

Российская культура управления – как избежать

“Ловушки Авторитарности” при принятии Управленческих решений.



Идея статьи кратко.

Для снижения риска принятия неверных управленческих решений Менеджер проекта – приверженец Авторитарного стиля управления - должен использовать ряд методик “самопроверки”, проявляя управленческую гибкость и изменяя стиль управления в зависимости от контекста ситуации.

Содержание

1. Введение.
2. Области применения Авторитарного стиля
3. В каких ситуациях Авторитарный стиль управления малоприменим
4. Недостатки и последствия Авторитарного стиля Управления
5. Как избежать “ловушки авторитарности” при управлении. Прикладные методы.
6. Заключение

1. Введение

Любая сложная задача имеет простое, легкое для понимания и неправильное решение.

Достижение стратегических целей невозможно без соответствующей корпоративной культуры

Ввиду исторического контекста, а также сложившегося культурного кода, современной российской корпоративной культуре управления присущи такие черты, как

- ✓ склонность к авторитаризму
- ✓ патерналистский стиль управления
- ✓ существенная дистанция власти.

Так, ввиду существующих кросс-культурных различий в восприятии образа лидера, ситуация непосредственного общения на бытовые темы между Водителем грузовика и Руководителем завода, приемлемая в странах Центральной и Северной Европы, очень редко и зачастую невозможна ввиду воспринимаемой иерархичности должности Лидера в Российской культуре.



Краткая характеристика

Авторитарный стиль управления присущ руководителям, использующим только собственные знания и компетенции при дизайне управленческих решений.

Мнение сотрудников редко принимается в расчет, даже если оно конструктивно и взвешенно.

Более того, распространенные в деловой культуре стран США и Европы бизнес-ценности:

- * нетерпимость к авторитарному поведению Лидера рабочей группы
- * высокие требования к командной работе при решении задач
- * запрос на большую инициативу подчиненных для достижения результата

зачастую игнорируются на всех уровнях управления в российских компаниях.

Авторитарный подход в бизнесе

В практике бизнеса Авторитарный подход выражен в принятии Управленцами разного уровня ключевых решений самостоятельно. Более того, ввиду изначально воспринимаемого высокого статуса Босса – что тоже является особенностью российской корпоративной культуры – сформулированные управленческие решения не подвергаются конструктивной критике нижестоящими подчиненными. Данный подход изначально сужает фокус восприятия проблем.

Негативным последствием принятия решений на основе авторитарного подхода является увеличение вероятности принятия ошибочных решений.

2. Область применения Авторитарного стиля. Где может быть полезен.

- Ситуация жесткого лимита времени на принятие решения
В случае чрезвычайной ситуации и форс-мажора.

Пример.

1. Из практики строительства. При производстве бетонных работ бригадой при приеме бетонной смеси в опалубку Линейным мастером обнаружено отсутствие герметичности и жесткости опалубки, а также отсутствие части предусмотренных рабочей документацией арматурных каркасов. Данные проблемы требуют оперативного устранения звеном рабочих в подчинении.

Вопросы неисполнения задачи не могут быть предметом дискуссии ввиду жестких сроков.

2. Оперативная ликвидация последствий Дорожно-транспортного происшествия силами уполномоченных служб для восстановления движения транспортных средств на оживленной автомагистрали.

- Низкая квалификация исполнителей в сочетании с высокой экспертностью менеджера

Например, решение задачи организации работы сборочного мебельного производства типовых единиц бригадой неквалифицированных рабочих, управляемых опытным бригадиром

- Бизнес-процесс стандартны, понятны и регламентированы для исполнителей. Работа ведется в условиях низкой неопределенности и достаточности основных ресурсов.

Например

1. В ресторанном бизнесе, операционная работа поваров рабочей смены по приготовлению блюд стандартного меню под руководством шеф-повара.

2. Условный бизнес грузоперевозок:

Работа бригады грузчиков для организации перевозки мебели и оборудования из одного офиса в другой.

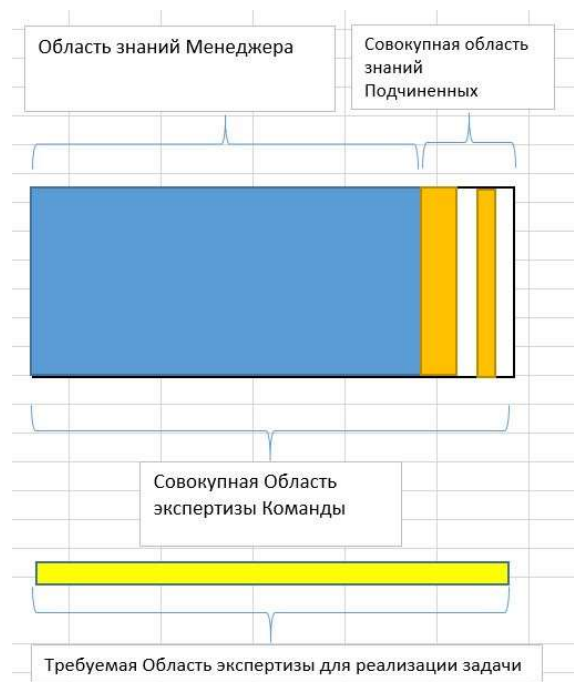


Рис.1 Экспертиза сотрудников команды с низким уровнем квалификации и экспертным руководителем

Одной из Причин формирования авторитарного стиля является:

- Нежелание Менеджера проекта формировать культуру "коммуникационной ясности" команды проекта как в горизонтальном, так и в вертикальном направлении.

