

# Менеджмент умер! Да здравствует менеджмент!

Концепции о кончине менеджмента уже устарели



**Никола Арно,**  
профессор  
Audencia Business School  
(Франция)



**Тибо Бардон,**  
профессор  
Audencia Business School  
(Франция)

В 2008 году Гарри Хэмел призвал в своей книге «Конец менеджмента» сократить количество уровней управления. Сегодня представители так называемого движения «корпоративного освобождения», консультанты, влиятельные мыслители в сфере менеджмента и даже преподаватели ВУЗов считают, что компании могут стать более гибкими и инновационными, если они сократят число менеджеров среднего звена и предоставят служащим возможность управлять собой самим. Главным аргументом в пользу этого является то, что менеджеры среднего звена зачастую снижают гибкость и креативность компании, поскольку эти управленцы зачастую являются лишним элементом, тормозящим прогресс. Считается, что менеджеры среднего звена замедляют быстроту реакции компаний, затягивая процесс принятия решений и подавляя инициативу служащих при помощи несовершенных правил и методов работы.

Это мнение основано на низкой оценке роли менеджера. В прошлом существовало три стереотипа менеджеров среднего звена, которые тормозили инновации в сфере управления предприятием. Первым стереотипом является менеджер, которого можно назвать «буквоедом». Такой менеджер управляет операционными командами, педантично требуя строгого выполнения всех правил. Второй стереотип – так называемый «эксперт». Он объясняет всем, как следует работать, но зачастую не способен выполнить работу сам. Наконец, «ассистент отдела кадров» не только обращается с сотрудниками, как с детьми, ставя хорошие и плохие оценки, но

и создает на каждом шагу неэффективную и ничем не оправданную иерархию.

## САМОИСПОЛНЯЮЩЕЕСЯ ПРОРОЧЕСТВО

При помощи вышеуказанных стереотипов, приверженцы «конца менеджмента» подрывают доверие по отношению к менеджерам среднего звена и призывают к полному или частичному сокращению последних. Некоторые менеджеры среднего звена действительно соответствуют этим стереотипам. Однако это расхожее

мнение зачастую создает в компаниях условия, способствующие процветанию таких клише.

Прежде всего, следует понять, что лидеры, которые придерживаются такого мнения, зачастую сами на протяжении многих лет навязывали подоб-

**” Чем раньше ваша компания начнет избавляться от наследственных представлений об управлении, тем скорее она по-настоящему подготовится к будущему. “**

*Гарри Хэмел*

ные стереотипы менеджерам своей компании. Кроме того, многие менеджеры среднего звена говорят, что у них нет свободы действий, которая позволила бы им оказать настоящее влияние на компанию. Это происходит потому, что с мнением менеджеров среднего звена не всегда считаются, лидеры не поддерживают решения менеджеров, лишенных необходимой автономии.

Вот почему эти стереотипы частично становятся реальностью. Эти клише влияют на настрой и поведение служащих и руководителей компаний, которые не позволяют менеджерам среднего звена добиваться

более высоких результатов. А на личном уровне, ежедневные разочарования приводят к серьезному недостатку мотивации менеджеров среднего звена. Исследования Зенгера и Фолкмана, опубликованные в 2014 году в журнале «Harvard Business Review», показали, что менеджеры среднего звена являются наименее мотивированными служащими. Другое исследование показало, что более трети менеджеров среднего звена больше не хотят оставаться на своей должности (исследование портала Cadréo). Кроме того, менеджеры среднего звена отличаются не только недостаточной мотивацией. Они также чаще страдают от повышенной тревожности и депрессии, чем сотрудники на оперативных и руководящих должностях.

На уровне коллектива, низкая мотивация менеджеров среднего звена может иметь чрезвычайно негативное влияние на результативность компании. Например, менеджеры среднего звена с низкой мотивацией отрицательно влияют на управляемые ими команды. Кроме того, «эффект домино» чаще наблюдается в отношениях между средним и операционным звеном менеджмента, чем между руководством компании и менеджерами среднего звена, поскольку первые два уровня иерархии более тесно связаны (исследование компании Gallup, 2015 г.).

## МЕНЕДЖЕРЫ СРЕДНЕГО ЗВЕНА – ДВИЖУЩАЯ

### СИЛА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ

Наши исследования показали, что менеджеры среднего звена могут быть движущей силой в области управленческих инноваций. Прежде всего, менеджеры среднего звена способны лидировать в области инноваций, потому что они находятся в эпицентре компании. Они стоят на перекрестке многих путей и являются посредниками между многочисленными участниками рабочего процесса. Менеджеры среднего звена ежедневно работают с рядовым персоналом, руководящими работниками и клиентами. Именно поэтому менеджеры среднего звена обладают и стратегическим мышлением, и практическими навыками, поскольку они прекрасно понимают поставленные перед ними задачи.

Кроме того, значение их посреднической роли постоянно растет в современных компаниях, где информация распространяется все более широко, однако содержание информации становится все более неясным, сложным и непостоянным. В связи с фрагментацией внутренних и внешних барьеров компаний, нам как никогда требуются люди, обладающие опытом и знаниями для налаживания контактов между всеми участниками рабочего процесса.

Наконец, менеджерам среднего звена часто удается построить доверительные и дружеские отношения с операционными работниками. Именно поэтому менеджеры среднего звена способны лучше мобилизовать свою команду, чем руководители компании. У менеджеров среднего звена имеется потенциал для создания позитивной динамики в коллективе, которая может улучшить результаты всей фирмы.

Следовательно, мы не должны воспринимать кризисную ситуацию, в которой сегодня находятся менеджеры среднего звена, как причину для сокращения или увольнения последних. Мы должны научиться по-новому воспринимать их роль. А для этого мы должны расстаться с устаревшими концепциями и мифом о кончине менеджмента. Менеджмент умер! Да здравствует менеджмент! ★

*«Именно внутренняя прозрачность и непрерывный обмен мнениями, а вовсе не огромная армия менеджеров среднего звена, помогают держать под контролем многочисленные разнородные инициативы. Разумеется, когда речь идет о решениях, предполагающих крупные вложения или способных оказать серьезное влияние на бренд или впечатления потребителей, без высшего руководства не обойтись. Но к тому моменту как оно приступит к рассмотрению очередной инициативы, скорее всего с десятком сотрудников и сотни или тысячи пользователей уже высказались по поводу неё.»*

*Разнообразие способствует творчеству. Разнообразие культур, взглядов, навыков, отраслей, архитектурных стилей и окрестностей городов – обязательное условие для розжига огня инноваций. Когда нечто встречается с подобным ему, ничего не происходит; когда же встречаются противоположности, между ними часто проскакивает искра вдохновения. Если попробовать оценить вклад каждого из этих качеств в создание пользы, приняв в расчёт, что мы живём в мире, где производительность и дисциплина лишь начальная ставка, шкала будет выглядеть примерно так:*

*Страсть 35%  
Творчество 25%  
Инициатива 20%  
Интеллект 15%  
Старательность 5%  
Послушание 0%.  
В сумме 100%.*

*Я не хочу сказать, что послушание совсем ничего не стоит. Компания, где никто не соблюдает правил, скоро сползёт в анархию. Я имею в виду, что, с точки зрения создания конкурентного преимущества, соблюдающие правила сотрудники бесплодны».*

*(Из книги Гарри Хэмела «Будущее менеджмента»)*