

Мифы о менеджменте

Менеджмент никогда не был и не будет идеальным. Если бы менеджмент был безупречным, его не возможно было совершенствовать.

Менеджерам приходится отыскивать правильный путь в решении различных вопросов. Для того чтобы разобраться в сути управленческой задачи необходимо выяснить три аспекта, касающиеся бизнеса: где находится организация, куда идет и как туда добраться.

При рассмотрении первого аспекта, выявляются следующие проблемы. Большинство компаний имеют в лучшем случае недостаточно четкое представление о том, где они находятся и как у них идут дела. Решения принимаются не на основе четкой информации и логики, а скорее на основе политики и эмоций.

Эффективное управление возможно лишь при наличии полной информации, необходимой для принятия правильных решений. Все более мощные технологии создают иллюзию возможности получения более полной информации и управления всем бизнесом. Организации с плоской структурой и инструкции руководства толкают менеджеров на использование все большего объема информации, предоставляемой современными технологиями. Руководители все еще находятся под властью представлений, превалировавших 20 или 30 лет назад, когда чувствовался недостаток информации, а информация означала власть. Поэтому менеджеры стремятся получить максимум информации в надежде расширить возможности управления, но это не дает желаемого результата, так как необходимо сосредоточиться на управлении тем, что необходимо, а не тем что возможно. И при этом использовать нужную информацию, а не ту, которая имеется в наличии.

При всем при этом большинство менеджеров добровольно сдают в рабство всеобъемлющему контролю и отчетности, стараясь присутствовать на работе 24 часа в сутки все 365 дней в году. Контроль ужесточается все сильнее, хотя к росту эффективности, обычно, не ведет. Руководители контролируют больше процесс, чем результат, и чем жестче они это делают, тем меньше полномочий предоставляют своим подчиненным. Таким образом, подчиненность ценится выше вовлеченности, а предоставление больших полномочий, о чем так много говорится, утрачивает свою актуальность.

Второй аспект отражает идею о том, что было бы не плохо предвидеть будущее, но это невозможно. Взамен руководители пытаются контролировать будущее с помощью стратегий, планов и прогнозов, и это лучше, чем двигаться наугад. Если нет стратегии, то нет и способа определить, какие действия и решения организации способствуют достижению желаемых результатов, а какие ведут в ложном направлении и

только распыляют ресурсы. Большинство из менеджеров относятся к категории последователей, и в выборе стратегии часто руководствуются универсальным законом стратегии, который, в конечном счете, будет обречен на провал, так как побуждает слишком многих конкурентов проводить одинаковый анализ, приводить к одним и тем же выводам и делать одно и то же. Если действовать сходно с конкурентами, то потери будут не велики, но и победить их в этом случае невозможно.

Чтобы выиграть, необходимо изменить правила игры, то есть проявить новаторские качества в выборе стратегии. Положительный фактор заключается в наличии на сегодняшний день большого количества различных подходов к вопросам стратегии на рынке. Основными характеристиками отличной работы могут быть: стремление к действию, стремление быть ближе к клиенту, независимость и предпринимательство, повышение производительности за счет людей, практика и ценностные ориентиры, приверженность своему делу, минимум персонала, нежесткий тип управления.

Если у руководителя нечеткое представление о настоящем положении организации еще менее четкое – о будущем, нет ничего удивительного в том, что большинству компаний очень трудно пройти путь от того места, где они находятся сейчас, туда где они хотели бы оказаться. Этот путь будет сопровожден некоторыми необходимыми изменениями. Задача менеджеров – сделать изменения более масштабными и динамичными, чем у конкурентов и добиться, чтобы изменения реально повлияли на процессы управления и людей. Изменения могут быть проведены с помощью таких операционных усовершенствований как планирование ресурсов предприятия, управление цепями поставок, комплексное управление качеством, управление взаимоотношениями с потребителями и реинжиниринг. Для успешных операционных изменений требуется сделать однозначный выбор при поиске программы и выполнить ее до конца, половинчатые решения хороших результатов ожидать не следует.

Огромные потоки книг по менеджменту, каждый год захлестывающие книжные полки, вызывают довольно противоречивые эмоции. Либо - завистливый вздох, мол – мне бы так всё устроить, либо удивление – бывает же такое! И в том, и в другом случае остается ощущение некой утопичности описанных ситуаций. Виной тому служит неполная "картина мира" и связанная с этим "увлекаемость" различными мифами в качестве единой панацеи от всех бед. Рассмотрены некоторые из них.

