

ЗМІСТ

<i>Передмова</i>	9
<i>Розділ 1. Що таке менеджмент?</i>	19
<i>Розділ 2. Виробник результату (Paei) проти Самотнього рейнджера (P---)</i>	40
<i>Розділ 3. Адміністратор (pAei) проти Бюрократа (-A--)</i>	66
<i>Розділ 4. Підприємець (PaEi) проти Підпалювача (--E-)</i>	93
<i>Розділ 5. Інтегратор (paeI) проти Суперпослідовника (---I)</i>	131
<i>Розділ 6. Якості Сухостоя (----)</i>	154
<i>Розділ 7. Виконання кількох ролей, але не всіх</i>	180
<i>Перевірте себе</i>	200
<i>Післямова</i>	206
<i>Примітки</i>	208
<i>Бібліографія</i>	213
<i>Про Інститут Адізеса</i>	221
<i>Про Іцхака Адізеса</i>	222

ПЕРЕДМОВА

Чому ця книга?

Я подав свою теорію менеджменту в одній зі своїх ранніх книжок «Як розв'язати кризу неефективного менеджменту» (How to Solve the Mismanagement Crisis) (уперше опублікована в Dow Jones Irwin 1979 року, а потім кілька разів її перевидавав Інститут Аді-зеса). Цю книгу переклали 22 мовами, і вона стала бестселером у кількох країнах. Її використовують у навчальних планах майже кожного факультету соціальних наук в університетах Ізраїлю, Данії, Швеції, колишньої Югославії та інших країн, а у США її досі передруковують після 40 років від дати першого друку.

Я й надалі працюю із сотнями компаній у 48 країнах, тож мої знання із цього предмета поглибились і я зміг розширити кожен розділ тієї книги в окремі книги. Розділ про життєві цикли корпорацій став книгою «Життєві цикли корпорацій: чому організації виростають та вмирають і що із цим робити» (Corporate Lifecycles: How Organizations Grow and Die and What to Do About It. Paramus, N.J.: Prentice Hall, 1989). Оновлена, більш розширена редакція цієї книги була опублікована під новою назвою: «Управління життєвим циклом корпорацій» (Managing Corporate Lifecycles), яку також надрукувало видавництво Prentice Hall у 1999 році.

Розділ про те, як підтримувати організацію в її найкращій, піковій формі, став книгою «Прагнучи розквіту» (The Pursuit of Prime (Santa Monica, Calif.: Knowledge Exchange, 1997)), а роз-

діл про управління змінами — «Управління змінами» (Mastering Change. Santa Monica, Calif.: Adizes Institute, 1992).

Більш детально про ідеї, представлені в тій першій книзі, йдеться у тепер уже серії книжок. Перша з них — «Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати» (The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do about It)*. У ній я розкриваю тему того, чому освіта у сфері менеджменту переймається не тими проблемами; чому ніхто ніколи не зможе бути досконалим керівником зі сторінок підручника — образ, який невтомно розвивають заклади освіти, де викладають менеджмент; і я пропоную нову парадигму менеджменту за доби невинних змін.

А якщо ідеального керівника або менеджера не існує й існувати не може, то чи не приречені всі організації самопливом на неефективне управління? Звісно, ні. Усе, що треба, — це гармонійна, збалансована команда, у якій кожен член має різний стиль, а завдання, які вони отримують, мають бути правильно сформульовані й призначені.

Ця книга, друга в серії (хоч кожна можна читати окремо), має допомогти вам визначити ваш стиль, навчити збалансовувати себе, а також поліпшити ваше керівництво компанією загалом та на перспективу. Вона також допоможе вам правильно призначати завдання своїм працівникам відповідно до їхніх стилів.

Третя частина цієї нової серії містить 4 частини, кожна з яких пропонує рецепт того, як поводитись із кожним із чотирьох основних стилів управління — типом (P), типом (A), типом (E) і типом (I), — нехай це підлеглий, колега або начальник. Назва така: «Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером» (Leading the Leaders: How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style is Different from Yours)**.

* Видавництво «Наш формат» переклало й надрукувало цю книгу у 2017 році.

** Видавництво «Наш формат» надрукувало і цю книгу українською у 2019 році.

Розділ 1

ЩО ТАКЕ МЕНЕДЖМЕНТ?