Так, на практике зачастую Менеджер сознательно воздерживается от сообщения участникам команды ключевой не конфиденциальной информации по проекту, полученной им в ходе общения с заинтересованными сторонами.

Также одним из косвенных признаков организации, с принятым авторитарным стилем управления является разделяемое Сотрудниками убеждение - "Инициатива имеет инициатора". Т. о. у сотрудников команды существует страх в части принятия ответственности за принятие решения.

3. В каких ситуациях Авторитарный стиль управления малоприменим

- Работа в условиях высокой неопределенности; комплексные задачи, требующие кросс-функциональной вовлеченности проектной команды. При решении комплексных задач экспертизы одного менеджера зачастую недостаточно.

Например, разработка стратегии выхода на новый географический рынок корпорации, предоставляющей товары в сфере B2B – производство и поставка промышленных продуктов

- Бизнес-процесс не стандартизирован, не накоплена практика исполнения. Осмысление оптимального выполнения задачи требует разработки гипотез и тестирования схем действий для выявления наилучшей.

Пример.

1. В строительстве - вопросы организации процедуры сдачи работ и приемки в эксплуатацию государственными органами завершенных объектов капитального строительства. При условии отсутствия опыта компании-застройщика, а также с учетом текущих изменений градостроительного законодательства.

2. Внедрение персоналом производственного цеха металлургического завода новой технологии переработки сырья для получения готового продукта.

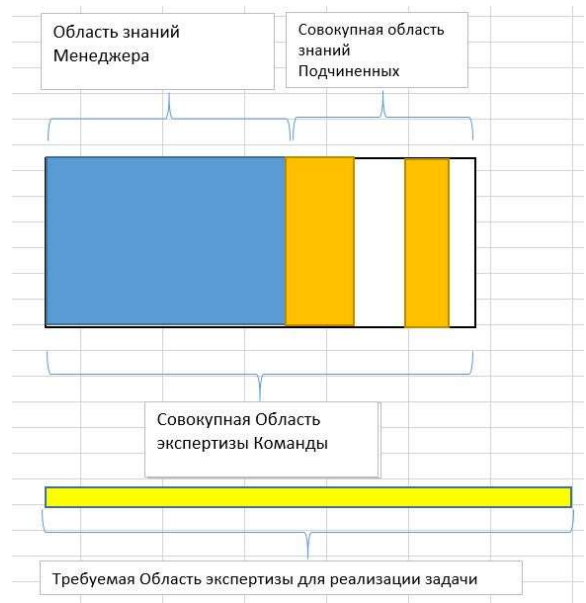


Рис.2 Экспертиза сотрудников проектной команды при решении комплексной задачи.

4. Недостатки и последствия Авторитарного стиля Управления

- “Туннельное мышление” руководителя и, вследствие этого, неспособность увидеть многообразие возможных вариантов решения задачи
- Снижение уровня самокритичности Лидера при принимаемых решениях
- Нет развития членов рабочей команды в части активного участия при разработке стратегии и важных решений. В частности, происходит демотивация сотрудников к генерированию идей и потенциальной оптимизации бизнес-процессов. Что в долгосрочной перспективе ведет к стагнации бизнес-системы.

Долгосрочным негативным следствием данной особенности корпоративной культуры является отсутствие “масштабируемости”-самовоспроизводимости менеджмента компании, а также уход части высококвалифицированных сотрудников из команды проекта вследствие профессиональной нереализованности

Пример.

В операционной работе начальник участка строительного подразделения, включающей в себя общение как непосредственно с бригадами рабочих строительных участков, так и с сотрудниками бэк-офиса – Инженерно-техническими работниками, осуществляющими непосредственную подготовку документации для обеспечения производства работ, использовал авторитарный стиль управления.

При этом управленческая гибкость т.е. варьирование им стиля лидерства в зависимости от контекста вопросов, поставленных задач и психотипов сотрудников, отсутствовала.

Подобный стиль управления, с одной стороны воспринимался с пониманием сотрудниками строительной бригады. Но, с другой стороны, привел к демотивации части сотрудников бэк-офиса.

Результатом отсутствия управленческой гибкости в долгосрочной перспективе явилось увольнение части персонала.

- Отсутствие “личного вклада” участников команды на стадии разработки решения ведет к сложностям при последующем внедрении. Руководитель становится "узким местом" при принятии решения. Следствием этого является невозможность автономной работы подразделения.

5. Как Менеджеру избежать ловушки авторитарности при управлении

Отбросим факты, они мешают видеть суть

Рассмотрим ряд прикладных подходов, позволяющих снизить “ошибку авторитарности” Менеджера, и при этом обеспечивающих более объективное управление.

