть»; «Так можно будет использовать транс-

фертное ценообразование внутри холдинга»; «Так лучше с точки зрения безопасности»; «Так легче будет контролировать входящие в холдинг бизнесы» и всё в том же духе.

***Пример из практики.** В торгующей компании один из собственников, до этого игравший в основном идеологическую роль, стал Генеральным директором. Компания связывала с ним большие надежды как на нового лидера, инноватора. Новый лидер в корне поменял структуру управления. Он подчинил себе «силовиков» (это его термин), а именно службу безопасности, финансы, контроллинг, АХО. В ответ на мой вопрос «а кто же будет заниматься руководителями коммерческих подразделений?» он ответил:*

Система менеджмента воспринимается руководителями как система тотального контроля...

«Посмотри, у меня 7 “силовиков”. По 15 минут каждому в день и вот мой рабочий день закончен. На остальных у меня просто не хватает времени». На мой недоуменный вопрос по поводу ожиданий компании, связанных с его ролью как лидера, инноватикой и стратегией директор ответил в духе «не царское это дело...». Вам это ничего не напоминает?

Здесь еще раз уместно вспомнить «мягкие» факторы управления. Конкуренция, сокращение жизненных циклов (товаров, услуг, технологий), требования клиентов получать решение «под ключ», кастомизация требуют серьезного переосмысления систем функционирования и управления бизнесами. В таких условиях в большей степени конкурируют не товары и услуги, а люди. Парадигма менеджмента в таких условиях меняется радикально. Именно поэтому сегодня так много говорят о «мягких» компонентах управления и мотивации и проч. Но есть способ лучше: «Сотрудников надо загнать в коридор и пинками гнать в светлое будущее» (это цитата!).

А что же стратегия? Отречемся от догматизма. Я считаю, что громоздкое, формализованное стратегическое планирование большинству современных компаний не нужно. При этом стратегический процесс в каком-либо виде компании просто необходим. Он даёт компании необходимый уровень проактивности во внешней среде, а во внутренней играет роль «интегратора», объединяя вокруг целей компании всех «стейкхолдеров». При этом очень важно, чтобы все заинтересованные группы увидели себя и свои собственные цели в стратегических целях компании. Именно этот важнейший принцип зачастую нарушается российскими руководителями. Например, нежелание вовлекать в стратегический процесс руководителей (или сотрудников) разных уровней. Аргументация очень простая, в сжатом виде она выглядит следующим образом: «А что они умного могут сказать? Если бы они были такими умными, они бы, а не я, создали бизнес и руководили им»; «Я не считаю, что кухарки должны управлять государством»; «Я лидер компании, а не они»; «Я собственник. Как скажу, так и будет» и т.п. Сотрудники компании, если следовать этой логике, могут сказать своему руководителю: «Раз ты такой умный, давай сам разрабатывай стратегию и сам же её внедряй. Мы всё равно ни на что не способны». В общем, так в жизни и происходит! А руководители при этом ищут волшебные «таблетки» для того, чтобы активизировать в своих компаниях стратегический процесс. Как сказал один руководитель, «Сбалансированная система показателей есть, а счастья нет...»

Сбалансированная система показателей есть, а счастья нет...

Отношение к обучению и развитию сотрудников

*Учиться, учиться и учиться...
Владимир ЛЕНИН*

Еще одна больная тема. Здесь наиболее ярко проявляется подход «и рыбку съесть, и на елку залезть, и на лошадке покататься». С одной стороны, учить сотрудников надо, об этом Вам расскажет самый консервативный менеджер-ретроград. С другой, очень часто, придя в ком-

