

Влияние менеджеров среднего звена на стратегию компании: динамический подход

Кудрявцева Елена Игоревна

НИУ «Высшая школа экономики» — Санкт-Петербург
Доцент департамента менеджмента
Кандидат психологических наук, доцент
eikusriavtseva@hse. ru

РЕФЕРАТ

В статье представлено теоретическое обоснование и описание динамической модели стратегического влияния менеджеров среднего звена в организации. В основу модели положены идеи об изменении ролей менеджеров среднего звена в стратегическом развитии организаций. Рассматриваются новые компетенции менеджеров, разрабатываемые в рамках дискурсивной и контекстной парадигм организации, теоретически обосновывается динамическая модель стратегического влияния менеджеров, которую можно использовать для оценки инициативности менеджеров любого управленческого уровня.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

стратегия организации, менеджеры среднего звена, организационный дискурс, организационный контекст, управленческая инициатива

Kudriavtseva E. I.

The Influence of Middle Managers on the Strategy of the Company: Dynamic Approach

Kudriavtseva Elena Igorevna

National Research University Higher School of Economics — St. Petersburg (Russian Federation)
Associate Professor of the Department of Management
PhD in Psychology, Associate Professor
eikusriavtseva@hse. ru

ABSTRACT

The paper presents a theoretical evidence and description of the dynamic model of strategic impact of middle management in the organization. This model is based on the ideas about changing roles of middle managers in strategic development organizations. The paper discusses the new competence of managers, developed within the discourse and context paradigms of organizations, theoretically argues dynamic model of strategic influence managers, which can be used to the manager's initiative evaluation at any level of management.

KEYWORDS

organizational strategy, middle managers, institutional discourse, organizational context, management initiative

Введение

В современной литературе, посвященной стратегическому менеджменту, все чаще поднимается проблема роли менеджеров среднего звена (МСЗ), и все чаще авторы, анализирующие проблемы стратегического менеджмента, обращают внимание на то, что у МСЗ появляются новые роли; изменяется система требований к их деятельности, которая начинает приобретать новые черты [3; 5; 17].

Этих менеджеров рассматривают не только как руководителей постоянных или временных подразделений, предназначенных для реализации стратегических про-

ектов и программ [10], но и в качестве основных стратегических субъектов, иницилирующих стратегические изменения [22; 23]. Менеджеры воспринимаются одновременно и как функциональные сотрудники, действующие в контексте предположенности, и как инициативные управленцы, деятельность которых реализуется в неопределенной и сложно детерминированной среде [14]. Подобное изменение ролей требует новых компетенций в арсенале менеджера среднего звена. Эти компетенции должны быть идентифицированы и операционализированы.

Роль менеджеров среднего звена в зоне организационного стратегического дискурса

Мнения авторов исследований по стратегическому менеджменту относительно функций, ролей и позиций МСЗ применительно к организационной стратегии оказываются диаметрально противоположными. М. Фентон-О'Криви [7] описывает двойственную позицию МСЗ. Он считает, что менеджеры среднего звена выступают блокираторами организационных стратегий, источником сопротивления, являющегося осознанным выбором (позиция «диверсанта») или вынужденной адаптацией (позиция «козла отпущения»). Л. Граттон [8] рисует более удручающую картину. Согласно ее оценке, менеджмент среднего уровня пришел к собственному концу, так как все, что должны делать менеджеры среднего звена, либо реализуется исполнительским звеном, либо давно автоматизировано.

Однако не все авторы столь категоричны по отношению к МСЗ. В обзоре, представленном Boston Consulting Group в 2010 г.¹, напротив, утверждается, что менеджмент среднего уровня недооценен. Исследование, охватившее более 5500 руководителей в более чем 100 странах, показало, что МСЗ играют важную, но плохо рефлекслируемую на высших уровнях управления, роль. Они нуждаются в кредите доверия со стороны топ-менеджмента, праве создавать собственный инструментарий управления, возможностях донесения собственных идей до верхних управленческих эшелонов. Менеджеры готовы реагировать на сложные вызовы, развивать инициативность в том случае, если именно эти характеристики их активность будут оцениваться и признаваться.

Многие авторы полагают, что именно на уровне среднего менеджмента решается вопрос о стратегическом обновлении организации. У. Ши и его коллеги [23] отмечают, что современные организации буквально начинены «структурными провалами», возникающими на пересечении формальных структур, субкультур и профессиональных функций, и менеджеры среднего уровня управления как раз и призваны ликвидировать эти провалы. Разрывы «управленческого поля» влияют на то, как руководители высшего уровня воспринимают внешние и внутренние «подсказки» при формировании и реализации стратегии [1].