- Формирование культуры коллегиальности и проактивного подхода к решению задач в коллективе. Осуществляется путем активного вовлечения причастных членов рабочей команды на этапе дизайна управленческого решения. Для этого Менеджеру необходимо Перейти от роли “Большого Босса” к роли “Посредника”, организовывающего обсуждение.

В частности, для снижения влияния Руководителя на мнение членов проектной команды возможно использовать методы разработки управленческих решений т.к.

- * “Коллективного блокнота” (предварительная формулировка решения членом команды)
- * “Кругового обсуждения”.

При данном подходе достигается вовлеченность персонала в разработку решения, что впоследствии облегчит его исполнение, даже если итоговый вариант решения отличается от позиции, изложенной участником команды.

Косвенным положительным моментом подхода активного вовлечения сотрудников является борьба с профессиональным выгоранием высококвалифицированных сотрудников путем создания ощущения ценности их мнения и стимуляции активности для решения задач с неясным алгоритмом действий.

- Помощь независимого эксперта в части аудита управленческого решения на предмет соответствия поставленным целям и рациональности исполнения.

Так, в случае корпорации с развитой культурой корпоративного управления, генеральный директор легко передает на рассмотрение часть критических вопросов Совету Директоров, либо выносит их на обсуждение Консультационного совета.

Особенно важна для Менеджера периодическая рефлексия в части самоосознания областей недостаточной экспертизы, и впоследствии выбора экспертов для усиления команды

- Привлечение в команду людей с опытом работы в компании с “Эгалитарным” культурным кодом, подразумевающим возможность открытого несогласия с мнением вышестоящего руководства, а также коллегиальный стиль принятий решений.

Практика найма европейских менеджеров-экспатов, культурный код которых подразумевает коллегиальность и групповое обсуждение вопросов, дает возможность видоизменить иерархическую культуру российской компании, снизив “градус” авторитарности.

- Градация важности рассматриваемых вопросов. Менеджеру необходимо определить приоритеты рассмотрения вопросов, решения по которым необходимо принимать только

лично, при этом вынести в отдельный раздел задачи, возможные к обсуждению коллегиально.

- Разделение управленческого ресурса: При необходимости управления различными подразделениями, большую часть управленческого ресурса посвящать отделам и участкам с низкой квалификацией исполнителей, требующим авторитарного подхода.

Пример.

При исполнении комплекса работ по капитальному ремонту здания муниципальной Школы Генподрядной строительной организацией Линейный мастер столкнулся с необходимостью организовать ритмичную бесперебойную работу бригады численностью порядка 30 человек.

При этом уровень квалификации рабочих-исполнителей был очень неоднороден: от опытных профессионалов до начинающих слабо мотивированных рабочих.

На практике, при разработке детальных оперативных решений, не учтенных исходной рабочей документацией, а также проектом производства работ:

- * Технических узлов сопряжения конструкций
- * Методов производства работ
- * Организации работы звена и нормокомплектации бригады

Основное время Мастера было уделено организации работ рабочих звеньев с низкой квалификацией.

При этом квалифицированным исполнителям предоставлялась определенная свобода действий в части выбора методов организации работ (с соблюдением требований исходного ППР).

Критерием достижения результата квалифицированных рабочих являлось выполнение сменного задания.

- Информирование подчиненных о причинах выбора конкретного решения. Т. о. формируется единое информационное пространство членов команды, культура открытости. А также Менеджер воспринимается командой как более рациональный и предсказуемый.

Для понимания приведем ряд методов коммуникации с членами проектной команды от наименее к наиболее информирующему и вовлекающему в работу инструменту.

На практике Менеджеру необходимо выбрать конкретный метод извещения о своей позиции в зависимости от сложности вопроса и требуемой скорости реакции.

- * Сообщение в мессенджере
- * Краткое электронное письмо
- * Аудиозвонок
- * Письменный обзор ситуации
- * Видеоконференция
- * Личная встреча с командой

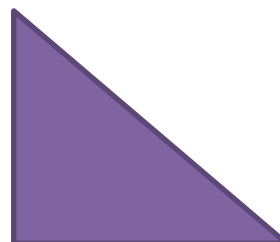


Рис.3 Пирамида видов коммуникации.

Пример.

В связи с длительной неупорядоченной процедурой согласования технической документации Менеджером проектного офиса была принято решение о создании специального регламента для сотрудников в части обработки документации.

Инициатива, первоначально воспринятая персоналом офиса негативно, как дополнительный метод бюрократизации бизнес-процессов и “поглотитель времени”, после разъяснений Менеджером о данной процедуре как инструменту снятия рисков (страхование проектной команды от рисков проведения некорректных закупочных процедур), была одобрена сотрудниками.

6. Заключение

Освоение навыков управленческой “гибкости”, заключающейся в применении различных стилей управления в зависимости от контекста ситуации, позволит Менеджеру любого уровня оптимизировать бизнес-процессы, оперативно достигая требуемых результатов.