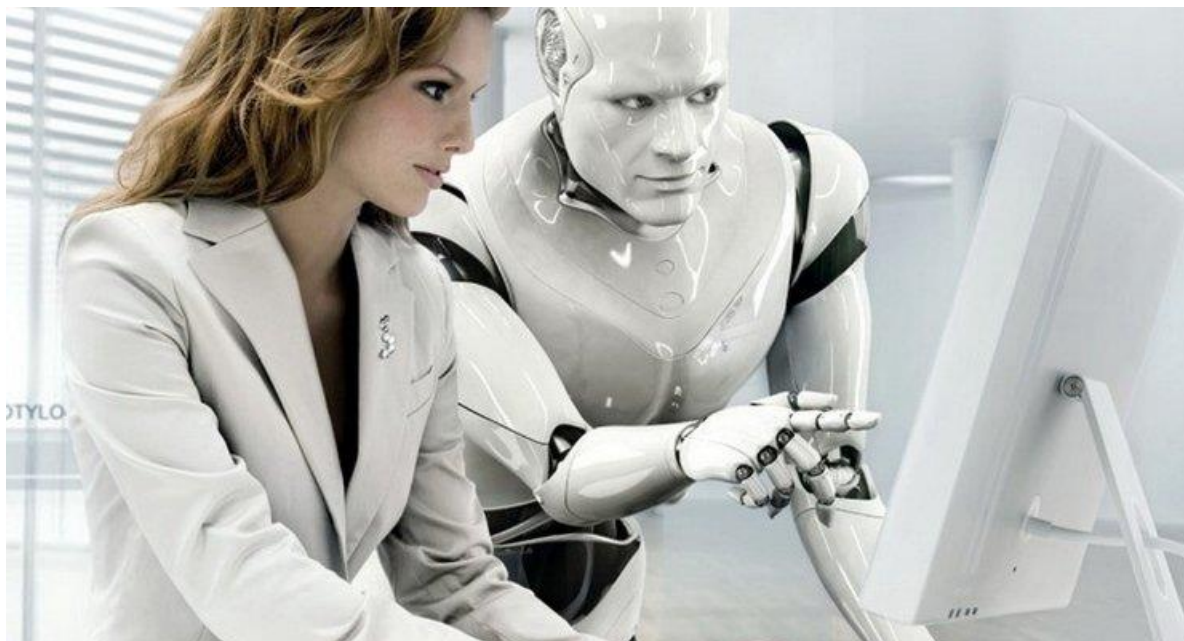


Что ждет менеджмент в будущем?



«1. Закат авторитарного стиля управления. Изменения запутывают ситуацию до такой степени, что единолично контролировать принятие решений сегодня невозможно. Один начальник уже не способен оценить все риски в хаосе непрерывных перемен, необходимы согласованные действия целой команды. Соответственно, должна измениться вся структура организации.

2. Конец иерархии. Четкая, полувоенная система корпоративной иерархии не способна справляться с изменениями. Компания сегодня должна создавать каналы передачи информации, чтобы знания могли свободно распространяться не только сверху вниз, но и снизу вверх и по горизонтали. Сегодня предпринимается масса попыток разбить оковы иерархии. Мы наблюдаем становление систем, полностью ее отрицающих, — это и холакратия, и сетевые организации, и плоские структуры, и методология agile. Впрочем, плоская организационная структура не решает всех проблем. В краткосрочной перспективе иерархия способна обеспечить эффективную работу компании, но, когда наступят неизбежные перемены, будет только мешать адаптироваться к ним. Полное же отсутствие иерархии придает системе гибкость, помогает справляться с изменениями, однако может затруднить проведение решений в жизнь. Выход — в двойной системе: для принятия решений нужна демократия, а для их реализации — диктатура. Культура компании должна нести в себе двойственность, хотя это непросто.

3. Сила командного духа. Традиционная субординация неэффективна, потому что современные проблемы слишком многоплановы, они требуют одновременного взгляда с разных сторон. Со временем управлять компанией будет все сложнее, поэтому руководителям уже сейчас стоит развивать взаимодействие в командах. Для решения комплексных задач очень важно сотрудничать, стирая внутриорганизационные

границы. Многие компании уже сделали ставку на командную работу, но этого пока недостаточно.