панию в качестве преподавателя или консультанта, Вы услышите фразу типа «Вы наших людей научите, но так, чтобы их стоимость на рынке труда не выросла. А то мы их обучим, а они уйдут в другую компанию». Или вот еще перл — «Мы стараемся не повышать капитализацию своих сотрудников». Много подобных фраз было в анализе кейсов. Рынок у нас незрелый, «кривой», скорее, мы имеем пока не рынок, а демо-версию. Отсюда такие дикие рецидивы нерыночного мышления. А что, разве компании не конкурируют за сотрудников? Или компания может позволить себе быть непривлекательной как работодатель и при этом иметь лучших в отрасли сотрудников? Внимание — я сейчас не про уровень оплаты труда, «компенсационные пакеты» и тому подобные вещи. Речь идет о комплексной привлекательности компании для своих сотрудников. А комплексная привлекательность вещь гораздо более широкая, нежели просто размер компенсационного пакета. Она включает весь набор мотиваторов — климат в компании, оргкультуру, возможность самовыразиться и самореализоваться, возможность роста и т.п. Было бы наивно полагать, что обучающийся и развивающийся сотрудник, к тому же работающий над своей самооценкой, будет игнорировать, например, такой важный компонент, как стиль управления.

О том, что сотрудников необходимо обучать, Вам расскажет даже самый консервативный менеджер-ретроград

Как продолжение темы обучения и развития рассмотрим тему ухода менеджеров в другие компании. Чаще всего здесь можно услышать слово «предательство». Наверное, сказывается тяжелое наследие «революционной» идеологии — кто не с нами, тот против нас, деление всего на красное и белое, непримиримость, максимализм и т.п. Зачастую руководители прикрываются модными фразами типа «он не вписался в нашу оргкультуру». Попытки выяснить, что это за оргкультура, что вообще руководитель имеет в виду, произносятся эти слова, что значит «не вписался» обычно заканчиваются полным провалом. Внимание! Я не рассматриваю здесь патологические, находящиеся за гранью этики случаи ухода сотрудников. Речь идет о вполне легитимных случаях.

Хочется здесь привести аналогию из маркетинга. Вы же не будете говорить про клиентов, ушедших к конкурентам «... мы никогда их обратно не возьмем, они не вписались в нашу оргкультуру». Так что не игнорируйте рыночные механизмы! И еще одна реплика. Товарищи! С тонущего корабля бегут не крысы, а наиболее уверенные в себе, квалифицированные, имеющие сильную достижительную мотивацию сотрудники. А настоящие крысы, неспособные ни на что, остаются, демонстрируя Вам свою лояльность (например, поливая грязью ушедших).

С тонущего корабля бегут не крысы, а наиболее уверенные в себе, квалифицированные, имеющие сильную достижительную мотивацию сотрудники

Мотивация

*Если к людям относиться, как к ослам,
то и вести они себя будут как ослы
Абрахам МАСЛОУ*

О какой системе мотивации может идти речь, если среднестатистический российский руководитель работает в парадигме «меня окружают идиоты»? Я слышал от разных российских менеджеров с опытом работы в иностранных компаниях утверждение: «Мы никогда, ни при каких обстоятельствах и ни на каких заманчивых условиях не пойдем работать в российскую компанию из-за принятого там стиля управления “я начальник — ты дурак”». Я не являюсь «западником» и апологетом всего, что происходит в иностранных компаниях. Просто признайтесь!

Так называемые «системы мотивации» зачастую представляют собой в лучшем случае системы начисления денег. Здесь, к сожалению, тоже часто работает принцип «существует только то, то можно посчитать». Отсюда — увлечение процентами от продаж, бонусами, пре-

миями, доплатами и т.п. при полном игнорировании мотивации как сложного комплекса факторов.

Я ни в коем случае не умаляю роль материальных стимулов. При этом в качестве важнейших «знамен» для мотивации российские сотрудники обычно отмечают интерес к работе, атмосферу в коллективе, отношения с руководством, ясность зон ответственности и должностных функций, уровень работы компании в целом, возможность самореализации и саморазвития и т.п. Все эти «знамена» напрямую связаны со стилем управления.

