

СМЕНА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПАРАДИГМЫ: ОТКРЫВАЯ ОРГАНИЗАЦИИ БУДУЩЕГО

Малышев М.А., Малышева Н.С.*
(Россия, г. Москва)

Аннотация. В статье актуализированы вопросы смены управленческой парадигмы в России. Проблемы управления, с которыми сталкиваются органы государственной власти, рассматриваются в качестве онтологического основания для уточнения научных задач социологии управления.

Премьер-министр Дмитрий Медведев 12 января 2017 года на VIII Гайдаровском форуме отметил, «почти все эксперты считают, что переход к цифровой экономике, который сейчас происходит, в том числе приведет и к пересмотру роли государства в управлении экономикой. Вся система государственного управления как минимум должна адаптироваться к объекту воздействия, прежде всего по скорости и качеству принимаемых решений. Скорости в современном бизнесе просто космические. Компании типа *Uber* или *WhatsApp*, к примеру, зарабатывают свой первый миллиард примерно за два года, хотя раньше на это уходили десятилетия. Нужно оценить масштаб этих изменений, и такие качественные изменения должны обязательно учитываться при реформировании государственного аппарата. Другими словами, в цифровой экономике государственные структуры, чтобы работать эффективно, должны быть компактными, современными, максимально гибкими. Это не означает, что мы должны автоматически переносить сюда все бизнес-практики. Мы понимаем, что это далеко не всегда возможно. Но стремиться к оптимизации, двигаться в направлении ускоренной цифровизации государственного сектора необходимо, при этом нужно учиться у лидеров в этой области. У нас такие планы были и остаются. Есть скромные успехи в этой области, в том числе – развитие онлайн-сервисов в сфере государственных услуг, электронных закупок, онлайн-образования и онлайн-медицины» [1].

Президент, Председатель Правления Сбербанка Герман Греф 21 мая 2017 года в своей открытой лекции в МШУ Сколково отметил, что раньше средний срок существования успешной компании достигал 50 лет, то сегодня он уменьшился до 7 лет. Главная угроза состоит в том, что при такой скорости развития мира в подобной ситуации может оказаться и государство, если оно перестанет эволюционировать. «Сегодня ярко выражены четыре тренда: конфликт поколений, постоянная мобильность, быстрая эволюция и цифровизация.

1. **Поколения.** Крупные сетевые компании сталкиваются с тем, что их покидают именно поколения Y и Z. Проблемы «отцов и детей» в рамках бизнеса заключаются в том, что поколения на концептуальном уровне имеют разные жизненные установки.
2. **Мобильность и постоянное общение через мессенджеры и социальные сети.** Мобильность и постоянная включенность – это уже не теория, а факт. К примеру, по статистике человек использует смартфон 150 раз в день. Смартфон имеет безграничные возможности создавать виртуальную реальность. Вопрос ограничений только в наших головах. Больше ограничений не существует.
3. **Быстрая эволюция всех товаров и услуг.** К примеру, айпод. Если раньше айпод был продвинутым гаджетом, то сегодня – это иконка на экране айфона.
4. **Цифровизация, мобильность и включенность в генерацию данных** предвещает полный переворот того, что будет происходить в сфере возможностей оперирования данными. 2015 год – это год перехода из века IT в век цифровизации. Теперь в основе процессов лежит работа с большими массивами цифровых данных» [2].

* Малышев Максим Алексеевич, кандидат социологических наук, доцент факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова; Малышева Надежда Семеновна, кандидат исторических наук, доцент, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова.

Герман Греф отметил, что «в XXI веке становится популярным понятие agile. Его философия выражена в словах «Не делай, как я говорю, делай, как я». Что такое agile? Для agile характерно слово «тупицца» (от англ. two pizza), потому что это небольшая команда, которую можно накормить двумя пиццами. Эта система выстроена таким образом, что все менеджеры являются членами команды, продукты выпускаются в течение пары недель. Agile-команды следуют культуре коллаборативности. Без этого подхода сегодня конкурировать невозможно. Переход в agile – это громадный вызов для всех больших организаций, потому что необходимо пересмотреть все процессы управления. Чем больше организация, тем сложнее ее перестроить. В нашей стране, где все построено на вертикальной культуре, – это очень тяжело. В agile горизонтальная культура, поэтому это вызов не только для руководителей организации, но и для ее сотрудников». «Сегодня нужны T-лидеры – люди, которые имеют и глубокие и широкие знания. Ключевая компетенция T-лидера – системность мышления – сочетание способности к анализу и синтезу. В культуре «Сбербанка» есть пять самых ценных навыков:

- постоянное самосовершенствование;
- предпринимательские навыки на каждом рабочем месте;
- радикальная открытость;
- коллаборативность;
- эмоциональный интеллект» [2].