Подобные провалы, или разрывы, связаны с особенностями организационного дискурса [16], отражающего и скрепляющего организационный контекст, выступающий как содержательное пространство формирования и реализации стратегий. Характер организационного дискурса эти авторы описали как континуум, на одном полюсе которого расположены феномены, способствующие развитию и реализации стратегии, а на другом — блокирующие их. К поддерживающим феноменам относятся проявления диалогичности (вовлечение других в обсуждение, признание

¹ *Caye J.-M., Strack R., Orlander P., Kilmann J. Creating a new deal for middle managers. Empowering a neglected but critical group. [Electronic resource] // Boston Consulting Group perspectives. 2010. URL: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/people_management_human_resources_engagement_culture_creating_new_deal_middle_managers/ (дата обращения 01.03.2015).*

их роли), конкретизации (ясные правила, цели, четкие критерии оценки и пр.) и самоактуализации (критичное мышление, содержательная рефлексия, реальное участие).

Феномены, блокирующие реализацию и развитие стратегии, возникают вследствие решения стандартных управленческих задач (организация, мотивация, контроль, оценка), однако в силу своей многомерной организации они создают и негативный эффект в том случае, если не подвергаются критическому переосмыслению. К подобным негативным феноменам относится поддержание иллюзорной общности, незримое противоречие в понимании между верхним уровнем управления и «работой на местах», отсутствие должного внимания к не доминирующим стратегическим представлениям.

Г. Джонсон и соавторы [12], анализируя динамику представлений о функциях и ролях МСЗ, указывают на то, что можно говорить об общем тренде децентрализации стратегической инициативы, росте уверенности менеджеров в своих возможностях оказывать воздействие, развитию индивидуальной ответственности менеджеров, инспирированными механизмами обучения и развития, принятыми в организациях. Деятельность МСЗ рассматривается как ключевой элемент реализации организационной стратегии [11; 12]. Их ведущая роль в формировании организационной эффективности показана, прежде всего, для творческих, наукоемких и креативных отраслей [18].

Актуальными исследованиями подчеркивается, что ключевая роль в реализации стратегически значимых функций МСЗ принадлежит двум компетенциям: стратегическому пониманию — способности менеджера к осмыслению сущности, направленности и содержания стратегии [1] и стратегическому влиянию [15; 24]. Стратегическое влияние реализуется во всех направлениях — в адрес подчиненных, коллег одного управленческого уровня и топ-менеджеров [13; 20].

Дж. Балоун и ее коллеги [2; 3; 21], развивая представления о ролях МСЗ, видят в них ключевых стратегических акторов, оказывающих влияние не только на реализацию, но и на формулирование организационных стратегий посредством развития направленного дискурса. Эта идея развивает концепцию, впервые сформулированную в конце 1990-х гг., которая предлагает рассматривать МСЗ уже не просто как посредников между топ-уровнем и исполнительским звеном, а в качестве акторов, осуществляющих двустороннюю координацию. В рамках этой концепции МСЗ приставляют собой особый «передаточный механизм» или «организационные скрепы» [6].

У. Басс и Р. Куйвенховен [4], обобщая современные представления о новых ролях МСЗ, останавливаются на описании трех из них: менеджер как исполнитель стратегии, менеджер как модератор сетевой стратегической коммуникации и менеджер как смысл-мейкер. Согласно их исследованию, сами МСЗ чаще всего указывают компоненты последней из трех ролей в качестве основного направления собственных усилий.

МСЗ оказывают влияние на стратегии не только тем, как именно действуют, но и тем, что думают, и их усилия направлены на удержание стратегической задачи в распределенном пространстве ее реализации и интеграцию действий всех уровней управления через сохранение общности представлений о направленности и результатах действий всех участников стратегического процесса. Модель, представленная С. Флордом и Б. Вулдриджем [6], указывает на эти два направления: оказание влияния со стороны МСЗ (вверх или вниз по управленческой вертикали) и когнитивное воздействие МСЗ (интеграция видения или отстаивание позиции, не совпадающей с общей стратегией).