Спершу маємо визначитися з термінами. Що саме означає «менеджер», і які ролі охоплює слово «менеджмент»?

Підручники нам говорять, що менеджери (їх також називають адміністраторами, директорами та лідерами) планують, вирішують, спрямовують, організовують, контролюють і мотивують.

Однак є організації, у яких менеджмент не виконує деяких із цих функцій. Кілька років тому я вивчав менеджмент творчих організацій — оперних і театральних труп, танцювальних колективів — і зрозумів, що менеджери не можуть керувати артистами так само, як і, скажімо, звичайними робітниками². Вони не можуть планувати, організовувати й контролювати так, як цього вчать підручники. Те саме я помітив у сферах охорони здоров'я та освіти³. Адміністратори (А) не виконують усіх функцій менеджменту. Наприклад, вони не вирішують питань внутрішньої політики, адже лікарі й освітяни зазвичай вважають це своєю прерогативою.

Крім того, не в усіх країнах світу здійснюють процес управління за нашим визначенням. Насправді в деяких країнах наша форма управління заборонена законом. Наприклад, у соціалістичній Югославії Конституція забороняла ухвалювати рішення так, як робимо це ми, тобто *від імені* організації. До обов'язків менеджера входило радити, пропонувати й переконувати працівників, які мали вирішальне слово щодо визначення розміру зарплат, квот на виробництво, інвестицій тощо⁴.

В інших країнах менеджмент соціально не заохочують. В Ізраїлі за часів розквіту кібуців* менеджерів свідомо змінювали кожні два-три роки. Це щоб ніхто не став тим, кого у США називають професійним менеджером, — людиною, яка говорить іншим, що робити.

У деяких мовах, зокрема шведській, французькій, сербо-хорватській, слово *manage* навіть не має буквального відповідника. У цих мовах замість нього часто використовують слова «керувати», «спрямовувати» або «управляти». За потреби передати те значення, яке вкладають у нього в США, зазвичай використовують англійське слово.

В іспанській *manejar* є буквальним перекладом *manage* і означає «керувати, управляти», але тільки коли йдеться про коней або автомобілі. Коли вони хочуть використати його в американському значенні, то застосовують *direct*, тобто «спрямовувати», або *administer* — «управляти».

Пам'ятаю, як одного разу до мене прийшов торговий представник, який намагався продати найновіше видання енциклопедії *Britannica*.

— Що ви робите? — запитав він мене.

— Викладаю менеджмент, — відповів я.

— Що ж, — каже він, — запитаймо в енциклопедії, що вона знає про цей предмет.

Як же він знімає і як я здивувався, коли ми з'ясували, що в книзі немає такого терміна. Там ми знайшли *management science* (наука менеджменту), яка застосовувала математичні моделі для ухвалення рішень. Був також термін *organizational behavior* (організаційна поведінка), що є соціологією організацій. А поняття *management* — мільйони людей здійснюють його щодня, — туди просто не включили.

Це змусило мене задуматися. Що ж таке менеджмент?

* Кібу́ц — самостійна соціальна й економічна структура в Ізраїлі, де знаряддя та засоби виробництва належать усьому колективові, а рішення ухвалюють на загальних зборах усіх його членів. — Прим. пер.

Розділ 2

ВИРОБНИК РЕЗУЛЬТАТУ (РАЕІ) ПРОТИ САМОТНЬОГО РЕЙНДЖЕРА (Р---)

ГОЛОВНА ПРИЧИНА ІСНУВАННЯ

Перша й найважливіша роль, яку менеджмент має виконувати в будь-якій організації, — це виробляти (Р) бажані результати, за-
для яких організація або компанія й існує.

Що це означає? Кожна організація має свою *головну причину існування*. Її не створили просто заради створення. Деякі соціологи стверджують, що мета організації — виживання. Для мене це не нормально; це патологічне явище, як рак. В організації має бути більша місія, ніж просто виживання, і вона полягає в тому, щоб зробити або створити щось.

Ось вам ще одна аналогія.

П'ятеро друзів зібрались у п'ятницю ввечері випити пива. Поки всі насолоджуються напоями, один пропонує завтра зранку вирушити в похід. Усі радо погоджуються.

