Четыре модели эффективного управления

Автор: Александра Кочеткова
13.02.2009 10:09

Из всех конструктивных моделей организационного управления - авторитарной, коллегиальной, поддерживающей и развивающей - авторитарная является самой древней. Она будет существовать вечно, поскольку отражает вечно существующий принцип иерархии. Однако правильное построение авторитарной системы - непростое искусство.

Неважно, по какому принципу люди поднимаются наверх в авторитарной системе. Важно, что они выстраивают пирамидальную структуру, в которой на вершине находится только один человек. В центральную формулу авторитаризма входят три слова: Я, Сила и Власть.



Александра Кочеткова

«Я» - обязательный компонент. Согласно кельтской системе воспитания королей, к лидерству в авторитарной системе человека нужно тщательно готовить, развивая качества, которые помогут ему одному выдерживать чудовищную нагрузку. Второй компонент авторитаризма - «сила». Двигателем в этой модели является сила в любом ее воплощении - физическая, духовная, ментальная и т. д. У лидера она должна быть выражена в наибольшей степени, тогда его власти хватит на любое количество подданных - это тоже очень древний принцип. Наконец, третий компонент, «власть» в данном случае определяется исключительно как возможность изменения чужого

поведения - вне всякой формы и атрибутики.

Важно понимать, что поскольку основной ценностью авторитаризма является власть, бизнесу он вообще-то чужд. Об эффективности, показателях и достижении целей нужно заботиться специально: люди в авторитарной системе не будут иметь установок на получение какого-то прагматического результата, например, добавленной стоимости. Вся система опирается на власть и оперирует властью. Лучше понять это помогает следующая иллюстрация: умный человек в авторитарной системе никогда не сделает карьеры, если он слаб. «Советский интеллигент», который отдает продукты своего труда (позволяя, например, регистрировать патенты на чужое имя) становится в такой компании объектом постоянного организационного насилия - «лошадью для войны». «Лошадьми для парада» будут совсем другие люди. Поэтому авторитаризм не понятен современным молодым профессионалам. Их ценностные установки: эффективность, доходность, скорость, смысл - вообще не свойственны авторитарным системам. По своей сути авторитаризм является механистической, негуманной моделью. Человек в ней вообще не воспринимается как личность, как творец. Более того, система будет пытаться любым путем избавиться от прогрессивных и творческих людей. Она не то чтобы подозревает их в предательстве или нелояльности, но понимает, что творец внутренне свободен и его изменить уже невозможно. Авторитарная система ориентирована на два класса занятых: «кадры» и «человеческие ресурсы». Они чувствуют себя комфортно - им не нужно принимать решения и брать на себя полномочия. Естественно, это не относится к лидеру, который должен принадлежать к типу «человеческий капитал».

В каких случаях авторитарная система будет выигрышной для бизнеса? Тогда, когда условиями успеха этого бизнеса являются основные свойства авторитарных систем - порядок, стабильность и экономия. Как только бизнесмену захочется стабильности, он должен - в той или иной степени - построить авторитарную систему. Прописать процессы, ввести тотальный контроль, принять другие меры для бесперебойного функционирования машины. Империи огромного размера неизбежно нуждаются в авторитарной системе. Лет двадцать пять назад в транснациональных компаниях американского происхождения началось так называемое «бегство в демократию», когда

центральное руководство стало давать большую самостоятельность региональным бизнес-единицам. Это привело к ухудшению показателей большинства американских транснациональных систем, вытеснению их европейскими и восточными корпорациями. И два года назад в западных публикациях прозвучал призыв: «Назад, в авторитаризм, - уберите корпоративную демократию».

Благодаря своему основному свойству - создавать и поддерживать порядок - авторитарная система открывает путь нескольким корпоративным стратегиям. Во-первых, крупносерийное и массовое производство - конвейер. Формой реализации конвейера является бюрократия, и других эффективных форм для него пока не создано. Существует, правда, беспрецедентный эксперимент компании Toyota, которая в каждом из своих подразделений пытается создать не просто «кружок качества», а своего рода поделочную мастерскую, где в режиме ручной сборки создаются определенные узлы. Однако это скорее исключение, подтверждающее правило, - сочетание развивающей модели и конвейера может дать чудовищные результаты в виде неуправляемых издержек и отклонений по уровню качества.