Дж. Балоун и Г. Джонсон [2] отмечают, что МСЗ выполняют функции переводчика между субкультурными дискурсами, посредника межуровневой коммуникации,

переговорщика и буфера. Именно Балоун предположила, что расхождение между ожиданиями относительно стратегических изменений и фактической реализацией стратегии связано с интерпретационной ролью МСЗ и соответствующими компетенциями, ее обеспечивающими. В модели, предложенной Л. Рулю и Дж. Балоун [21], стратегическое влияние МСЗ рассматривается как синтез двух видов управленческой активности — «развивающего дискурса» и «сценирования». Обе этих формы направлены на изменение организационной среды как платформы реализации стратегии и проведения изменений в организации.

Концепции авторов представленных выше моделей ориентируют на то, что МСЗ (руководители подразделений) должны обладать определенной «политической направленностью» или стратегической интенцией, стремлением к оказанию влияния на организационную среду и акторов разного уровня в том случае, если они видят себя участниками стратегических перемен в организации. Только в этом случае МСЗ активно включаются в организационный дискурс с целью его развития. Стратегическая интенция менеджеров реализуется через компетенции, которые наиболее подробно описаны в модели дискурсивных компетенций Л. Рулю и Дж. Балоун [21]. Обобщенное описание этих компетенций представлено в табл. 1.

Авторы перечисленных выше работ подчеркивают, что существенными препятствиями к реализации стратегической интенции выступают ограничения формального авторитета менеджера, дефицит ресурсов влияния, характер легитимизации

Таблица 1

Модель дискурсивных компетенций

Кластер компетенций	Компетенции	Задачи, решаемые посредством компетенции	Поведенческие индикаторы
Дискурсивные компетенция	Собственно дискурсивные компетенции — определение содержания дискурса	Соответствие дискурса критериям: <ul style="list-style-type: none"> • организационной приемлемости; • ориентированности на различные формы организационной идентичности; • соответствия общеорганизационным установкам и настроениям 	Точно понимать, что именно можно сказать; чувствовать, какие слова и фразы можно произносить; понимать, как акцентировать и смягчать содержание
	Коммуникативные дискурсивные компетенции	Знание и использование представлений: <ul style="list-style-type: none"> ▪ об отдельных людях, их потенциале и организационном вкладе; ▪ об общем устройстве социальной организационной сети; ▪ об общих правилах игры 	Понимать, с кем поддерживать отношения; знать, кого можно объединять (собирать вместе); понимать, кто может оказывать влияние

управленческого дискурса. Эти обстоятельства приводят к реализации эффекта «сломанной лестницы», когда именно менеджерам среднего управленческого уровня приписывается вина за все организационные невзгоды [19]. Стратегическая роль МСЗ часто недооценивается, топ-менеджмент не оказывает необходимой поддержки их инициативам [18]. Менеджеры все чаще вынуждены «биться» за внимание к своим идеям со стороны топ-менеджмента и используют для этого все более сложные коммуникативные и когнитивные средства [9], что обостряет, в том числе, и этические проблемы взаимодействия и принятия решений [5].

Динамическая модель стратегического влияния менеджеров среднего звена

Модели ролей, функций, компетенций МСЗ оказываются связанными, в них включаются одни и те же компоненты, рассматриваемые с различных точек зрения. Построение этих моделей служит одной цели — формированию инструментов оценки и прогноза эффективности не только самих МСЗ, но и организации в целом [22].

Многочисленные методы измерения структурных компонентов этих моделей (инициативность, готовность к риску, контекстная ориентированность, направленность на передачу знаний) и их взаимосвязей с компонентами организационного контекста (управленческая поддержка, климат доверия, уровень контроля, сложность задач) не дают четкого ответа на вопрос о том, что находится между «пространством усилий» (или компетенциями) и организационным контекстом как «пространством фокусирования». Устранить этот пробел может только содержательная оценка управленческих инициатив, которые МСЗ пытается «продвигать сквозь» организационный контекст.

Эти инициативы, с одной стороны, должны быть приняты (т. е. не противоречить основным параметрам контекста), а, с другой стороны, направлены на контекстную трансформацию. Фактически, решением этих противоположных задач становится формирование управленческого проекта как модели возможного организационного успеха, сформулированной в терминах, признанных в рамках существующего организационного дискурса (рисунок).

Если инициатива МСЗ («модель успеха») соответствует критериям организационного контекста, она становится предметом активных обсуждений, начинает распространяться по управленческой сети и, в конце концов, оказывается задачей, предназначенной для реализации, так как воспринимается как один из компонентов контекста. В то же время активизация внимания к новой идее, ее включение в качестве оснований планирования, полученные результаты ее реализации существенно изменяют организационный контекст, так как затрагивают такие аспекты, как функциональные задачи сотрудников и подразделений, характеристики и направленность бизнес-процессов, взаимодействие с клиентами в зоне существующих и новых продуктов, критерии оценки эффективности.