Наступного дня всі п'ятеро йдуть гірською стежкою, що веде до озера. Стежка дуже вузька, тому рухаються один за одним. Так простують годинами. Співають, підсвистують, жартують і сміються.

Цю групу можна описати як організацію: є спільні цілі, які постійно змінюються й розвиваються. Спочатку мета полягала в тому, щоб зібратись увечері. Потім — випити пива. Остання — вирушити в похід до озера. Соціолог або психолог мали б досить роботи, вивчаючи цю примітивну групу: їхні взаємодії, стиль, лідерство, спілкування. Але в цій організації немає менеджмен-

ту — доти, доки не виникне завдання, яке поодиноці неможливо виконати. Наприклад, прибрати зі стежки великий камінь, якого жоден не зможе зрушити *самотужки*.

Щоб зсунути камінь, доведеться планувати, організовувати, контролювати й делегувати. Вони можуть вирішити зрушити камінь. Або розкласти табір просто тут. А можуть і піти додому та влаштувати барбекю.

Без задачі немає менеджменту, нехай вона має бути виконана одразу, за середній проміжок часу (тоді це називатиметься «завдання»), за довгий відрізок часу (тоді це «мета») або й узагалі бути чимось духовним і тривалим («місія»). Та хай яке слово ви використовуєте, завжди має бути *telos*, що з грецької означає «призначення».

Безперечно, найкращий подарунок життя — це можливість важко працювати на роботі, яка варта того, щоб її виконували.

Теодор Рузвельт

Для мене в цьому полягає перша головна відмінність між соціологами й практиками менеджменту або тими, хто вивчає управлінські процеси. У нас є камінь, який треба *посунути*. Недостатньо говорити про взаємодії та спілкування: чому ця організація існує? Іноді дивишся на книги із соціальної психології та й думаєш: *усі ці взаємодії... А хто ж камінь пересуває?*

Отже, що є каменем бізнесової організації? Чому вона існує? Який результат вона має дати?

Прибуток?

Ми, ймовірно, знаємо організації, які надзвичайно прибуткові, але все одно банкрутують, — не *попри*, а *через*. Дозвольте розповісти чому. Постійно думати про прибуток замість того, щоб міркувати про потреби клієнта, так само марно, як і фраза «Мета мого життя — бути щасливим». Якщо щоранку запитувати себе: «Я щасливий?», то можна стати досить нещасним. Замість цього подумайте про те, що вас *ощаслиблює*.

Розділ 3

Адміністратор (РАЕІ) проти Бюрократа (-А--)

Адвокатові прибиральником я служив
Молодим хлопчиною в розквіті літ.
Вікна мив і підлогу я мів,
Ручки дверей полірував як міг.
І всі мої старання подарували мені
Роль керівника на флоті Королеви Англії!

*Сер Джозеф у опері Гілберта й Саллівана
«Корабель Її Величності "Пінафор"»*

«Управління залізницею»

Чи достатньо самого лише виробництва (Р) результатів? Ні. Що відбувається, коли керівником є чудовий Виробник (Р) результатів, який знає й досягає? Ця людина так добре працює, що її підвищують. Але тепер він не просто Виробник (Р) результатів. Він має працювати разом із п'ятьма-шістьма людьми — координувати, делегувати, контролювати й спостерігати. Замість того щоб виробляти (Р) результати самому, він має створити систему, яка виробляє (Р) результати. Це важче зробити. Тому нам потрібна інша роль — для адміністрування (А).

Роль (А) незамінна для хорошого управління. Адміністрування (А) означає наглядати за тим, щоб система виконувала правильні дії в правильний час у правильній послідовності і з правильною інтенсивністю, — щоб організація робила те, для чого вона створена, ефективно. Саме адміністрування (А) має звертати увагу на

деталі, систематизувати зусилля так, щоб щоразу, коли є потреба в колесі, його не доводилося вигадувати знову й знову, а також пильнувати, щоб працівники не порушували системи й процедури. Ця роль має допомагати організації пройти новими шляхами так, щоб максимально ефективно використати пам'ять і досвід цієї організації. (А) програмує успіх так, щоб його можна було повторити.