Конвейерным способом может быть организовано не только промышленное производство, но и любое выполнение поточных заданий. Например, в сфере услуг: как только увеличивается количество потребителей, рано или поздно возникает конвейерная система. Более того, без использования мощности конвейера вообще не имеет смысла выходить на массовый сегмент, ведь именно конвейер позволяет управлять даже мелкими издержками. Учет затрат на каждом рабочем месте становится возможным только в этом случае. Попытайтесь учесть затраты у творца - он неизбежно что-то ломает, переделывает, дезавуирует и т. д., и остановить это нельзя, поскольку он отвечает за конечный результат. Вторая стратегия, в которой выгоден авторитаризм, - построение системы управления качеством, которая не работает без тотальной системы контроля за показателями. Наконец, третья стратегия - процессинг. Когда компания в процессе роста делает шаг в массовый сегмент, она упирается в крайнюю неэффективность взаимодействий внутри себя. Возникает необходимость эти взаимодействия прописать, и рождается процессинг - требование порядка и контроля за порядком. В четвертую группу попадает антикризисное управление, когда в условиях

истощенных и разрушенных ресурсов система обязательно должна находиться в одних руках при тотальной экономии по всем статьям бюджета. Авторитарная система всегда была и будет самой дешевой из всех систем управления. Затраты на ее содержание минимальны, скорость велика, она понятна, логична, проста и имеет большой ряд преимуществ.

Но при всех плюсах авторитарной системы, которые проявляются в определенных стратегиях управления, у нее есть один очень существенный минус - на десятом-двенадцатом году жизни авторитарная система начинает стремительно вырождаться. Причина трудно устранима, ибо заключается в самой ее сущности - формализации и бюрократических регламентах. Конечно, можно учесть изменения среды - но только те, которые предполагаются на момент написания регламентов. А из-за неизбежных процессов хаотизации бизнес-пространства отклонения любой живой системы всегда увеличиваются, и жесткие регламенты неизбежно начинают давать сбой.

Одно из следствий абсурдной, иррациональной бюрократизации (о которой писал еще Вебер) - деградация персонала. В личных планах сотрудников одной из компаний я видела нормативы по личной лояльности руководителю подразделения. Подобный бред рождается во множественных точках, и система начинает стремительно приходить в упадок: люди теряют смысл труда. Не понимая, зачем он выполняет те или иные операции, человек оказывается перед выбором: уйти из компании или отключиться. Увы, чаще всего он отключается. На десятом-двенадцатом году вместе с разложением авторитарной системы люди превращаются в тупых солдат, «пушечное мясо». Почему современный специалист к авторитарному управлению относится крайне резко? Он понимает, что ценой работы в системе такого типа будет он сам - его жизнь, его душа, его профессионализм. И система действительно может его разрушить. Именно поэтому в авторитаризме очень важно каждые семь-восемь лет менять управляющего, иначе процессы бюрократизации и разрушения становятся необратимыми. Начинаются же они с самого управляющего, который после определенного срока правления осознает себя безнаказанным и непогрешимым. У него меняется отношение к людям, он начинает их унижать - особенно тех, кто знал его когда-то другим (очень опасный момент для членов

команды первого лица).

Избежать иррациональной бюрократизации помогает построение гибких регламентов, в процессе которых необходимо соблюдать ряд правил. Центральный ствол приказов и законов, которые люди не могут нарушать, должен быть жестким, неизменяемым - «мертвым». По ходу ответвлений к департаментам и отделам должна нарастать степень «живого», которая достигает максимума на уровне отдельного сотрудника. Получается так называемое «регламентное дерево», с жестким стволом и гибкими ветвями. Такому дереву не страшен ветер перемен, его ветки будут гнуться, но не ломаться. К сожалению, в российской реальности чаще всего получается наоборот - мелкие ветки закостеневшие, а ствол весь гибкий и качающийся. Но дерево не может держаться на листьях, оно должно стоять на корнях.

Логика современных регламентных административных отношений заключается в том, чтобы не давать бюрократическому абсурду поглотить рядовых работников. Рассмотрим построение таких отношений на примере одного из крупных российских дистрибьюторов. Во всей компании там очень жестко отслеживаются не только часы прихода и ухода сотрудников, но и перемещения их внутри зданий - двери открываются только магнитными карточками, которые есть у каждого. На уровне департамента существует определенная степень свободы - руководитель департамента может прийти к директору и предложить изменить планы в связи со складывающимися обстоятельствами (но принимать решение все равно будет директор). На уровне начальника отдела свободы еще больше - у него есть несколько способов достижения цели, которые он волен выбирать, не согласуя свои действия с руководством. Наконец, рядовой сотрудник может достигать поставленных целей самостоятельно, как ему заблагорассудится.

Автор: Александра Кочеткова
13.02.2009 10:09

Авторитарная модель - это египетская пирамида, символизирующая стабильность. Если у вас простой профиль производства, неэластичный спрос, который существует всегда, - постройте авторитарную систему, поддерживайте в ней определенную степень живого в регламентах - и она будет существовать вечно. Механизмы построения этой и других моделей организационного поведения мы разберем в следующих номерах «Бизнес-журнала».

Опубликовано в журнале "Бизнес-журнал" №14 от 19 Июля 2005 г.

Автор: Александра Кочеткова, Профессор Института бизнеса и делового администрирования Академии народного хозяйства при правительстве РФ по направлениям «Социальная психология управления» и «Организационное поведение».