Основные элементы организации будущего, по мнению бывшего партнера *McKinsey & Company* Фредерика Лалу – самоуправление, целостность, эволюционность [3]. «Фредерик Лалу изучил компании по всему миру и пришел к выводу, что прежние организационные модели не отвечают потребностям современных людей.

Потребности человека формируются в зависимости от среды и уровня сознания. Двадцать лет назад человеку важно было найти постоянную работу на всю оставшуюся жизнь. Сегодня это правило не действует. Чем больше возможностей, тем больше свободы в выборе компании. Человек не боится уходить с насиженного места и пробовать что-то новое. Ради этой привилегии молодое поколение готово пожертвовать зарплатой: уйти в компанию, где платят меньше, но есть глобальная цель. Фредерик Лалу выделил семь стадий, через которые прошли организации во всем мире. Пять последних существуют до сих пор» [4].



Kenneth Earl Wilber II. The Spectrum of Consciousness, 1977, anniv. ed. 1993.

Don Edward Beck and Christopher C. Cowan. Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change, Blackwell, 1996

«**Реактивная, или инфракрасная, стадия.** Сто тысяч лет назад люди жили небольшими группами в несколько десятков человек. Внутри группы не было разделения обязанностей и иерархии - все занимались собирательством. Лидер был не нужен.

Магическая, или пурпурная, стадия. Пятнадцать тысяч лет назад люди перешли от крошечных семейных групп к племенам до сотен человек в каждом. Все, что происходило вокруг, люди приписывали магическим силам. Плохая погода - наказание духов за плохие поступки.

В племенах появились посредники между духами и людьми - шаманы или вожди. Они принимали решения и могли при помощи ритуалов избавить человека от гнева духов. У шаманов была некоторая степень власти, но организации на этой стадии еще не было - шаманы не отвечали за разделение труда в племени.

Импульсивная, или красная, стадия. Десять тысяч лет назад племена стали воевать друг с другом. Появились вожди - лидеры группы. Победенные и плененные враги стали рабами - им поручали обязанности, которые не хотели выполнять члены племени-победителя. Так появилось первое разделение труда.

В вожди выбирали самого сильного. Если он на мгновение показывал слабость, его сразу же свергали. Организация строилась импульсивно по принципу: «Я сильнее тебя - заберу твою еду. Если будешь сопротивляться, я тебя убью».

Красная стадия организаций существует до сих пор и строится вокруг лидера: в тюрьмах - вор в законе, на войне - командир, в мафиозных структурах - главарь банды.

Конформистская, или янтарная, стадия. Шесть тысяч лет назад стали появляться государства и цивилизации. Янтарное мировоззрение статично: есть незыблемые законы, вещи делятся на правильные и неправильные. Во время урока дети должны сидеть за партами - это не обсуждается. Тот, кто встает без разрешения, наказан.

Сотрудники янтарной организации строго следуют приказам, не задавая лишних вопросов. Несмотря на консервативность янтарных компаний, именно в них зародилось планирование и возникли стабильные организационные структуры.

Типичные янтарные организации – католическая церковь и армия. Строгая субординация подчеркнута униформой: вы никогда не спутаете епископа со священником, а генерала с рядовым.

Конкурентная, или оранжевая, стадия. Оранжевые организации зародились в эпоху Возрождения, стали набирать силу два века назад, а после Второй мировой войны доминировали в западном мире.

С «оранжевой» точки зрения, каждый человек имеет право добиваться любых целей: уборщик может стать генеральным директором, нищий - миллионером. Главное - победить в конкурентной борьбе: как внутренней между сотрудниками, так и внешней. Цель компании - прибыль.