Так называемые «системы мотивации» зачастую представляют собой в лучшем случае систему начисления денег

***Пример из практики.** Небольшая компания, в которой абсолютно все сотрудники, включая руководителя (за исключением обслуживающих подразделений) работают «на проценте». Заработных плат нет вообще. В компании работают самостоятельные люди, высокие профессионалы, с сильной внутренней достижительной мотивацией. Вдруг в этой компании начали падать продажи. Диагностика показала, что причиной было невыполнение руководителем компании своих лидерских функций, ухудшение стиля управления, и, как следствие — демотивация сотрудников.*

А что же уважаемые HR'ы? Если использовать гиперболу, можно сказать, что средний российский HR — это сочетание советского отдела кадров с гестаповскими технологиями. Для этого достаточно посмотреть публикации самих HR'ов и для них, а еще лучше пообщаться в кулуарах. Тестирование, анкетирование, аттестации, детекторы лжи (под прикрытием «этого требует специфика бизнеса») и прочие явно демотивирующие процедуры — вот в основном арсенал современного российского HR. Самое ужасное состоит в том, что руководители (или поучившись в бизнес-школе, или начитавшись книжек) начинают «вестись» под манипуляции директоров по персоналу. В консалтинговой практике это называют «синдромом Золушки» — произносить красивые слова, говорить о том, что «люди для нас это всё», или, еще лучше, «кадры решают всё», при этом всячески унижать людей. Результат — демотивированные сотрудники. Господа! Мотивация сотрудников — это в первую очередь функция первого лица компании.

Стилевые особенности российского руководителя

*Страх — очень сильный драйвер.
Правда, не самый лучший...*

Тигран АРУТЮНЯН, консультант по управлению

В России огромная дистанция власти. Посмотрите, говорят: «Ушел на повышение». Ушел — значит удалился, отдалился. Мало того — оказался по другую сторону баррикад. Причины этому феномену пусть ищут историки и психологи. Нас же интересует вопрос: а что с этим делать? Настоящий руководитель, преодолевая этот стереотип, должен денно и нощно доказывать своим подчиненным, что у него с ними есть общие цели. Но доказывает ли? Работавшие в России иностранцы в качестве слабых сторон российских менеджеров отмечают в первую очередь «державность». Руководитель — как минимум князь, а то и царь. Россия — страна, где совмещаются абсолютно несовместимые вещи. Подавляющее большинство российских компаний (включая корпорацию «Российская Федерация») — это компании так называемого лидерского типа. В таких организациях много зависит от первого лица. Посмотрите, как чутко реагирует чиновничество на все слова Президента, с какой ретивостью выполняются его инициативы. В средней российской компании все сотрудники в той или иной степени «смотрят вверх». Именно поэтому то, что делает в компании первое лицо, исключи-

Большинство российских организаций — это организации так называемого лидерского типа. При этом руководители не выполняют своих лидерских функций.

тельно важно. Именно поэтому лидер в организации должен действительно быть таковым. Именно поэтому любые организационные преобразования в российской компании обречены на провал, если они не иницированы и не поддерживаются первым лицом компании. Что же мы видим? Организации лидерского типа, а лидеры не выполняют свои лидерские функции! Они «совершенствуют системы управления», «внедряют ERP», «снижают издержки», «руктурируют» и Бог весть еще что. Управление, лидерство — это эмоции (если, конечно, Вы не считаете, что Ваши сотрудники — биороботы). Средний же российский руководитель видит свою миссию в эмоциональном подавлении своих подчиненных. Приглядитесь к тому, как проходят совещания, как руководители общаются с подчиненными, что они говорят, каким тоном. «Подчиненных хвалить нельзя, сядут на голову» — вот одна из российских управленческих парадигм. А вот ругать, ставить на вид, причем прилюдно — с удовольствием.