Миф о крахе "традиционного" менеджмента.

В менеджменте же довольно часто говорится об устаревании авторитарных подходов и вертикально-иерархических структур. Взамен предлагаются различного рода сетевые структуры и свободный рабочий день с выбором места работы (дома, в кафе и пр.) в качестве фактора, мотивирующего на созидательный труд. Управление же предполагается исключительно с помощью "добра", и удовольствия от самой работы и развития в подчинённых чувства повышенной ответственности за сделанное.

Активно проповедуется идея "саморазвивающейся" компании, в которой люди сами формируют ту действительность, которая окружает их на работе и потом там же радостно трудятся. Видимо, на людей, занятых достаточно творческой работой, приведенные в качестве примера инновационные методы управления действительно оказывают положительное влияние. Когда компания продает интеллектуальный продукт, то две или более одинаково умных головы гораздо лучше, чем одна. Но не последует успешного внедрения похожих управленческих технологий в компаниях, занятых в более приземленных сегментах, в производственной сфере.

Миф о "крепкой команде"

Если говорить о команде, допустим, руководителей среднего звена или руководителей департаментов (куда входит несколько отделов), то предполагается: собранные вместе, они должны (и могут) решить все сложные вопросы, стоящие перед компанией, чем способствуют системному развитию бизнеса и обогащению собственников. На деле же получается, что в такого рода командах много времени уделяется борьбе за престиж и иные ресурсы. Все это делается под видом некоего коллективного взаимодействия в рамках стратегии и приводит к тому, что принимаются компромиссные решения, которые, строго говоря, таковыми не являются. И решение актуальных задач, что необходимо было бы сделать в определенные сроки, растягиваются довольно на долгое время. Исходные проблемы же, естественно, только усугубляются. Все командообразующие мероприятия действительно спланивают участники действия, вопрос вокруг чего? Люди действительно лучше узнают друг друга, но помогает ли это лучше решать рабочие вопросы?

Конечно, хорошо если в компании есть сплоченная команда. И при реальном использовании инструментов регулярного менеджмента наличие такого ресурса обеспечивает быструю реакцию компании, как на проблему, так и в реализации профилактических мероприятий (в чем и заключается одна из важнейших целей эффективного управления). Но команда хороша в качестве дополнения к регулярному менеджменту, а отнюдь не вместо него!

Так все-таки: лидер или организатор?

Прирожденный лидер редко способен качественно исполнять организаторские функции. Лидер лучше всего ощущает себя в атмосфере хаоса и творчества. Когда бизнес вступает в фазу планомерного развития, лидеру становится просто скучно. Поэтому предпринимателю с лидерским типом мышления просто необходимо на определенном этапе развития своей компании подумать о передаче части полномочий человеку с хорошо выраженной организаторской функцией.

Организатора можно научить приемам лидерства, достаточным для исполнения обязанностей руководителя. Но при этом у него все равно остаётся риск заикливания на скрытии мелких организационных недочетов, которым нет числа в любой компании. И при этом упустить главное: тенденции рынка и опережающий запуск новых инициатив. Поэтому желательно превратить процесс прогноза тенденций в регулярный процесс с

сухим остатком в виде четких данных и формализованных выводов, на основании чего уже и отдавать соответствующие распоряжения.

Обе функции – лидерство и организация - никак не являются взаимоисключающими и должны дополнять друг друга, а лучший способ для этого – инструменты регулярного менеджмента. Только они помогут каждому руководителю делать не только то, что получается, но и то, что необходимо.

Миф о “замене человека машинами”

Технологии действительно позволяют многое делать на ходу, но человек еще долго будем привязан к офису.

Технологическая оснащенность стала неизмеримо выше, но ценность человеческих контактов оттого еще более возросла. Работа в XXI веке по-прежнему требует живого человеческого общения, а кроме того, для нее характерно следующее.

Потребность доверять. Человеческая природа не настолько изменилась, чтобы модно было довольствоваться лишь заочными контактами. Даже с развитием всех видов телекоммуникации количество деловых поездок неизменно растет. Надо знать в лицо своих коллег, клиентов и партнеров по бизнесу.

Мотивация. Ключевой фактор повышения работоспособности, а при минимальном объеме внутрифирменных операций еще и мощный фактор повышения производительности.

Коммуникация. Открытое офисное пространство остаются лучшими инструментами коммуникации. Отчасти в процессе задействованы электронная и голосовая почта, однако им не под силу заменить личные контакты.

Перспективы у дистанционной работы ничуть не хуже, чем у безбумажного офиса.