4. Акцент на организационную архитектуру, а не на стратегическое планирование. Мы все хуже предсказываем будущее. Ни один эксперт не предвидел нефтяной кризис, случившийся в прошлом веке. Никто — даже центральные банки — не смог спрогнозировать финансовый кризис, который произошел уже в наши дни. Чем хуже мы можем предугадывать и планировать будущие события, тем гибче должна быть организация, чтобы в случае чего быстро менять направление работы. Поэтому менеджерам важно уметь выстраивать гибкую систему, в рамках которой никто не держится за свое кресло до самой пенсии.

5. Фокус на миллениалах. Молодое поколение начинает доминировать на рынке труда, поэтому менеджерам придется корректировать мотивационные и компенсационные схемы. Миллениалы не желают работать только за деньги — они хотят понимать, что их деятельность имеет смысл и нацелена на улучшение мира, а не просто на извлечение прибыли. Компании должны определить свои ключевые ценности и понять, как контролировать их соблюдение.

6. Прозрачность данных. Чтобы принимать оптимальные решения в условиях неопределенности, нужно опираться на данные. Такие системы, как Open Book, Balanced Score Card и Adizes Executive Dashboard, лишь закладывают основы будущих подходов к прозрачности информации.

7. Управление стрессом. Все перечисленные изменения означают одно: под прессингом реальности руководителям придется изменить свою суть, методы работы, убеждения и критерии самооценки. А значит, им потребуется новая информация о том, как справляться со стрессом.

8. Потребность в консультантах. Описанные изменения вынудят корпорации дополнительно обучать персонал и нанимать консультантов, чьи знания будут «перекрестно опылять» различные отрасли. Технологии консультирования тоже изменятся: вместо того чтобы просто описывать происходящее, консультанты встанут во главе перемен. Появляется новый рынок — организационная терапия, меняющая неэффективные компании. По моему мнению, профессия консультанта сильно — и не без потерь — трансформируется. Раньше консультант напоминал терапевта, выписывающего клиенту рецепт решения проблем. Теперь же он станет похож на психотерапевта. Клиент сам решит, что ему делать, а консультант поможет принять решение и воплотить его в жизнь. Начало этого перехода ознаменовало появление такой профессии, как коуч.

9. Здоровье организации как новая корпоративная цель. Руководители будут переосмысливать корпоративные цели, и это серьезное изменение, затрагивающее теорию и практику менеджмента. В рамках капиталистической модели компании существуют для блага своих инвесторов и владельцев, и до сих пор главным для бизнеса была прибыль в краткосрочной или долгосрочной перспективе. Сегодня это уже не основная и не единственная цель компании, а лишь одна из многих. Со

временем менеджеры и вовсе перестанут ориентироваться на выгоду стейкхолдеров. Мне представляется, что целью любой организации станет ее здоровье. В погоне за прибылью многие организации стали неэффективными, погрязли во внутренних конфликтах, запутались в вариантах развития и дурно влияют на общество и окружающую среду. Здоровая компания — это гармоничная организация внутри и снаружи. Именно такие компании получают стабильную прибыль, в отличие от разобщенных и хаотичных. Как определить «здоровье» организации? Как его поддержать? Как выявить ранние признаки «болезни» и бороться с ними? Это совершенно новое поле для исследований, которое, я надеюсь, в будущем станет одним из главных направлений теории и практики менеджмента и лидерства.

10. Ценностный менеджмент. Как я уже говорил, рост благосостояния меняет общество и человека — материальные цели уступают место духовным, и это не может не влиять на бизнес. Я уверен, что ценности станут основным фактором при принятии решений. Например, в США компании направляют часть дохода на благотворительность, и это помогает им продвигать свою продукцию. Целый ряд руководителей уходит на пенсию или передает бразды правления, чтобы посвятить себя социально значимым проектам. Компании, нацеленные исключительно на прибыль и интересы акционеров, в будущем не смогут привлекать лучших специалистов, а в наши дни успех без них невозможен. Таланты пойдут туда, где уважают их ценности».

Источник: [HARVARD BUSINESS REVIEW](#)