В зависимости от направленности и содержания управленческой инициативы она может повлиять как на внутренние характеристики организации, так и на ее внешние параметры — статус и имидж на профильном рынке или на конкретной территории. Управленческий проект уже на стадии реализации изменяет организационный контекст, а при успешном завершении существенно его трансформирует. Данная модель позволяет обнаружить основные направления влияния проактивного поведения менеджеров на стратегически значимые характеристики организационного контекста — как в области объективных результатов, так и в зоне субъективных оценок качества трудовой деятельности.

Представленная динамическая модель стратегического влияния указывает на то, что существенными показателями эффективности этого влияния будут только те,



Динамическая модель стратегического влияния менеджеров среднего звена

которые непосредственно связаны с продвижением конкретной управленческой инициативы (идеи). В процессе этого продвижения меняется роль менеджера-инициатора, что свидетельствует об изменении его организационного контекстного статуса — от авторства идеи до ее институционализированной реализации. Опираясь на современные представления о контекстных компетенциях и на модели проактивного поведения менеджеров, можно выделить пять ролей менеджера как участника стратегического процесса и определить существенные для каждого уровня критерии и показатели, свидетельствующие о реализации менеджером данной роли (табл. 2).

Данная модель указывает пути оценки реальных позиций менеджеров в организационном контексте и позволяет сравнивать эти позиции с формальным статусом менеджера. Применение ее как основы интеграции разнообразных данных, получаемых в организациях при оценке эффективности менеджеров, несомненно, позволит обнаружить новые ракурсы соотношения внешних и внутренних факторов развития стратегического влияния менеджеров, находящихся на разных уровнях управления.

Модель является динамической, так как может показать изменения позиции менеджера в зависимости от условий его работы и от характера включенности в разработку и реализацию организационной стратегии, активности по формулированию и продвижению управленческих инициатив. Она позволяет расширить представления о механизмах и факторах влияния менеджеров на организационную стратегию по сравнению с имеющимися моделями, выстроенными с использованием качественных критериев [6; 13; 21].

Включение в оценочные модели не только оценок компетенций менеджеров, результативности, но и параметров управленческих инициатив и реализованных управленческих проектов позволяет перейти от статического моделирования эффективности менеджера к динамическому за счет оценки изменений параметров влияния в зависимости от характера инициатив менеджера и способов их продви-

Показатели стратегического влияния менеджера

Роль менеджера	Критерий	Показатель	Описание показателя
Менеджер как «узел» управленческой сети	Качество управленческих контактов менеджера, позволяющих обсуждать его инициативы	Качество индивидуальной управленческой сети (КС)	Структура управленческих контактов в сравнении с управленческой структурой организации
Менеджер как источник темы/вопроса	Уровень обсуждения темы, предложенной менеджером в качестве предмета инициативы	Тематическая активность (ТА)	Структура мероприятий, на которых менеджер представляет свою инициативу для обсуждения
Менеджер как лидер проекта	Уровень управленческой поддержки инициативы	Организационное доверие (ОД)	Уровень управления, на котором принято решение о реализации проекта, предложенного менеджером, и осуществляется контроль его реализации
Менеджер как лидер команды	Команда, готовая поддержать/реализовать предложенную инициативу	Лидерский потенциал (ЛП)	Статус и количество сотрудников, готовых поддержать инициативу менеджера (включиться в ее продвижение и реализацию)

жения. Оценка влияния менеджера на организационный контекст и его трансформацию позволяет обнаружить особенности развития организационной стратегии, значимые для каждой организации.

Применение данной модели служит, во-первых, выявлению менеджеров, оказывающих наиболее существенное влияние на реализацию и трансформацию организационной стратегии. Эти менеджеры являются стратегическими сотрудниками организации, зоной ее потенциала и именно они оказываются объектами особого внимания служб управления персоналом. Потеря этих сотрудников выступает как один из ключевых рисков организации. Во-вторых, оценка проактивного поведения менеджеров в рамках данной модели позволит оценить динамику менеджерской инициативности и обнаружить зоны ее поддержки и блокировки. Это даст дополнительный импульс развитию организационного менеджмента.

