

ральный. «Большинству руководителей в российских компаниях в силу советского наследия были присущи жесткий авторитаризм, стремление единолично принимать все решения, отсутствие гибкости в управлении, инициативы сотрудников слабо поощрялись. Управленцы не хотели давать сотрудникам больше свободы, так как привыкли к сложившимся правилам и иерархии в компании, а покуситься на изменение этих принципов считалось кощунством», — рассказывает госпожа Рубацкая. Однако на смену предыдущему поколению идет волна руководителей Y и Z, которые получили современное бизнес-образование, многие из них работали и стажировались в европейских компаниях или за рубежом. «Они видели и попробовали на себе разные стили управления. Новому типу руководителей уже более присуща гибкость, частичное вовлечение сотрудников в принятие решений. Конечно, руководитель все еще дистанцирован от своих сотрудников, но это уже не тот тип людей, которые считают, что есть только их точка зрения», — отмечает эксперт.

В последнее время получила распространение концепция «бирюзовых» организаций. Три года назад была опубликована книга Фредерика Лалу «Открывая организации будущего», и множество крупных российских компаний ринулись внедрять у себя подобную систему управления. «Для „бирюзы“ характерно отсутствие иерархии как таковой, сотрудники активно участвуют в принятии всех решений. Руководителей нет, но есть лидеры и специальные процедуры для распределения ролей», — объясняет госпожа Рубацкая.

К сожалению, констатирует она, в российских реалиях эта концепция оказалась трудноосуществима. «Даже глава Сбербанка Герман Греф признал, что первый проект по внедрению „бирюзы“ провалился. Но стоит отметить, что идея не оставлена и активно перерабатывается с учетом специфики банка и менталитета сотрудников. Пожалуй, самая известная компания, в которой „бирюзовый“ тип управления прижился, — это „ВкусВилл“. Да, классическая версия тоже претерпела определенные трансформации, но она максимально близка к оригиналу, и, как мы знаем, эта компания набирает обороты в своем развитии», — делится представитель Colliers International. По ее мнению, ко всякому нововведению следует относиться с осторожностью и не внедрять сразу во всей компании. Всегда можно организовать пилотный проект среди сотрудников отдельного подразделения, которые захотят попробовать в течение года и посмотреть, как можно и нужно ли вообще адаптировать конкретное решение в компании. Если все удастся, эти же сотрудники потом помогут «продать» концепцию остальным коллегам, и только тогда эта идея будет работать.

СОБЛЮДАТЬ ДИСТАНЦИЮ Однако в петербургских фирмах немало и тех, кто придерживается мнения о необходимости авторитарного стиля управления. Людмила Коган, генеральный директор ЗАО «БФА-Девелопмент», считает его наиболее эффективным. «Для меня с момента изучения курса истории государства на юридическом факультете стало очевидно, что демократия — это худшая форма правления. К этому выводу меня привел



ОПАСНО ОГРАНИЧИВАТЬСЯ РОЛЬЮ ДИКТАТОРА ИЛИ СВОЕГО В ДОСКУ. СУПЕРМИКС НОВЫХ ЛИДЕРОВ — В СОЧЕТАНИИ НАСТОЙЧИВОСТИ И ГИБКОСТИ, ВДУМЧИВОСТИ И РЕШИМОСТИ

анализ этапов развития и продолжительность существования древних государств с демократической формой правления. По сравнению с княжествами, царствами и империями продолжительность мирного стабильного периода существования населения при демократических формах правления была значительно короче. Стало быть, авторитарный стиль эффективнее, и исторический опыт — лучшее тому доказательство», — объясняет она. Но при этом, замечает эксперт, авторитарный не обозначает основанный на устрашении или запугивании. «Начальник — лицо, обладающее наибольшей компетенцией и несущее бремя ответственности. Доля демократизма будет выражаться только в том, насколько он готов выслушивать мнение подчиненных, насколько умеет вовлечь их в решение сложных задач, поддерживать желание предлагать решение таких задач. Когда коллектив весь вовлечен и предложено несколько вариантов решений, выбрать необходимое проще. Но это будет решение одного авторитетного руководителя. При этом „своим в доску“ быть вредно. Когда нет дистанции и уважения, сотрудник будет сложно признать правильным решение, не им предложенное», — уверена госпожа Коган.

По ее мнению, говорить о каком-то едином управленческом стиле в РФ невозможно. «Мир сейчас настолько открыт, что каждый может принять любые понравившиеся ему черты из любой культуры, особенно из западной, к которой мы все-таки тяготеем, считая ее более авторитетной и развитой. И если внимательно анализировать международные новостные ленты, то можно сделать вывод, что никаких эксклюзивных черт в наших обществах уже нет. Коррупционные скандалы при испанском королевском дворе, в ФИФА, да и в правительственных кабинетах любой европейской развитой страны показывают, что в наших пороках мы не

одинок», — говорит гендиректор компании «БФА-Девелопмент».