Работая с компаниями, я зачастую наблюдаю незримую стену, которую выстраивает руководитель между собой и подчиненными. Например, очень тяжело воспринимается метафора «подчиненный как внутренний клиент руководителя» (кстати, и наоборот). Раз Клиент — значит уважение, внимание, отзывчивость. Вряд ли Вы скажете клиенту «Перестань говорить глупости», или «Ты что, не догоняешь?», или «Вы ни на что сами не способны». А сотрудникам что, можно? Можно придти на работу в плохом настроении, обругать всех сотрудников, а потом, когда настроение улучшится, собрать всех посреди офиса и сказать «посмотрите, какая у меня классная новая юбка» и при этом требовать выражения искреннего восторга (это случай из практики!).

***Пример из практики.** На одной из организационных диагностик мне сказали такую фразу. «Наш шеф — ботаник. Он не работает с людьми. Для него люди — как цветочки в гербарии. Он больше любит работать с бумажками. То одно придумает, то другое, потом всё это перерисует. Где-нибудь что-нибудь услышит — и давай внедрять. А с людьми реально не разговаривает».*

В самом широком смысле можно сказать, что одна из причин совершенно безобразного стиля управления — это отсутствие культуры коммуникаций. Я имею в виду не только коммуникативные навыки как таковые, но и их предпосылки, затрагивающие более «высокие» уровни личности — уровень умений, знаний, ценностей, а возможно и личной идентичности. Я надеялся, что миф о «крепких хозяйственниках» наконец отомрет, уступив место какому-либо более современному и соответствующему рыночной ситуации подходу. Но нет, миф удивительно живуч, а вместе с ним и подход к управлению. Один из отголосков этого мифа — фразы руководителей «будем так говорить» («в действительности всё по другому, но ты всё равно не поймешь, или тебе этого знать не надо»), «вы многого не знаете», «у нас своя специфика», «наш рынок очень закрытый», «есть теория, а есть реальная жизнь» и т.п. Как мне кажется, это просто попытка прикрыть свою тотальную некомпетентность. Уважаемые руководители, вы можете говорить всё что угодно. Рынок решит!

В качестве совсем уже «крика души» пару слов об управленческих парадигмах. Как мне кажется, в основном они носят параноидальный характер и навеяны комплексами и фобиями. Вот некоторые из них:

Бизнес это война! Вот и воюют со всеми, причем начинают со своих же сотрудников.

Не верь никому! Вот и развешивают по всему офису видеокамеры (или подключают к сотрудникам электроды), а потом удивляются — а почему это у сотрудников не горят глаза?!

Кто владеет информацией, тот владеет миром! Вот и «сидят» на так называемой «информации», которая скорее всего представляет собой неструктурированные сведения, вместо того чтобы передать её дальше и сделать действительно информацией. Или, еще лучше, пытаются использовать её как «товар» во внутрифирменном обмене.

«Что делать?» и «С чего начать?»

*Великий ищет всё в себе, ничтожный — в других.
КОНФУЦИЙ*

Как сказал Гермес Трисмегист, «что наверху, то и внизу», «часть подобна целому», «подобное притягивает подобное». Бизнес-организации во многом повторяют методы, которые мы наблюдаем в управлении страной. Это и то, как ведет себя официальная власть, и то, что нам показывают в многочисленных сериалах. Понаблюдайте за общением руководителей и подчиненных в любом российском сериале, а потом сравните это с тем, как управляют в реальной жизни. Так что по телевизору нам положительных примеров для подражания, кейсов в ближайшее время не покажут. Что же делать? Вновь адресуем Вас к приведенному выше алгоритму оргпреобразований. Хотите поменять организацию — меняйте стратегические ориентиры, структуру, процессы принятия решений (например, попробуйте принимать решения в командах). И не забывайте про изменение людей. Мудрец сказал: «Хочешь изменить мир — начни с себя». Менять стиль управления жизненно необходимо. В противном случае руководители будут продолжать терять мощный ресурс, связанный в первую очередь с мотивацией сотрудников на достижение целей организации. Задействовать этот ресурс можно через свое ролевое развитие как руководителя, лидера компании, который в первую очередь видит свою миссию в управлении людьми.

**Задействовать
управленческий
можно через ролевое разви-
тие руководителя** **мощный
ресурс**