Якщо ви виробляєте (Р) результати, то організація буде результативною. Якщо вам вдається адміністрування (А), то організація буде ефективною. Якщо ви вмієте (Р) і (А), то організація буде і результативною, і ефективною.

«Управління залізницею» — це американська аналогія менеджменту. Як управляти залізницею? Насамперед нам потрібен машиніст для виробництва результату — перевезення. Машиніст приводить поїзд зі станції А до станції Б. Потім нам потрібен хтось, хто керує машиністами й пильнує, щоб вони приводили поїзди зі станції А до станції Б правильно та вчасно. У компаніях ця роль називається «операції», що є організаційною функцією (Р), а не індивідуальною.

Ordnung muss sein («Має бути порядок»).

Відомий німецький слоган

Якщо машиніст погано виконує свою роботу або Операції не справляються зі своєю, то організація під впливом неефективного менеджменту. Вона не даватиме результатів, задля яких існує. Поїзди погано ходитимуть, і потреба в перевезеннях не буде задоволена.

Але самого лише управління залізницею замало. Крім цього нам потрібні постачання й гроші, збори й плати, а ще універсальні та узгоджені розклади для відправлення поїздів до правильного міста у визначений час. Якщо розклади узгоджені, то ми добре керуємо залізницею. У цьому полягає роль адміністрування (А).

Дехто вважає поняття «менеджмент» і «адміністрування» синонімами. Я називаю менеджментом цілий процес, а адміністру-

Розділ 4

Підприємець (РАЕІ) проти Підпалювача (--Е-)

У стрічці 1988 року режисера Френсіса Форда Копполи «Такер: людина і її мрія», заснованій на реальній історії, чоловік на ім'я Такер у 1948 році зібрав 20 мільйонів доларів, щоб започаткувати автомобільну компанію, яка кине виклик Великій автомобільній трійці Детройта. Його творіння мало аеродинамічний дизайн і передові інновації для безпеки: скло, що не розсипається на осколки, двигун, що розміщений ззаду машини, паски безпеки, гальмівні диски й система впорскування пального. Харизматичний чоловік, якого часто називали «мрійник» і «фантазер», зібрав гроші, переконавши інвесторів не лише в тому, що його машина буде ліпшою за будь-яку іншу, а й у тому, що його маленька компанія зможе перемогти могутню опозицію від детройтських корпорацій і вашингтонських політиків-лобістів.

Хай там що ви вмієте робити або гадаєте, що вмієте, —
почніть це робити.

Гете

Він устиг зібрати 50 автомобілів, перш ніж Комісія із цінних паперів закрила його завод і заарештувала його за шахрайство та інші порушення (пізніше його виправдали). Tucker був чудовим автомобілем, а його інновації поступово взяли за стандарт американські виробники автомобілів. Але Такер і його інвестори втратили все.

Такер був Підприємцем (Е). Але до якого виду він належав? З'ясуємо.

Бачити крізь туман

Зміни неминучі й постійні, тож підприємницька (Е) роль незамінна для хорошого менеджменту. Завдяки їй організація результативна у довгостроковій перспективі.

Людина, яка виконує цю роль (Е), аналізує зміни навколо тоді, коли вони впливають на організацію. У неї є уява й сміливість визначати стратегії у відповідь на такі зміни²⁴.

Найкращий спосіб передбачити майбутнє — це створити його.

Пітер Друкер

Адміністраторові дають конкретні плани для адміністрування (А) або рішення для втілення. Натомість Підприємець має створити свій план дій. А тому менеджер, який виконує підприємницьку (Е) роль, повинен мати бачення для визначення можливих способів дій і бути готовим використовувати їх. Якщо в організації нікому виконувати підприємницьку (Е) роль, то така організація зрештою відставатиме від конкурентів, які мають більш творчий і проактивний підхід до змін.

Повернімося до аналогії з «управлінням залізницею», яку я використав у попередньому розділі. За цього сценарію роль (Е) передбачатиме ухвалення рішень щодо того, які станції закрити й де відкрити нові, а також додавання або зменшення кількості вагонів і визначення того, як часто поїзд має зупинятися на кожній станції. Іншими словами, Підприємець указує організації напрям, яким їй треба піти, щоб упоратися з постійними змінами.