Выводы

Представленный выше обзор и сформулированный на его основе подход показывают, что влияние менеджеров среднего звена, наряду с менеджментом иных управленческих уровней, на развитие организационной стратегии нарастает. Оценка факторов и механизмов этого влияния позволяет организациям находить новые стратегические ресурсы, максимально использовать и развивать управленческий потенциал персонала.

Литература/References

1. *Alexiev A. S., Jansen J. J. P., Van den Bosch F. A. J. & Volberda H. W.* Top management team advice seeking and exploratory innovation: the moderating role of TMT heterogeneity // *Journal of Management Studies*. 2010. Vol. 47. N 7.
2. *Balogun J. & Johnson G.* Organizational restructuring and middle manager sensemaking // *Academy of Management Journal*. 2004. N 47.
3. *Balogun J., Pye A. & Hodgkinson G.* Cognitively skilled organizational decision making: making sense of deciding / In *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making* / Hodgkinson, G. and Starbuck, W. H. (Eds). Oxford: Oxford University Press, 2008.
4. *Buss W. Ch. & Kuyvenhoven R.* Perceptions of European middle managers of their role in strategic change // *Global journal of business research*. 2011. Vol. 5. N 5.
5. *Dean K. L., Beggs J. M. & Keane T. P.* Mid-level Managers, Organizational Context, and (Un) ethical Encounters // *Journal of Business Ethics*. 2010. Vol. 97. P. 1.
6. *Floyd S. W. & Wooldridge B.* Middle management's strategic influence and organizational performance // *Journal of Management Studies*. 1997. P. 34.
7. *Fenton-O'Creevy M.* Middle Management Resistance to Strategic Change Initiatives: Saboteurs or Scapegoats? / Flood P. C., Dromgoole, T., Carroll, S. J., Gorman, L. (Eds.) *Managing Strategy Implementation*. Oxford: Blackwell Publishers, 2000.
8. *Gratton L.* The end of the middle manager // *Harvard Business Review*. 2011. N 1.
9. *Hodgkinson G. Ph.* Images of Competitive Space: A study in Managerial and Organizational Strategic Cognition. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, 2005.
10. *Hrebiniak L. G.* Making Strategy Work. Leading Effective Execution and Change, (9-th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc., 2008.
11. *Jarzabkowski P., Balogun J. & Seidl D.* Strategizing: the challenge of a practice perspective // *Human Relations*. 2007. Vol. 60.
12. *Johnson G., Scholes K. & Whittington R.* Exploring corporate strategy. (8th ed.). Essex: Pearson Education Limited. 2008.
13. *Laine P. M. & Vaara E.* Struggling over subjectivity: a discourse analysis of strategic development in an engineering group // *Human Relations*. 2007. Vol. 59.
14. *Llano C.* Humildad y liderazgo: ¿Necesita el Empresario ser Humilde?. México: Ediciones Ruz, 2004.
15. *Maitlis S. & Sonenshein S.* Sensemaking in crisis and change: inspiration and insights from Weick (1988) // *Journal of Management Studies*. 2010. Vol. 47.
16. *Mantere, S. & Vaara E.* On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective // *Organization science*. 2008. Vol. 19. P. 2.
17. *Mayer M. & Smith A.* The practice of change: understanding the role of middle managers, emotions and tools // *European Management Journal*. 2007, Vol. 25. P. 2.
18. *Mollick E. R.* People and Process, Suits and Innovators: The Role of Individuals in Firm Performance // *Strategic Management Journal*. 2012. Vol. 33. Iss. 9.
19. *Osterman P.* Recognizing the value of middle management // *Global Business*. 2009. P. 11–12.
20. *Ren R. & Guo C.* Middle managers' strategic role in the corporate entrepreneurial process: attention-based effects // *Journal of Management*. 2011. Vol. 37. P. 6.
21. *Rouleau L. & Balogun J.* Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence // *Journal of Management Studies*. 2011. Vol. 4. P. 5.
22. *Semeijn J. H., Van Der Heijden B. I. J. M. & Van Der Lee A.* Multisource ratings of managerial competencies and their predictive value for managerial and organizational effectiveness // *Human Resource Management*. 2014. Vol. 53. P. 5.
23. *Shi W., Markoczy L. & Dess G.* The role of middle management in the strategy process: group affiliation, structural holes and tertius lungens // *Journal of management*. 2009. Vol. 35. P. 6.
24. *Wooldridge B., Schmidt T. & Floyd S.* The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research // *Journal of management*. 2008. Vol. 34. P. 6.