Директор компании «Жданов Групп» Евгений Жданов также полагает, что особой разницы между управленческим стилем в России и на Западе нет: там так же многие руководители бросаются в крайность либо слишком жесткого, либо слишком мягкого управления. «Между тем, конечно, наиболее приемлемым вариантом является золотая середина: директор, к которому можно прийти со своей проблемой и он всегда выслушает и поможет, но при этом будет требовать от всех сотрудников четкого выполнения своих обязательств. Нет ничего плохого, если в свободное время начальство позволяет себе посидеть в компании или поиграть в боулинг с сотрудниками, но уважать его будут только за деловые качества», — уверен господин Жданов. Он считает, что нередко российские руководители сами нарушают правила субординации и приглашают, например, наиболее импонирующего сотрудника к себе на дачу или на рыбалку, чего делать точно не стоит, так как рано или поздно последний начнет получать зарплату «за красивые глаза», решив, что он особенный и его в любом случае не уволят. «Но проводить время в компании собственного коллектива на природе или в клубе даже необходимо, это дает возможность больше узнать о каждом из сотрудников и лучше понимать, как координировать его работу, особенно если в ней есть недочеты», — отмечает эксперт.

НЕ НАДО БОЯТЬСЯ Роман Лябихов, генеральный директор ГК «Атлант», убежден, что создавать управленческую систему, при которой сотрудники боятся руководителя, неэффективно. В таких случаях целью сотрудника в работе становится не получение результата и даже не выполнение своих обязанностей, а стремление избежать ответственности и держаться от

начальства подальше, поясняет эксперт. И в случае возникновения критической ситуации все усилия будут направлены не на то, чтобы разрешить эту ситуацию, а чтобы скрыть ее от руководства. «И я знаю случаи, когда такая позиция в строительстве доводила до очень серьезных происшествий. Поэтому, когда мы говорим про авторитарный или демократичный стиль управления, речь идет скорее о модели принятия решений. В первом случае устанавливаются жесткие правила „сверху“. Во втором решения принимаются коллегиально, а спектр делегирования полномочий достаточно широк», — рассуждает господин Лябихов.

Если говорить о сфере девелопмента, то здесь, на его взгляд, наиболее эффективен смешанный стиль управления — авторитарная демократия. Строительство — это сложный составной процесс, в котором участвуют множество подразделений и специалисты совершенно разного профиля и квалификации. Все этапы связаны между собой, и каждый следующий зависит от сроков и качества предыдущего. А построенный дом должен соответствовать всем стандартам по закону. Поэтому в строительстве должны быть жесткие правила, которые выполняются всеми в обязательном порядке. Для того чтобы строительный механизм четко работал, руководитель должен строго требовать от своих подчиненных четкого соблюдения всех регламентов и сроков. Поэтому, когда речь идет о тех отделах компании, которые так или иначе связаны непосредственно со строительством, то здесь наиболее подходящим является авторитарный стиль управления, говорит господин Лябихов. «Другое дело, что требовательность не надо путать с хамством по отношению к сотрудникам», — добавляет он.

В то же время при управлении другими подразделениями компании, например, маркетингом, кадровой политикой, продажами, зачастую более эффективна демократическая модель, считает руководитель «Атланта». «Все-таки это более творческие сферы деятельности, где для поиска наилучшего решения зачастую требуется коллективное мнение ряда узконаправленных специалистов. Тем более что каждый специалист должен знать свою область лучше руководителя. Так что в данном случае имеет смысл прислушиваться к их мнению, делегировать полномочия и ответственность. При этом если вопрос выходит за рамки какой-либо одной сферы, то решающее слово должно оставаться за руководителем. Ведь специалист видит каждый свой вопрос, а руководитель — всю картину сразу», — описывает Роман Лябихов.

Директор по маркетингу и продажам ГК «Ленстройтрест» Ольга Копейкина рассказывает, что есть принцип, который позволяет достичь эффективности в управлении компанией. На стадии принятия решений человек должен быть демократом — он должен выслушать все мнения и принять правильное решение с учетом всех аспектов. Как только решение принято, важно перейти к диктату — принятое решение не должно обсуждаться. «На мой взгляд, ни авторитарный, ни демократичный стили управления не могут быть эффективными по отдельности. И тот, и другой имеют свои плюсы и минусы. Только в сочетании они дают хороший эффект для развития компании», — заключает она. ■