В структуре - четкая иерархия. Планирование и реализация планов разделены: обдумывание происходит наверху, исполнение - внизу. Решения принимает руководитель, передает вниз на другой уровень, и в итоге задание доходит до исполнителя низшего звена. В компании есть свод внутренних правил.

Опоздал на работу - часть зарплаты удержат. Еще раз опоздал - отстранят от работы на день. Еще раз - уволят.

При жесткой структуре на этой стадии приветствуется новаторство, поощряется личная ответственность и движение по карьерной лестнице. Мерило успеха - материальное благосостояние.

Большинство крупных международных компаний до сих пор устроены по оранжевому принципу: *Nike, Philip Morris, Coca-Cola*.

Плюралистическая, или зеленая, стадия. Зеленые организации впервые заявили о себе на рубеже XIX и XX веков. Тогда люди пытались бороться с неравенством, возникшим после Промышленной революции, а в 1960-х годах строили коммуны.

В зеленых организациях внимательно относятся к чувствам и уважают разные точки зрения. Люди стремятся к справедливости, равенству, гармонии, добрососедству и консенсусу. Для зеленых организаций личные отношения внутри группы ценнее результата, а польза для планеты и человечества важнее личной выгоды.

Самая успешная зеленая компания – авиакомпания *Southwest Airlines*. Миссия компании – помочь клиентам добраться в нужное место по максимально низкой цене. Работники наземных подразделений авиакомпании творчески решают проблемы пассажиров.

В компании действует одно правило: решить проблему пассажира как можно быстрее любыми способами. Благодаря такому подходу компания занимает второе место среди всех авиакомпаний США по количеству перевезенных пассажиров.

Зеленые компании претендовали на место компании будущего. Но провалились - в чистом виде такие организации существовать не могут. Личные отношения внутри коллектива стали выше целей компании - победить конкурентов. Так появились первые бирюзовые организации.

Эволюционная, или бирюзовая, стадия. Первые бирюзовые организации появились 30 лет назад, когда люди устали от тотального контроля руководства и внутренней конкуренции. Сейчас таких компаний становится больше.

Люди не хотят заниматься бессмысленной деятельностью: делать отчеты, которые нужны только руководителю. Люди хотят быть эффективными и перестают бояться ошибок. Главное - делать максимум на пределе возможностей ради общей цели компании.

Бирюзовые организации взяли лучшее от оранжевых и зеленых. От оранжевых досталось желание конкурировать с внешними компаниями, от зеленых - стремление быть командой.

Главный признак организации будущего - самоуправление. Но не в извращенном понятии, когда работники стоят на головах. Это самоуправление контролируемое.

В самоуправляющихся командах руководитель - не цербер, а наставник. Он не контролирует работу, а обучает и дает рекомендации. Вместо планирования и бюджетирования бирюзовые команды практикуют внутреннее консультирование, в котором принимает участие вся команда.

Даже вопрос о размере заработной платы работников решается внутри группы, а прибыль распределяется между работниками в зависимости от их обязанностей.

В бирюзовых организациях нет названий должностей и, соответственно, должностных инструкций, а обязанности перераспределяются внутри группы в рабочем порядке. Еще один плюс бирюзовых организаций - отсутствие долгих совещаний» [4].

К сожалению, концепция бирюзовой организации выглядит пока не очень убедительно. Нельзя утверждать, что за концепцией бирюзовой организации будущее. Но, бирюзовые организации показывают хорошие результаты на рынке, ведь в коллективе без жесткой управленческой вертикали и с единой целью развития, работать намного приятнее.

Список литературы

- [1] URL: <http://government.ru/news/26050/>.
- [2] URL: <http://trends.skolkovo.ru/2016/05/evolyutsioniruy-ili-vyimresh-german-gref-na-konvente-vyipusnikov-skolkovo/>.
- [3] *Фредерик Лалу*. Открывая организации будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
- [4] URL: https://megaplan.ru/letters/future_organization.
- [5] *Don Edward Beck, Christopher C. Cowan*. Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change, Blackwell, 1996.
- [6] *Kenneth Earl Wilber II*. The Spectrum of Consciousness, 1977, anniv. ed, 1993.