Щоб бути Підприємцем, менеджерові потрібні дві головні якості. Насамперед — креативність, уміння уявляти нові напрями й створювати стратегії для пристосування організації до оточення, що змінюється. Підприємець також має бути проактивним, готувати організацію до змін, які він завчасно передбачив. Це означає готовність ризикувати.

Розділ 5

ІНТЕГРАТОР (РАЕІ) ПРОТИ СУПЕРПОСЛІДОВНИКА (---І)

Організації — це групи людей, і кожен член групи має потреби, бажання й переживання. Члени організації мають бути згуртовані; об'єднані навколо головної мети; їх мають підтримувати й плекати в культурі взаємної довіри та поваги — іншими словами, вони мають бути інтегровані (І). За допомогою інтегрування (І) організація зводить до мінімуму марнування часу й грошей, а також кількість внутрішньополітичних регулювань і правил, які ростуть як гриби після дощу без цієї ролі. Завдяки (І) компанія стає ефективною у довгостроковій перспективі, бо за наявності командної роботи немає незамінних і організація може вижити та навіть процвітати попри втрату конкретної людини.

Менеджмент постійно стикається із суперечливими вимогами поза організацією. Крім того, незгода з'являється всередині організації через відмінність у стилях, поглядах та інтересах різних людей, які утворюють організацію. Роль (І) покликана зробити такі конфлікти не лише стерпними, а й корисними³⁴.

Додати трохи релігії

Уявімо такий сценарій. Що буде, якщо вашою організацією керуватиме директор, який чудово справляється з (Р), (А) і (Е)? Це людина обізнана, націлена на досягнення й на завдання, результативна — серйозний Виробник (Р) результатів; він також неймовірний Адміністратор (А), який упевнено кермує кораблем — усе ефективно й правильно виконано у відповідний час. Організація результативна й ефективна. На додачу до цього, він ще й чудовий

Підприємець — постійно на кілька кроків попереду й робить усе для вдосконалення організації, — а тому може пристосовуватися до обставин, що змінюються.

А тепер скажіть, що станеться з організацією, коли цей керівник помре?

Організація теж помре.

Чому?

Тому що ролі (Р), (А) та (Е) необхідні, але їх недостатньо, якщо організація хоче бути *результативною в довгостроковій перспективі*.

Організацією треба управляти так, щоб вона могла існувати тисячі років. Гляньте, наприклад, на католицьку церкву. Вона існує дві тисячі років і може проіснувати ще дві. Чому? Бо в неї є система цінностей, які розуміє й приймає кожен член організації. Це впорядкована релігія. Їй, як і кожній організації, потрібна роль (І), щоб розвивати культуру, якій люди будуть вірні. (На початку ХХІ сторіччя цій інтеграції (І) загрожує підлив довіри й поваги через дії сексуального характеру деяких релігійних лідерів).

Які найцінніші й найважливіші здобутки має організація? Це не гроші, бо якщо є ринок, то гроші радо знайдуть свій шлях до вас. І не ринок. Якщо у вас є технологія, то знайдеться й ринок. І не технологія, бо за гроші ви зможете купити технологію.

Що ж це тоді? Це менеджмент, який має шукати ринок, технологію й гроші та оптимально їх об'єднати. Для цього менеджменту потрібні час та енергія. Якщо в організації панують неповага й недовіра, то більшість енергії витрачається всередині компанії, а не на те, щоб направити гроші на технологію і знайти для неї ринки. А тому культура взаємної довіри й поваги є найголовнішим здобутком компанії. Навіть найкращі не можуть працювати в несприятливій атмосфері.

Те, що ви робите як компанія, згодом можна скопіювати, хай як ви захищаєте свою інтелектуальну власність. Але те, ким ви є, важче скопіювати. Легко скопіювати те, що робить Starbucks. Але спробуйте відтворити культуру їхньої організації — і побачи-

те, що це неможливо. І дуже ймовірно, що ця культура може бути джерелом переваги над конкурентами.

Культура — це здобуток, який найважче дістати й найлегше втратити. Тому, всі молоді компанії, стережіться! Не біжіть поперед батька в пекло. Не зростаєте надто швидко, щоб не втратити культуру, яка допомогла вам стати на ноги.

Як бачите, інтегрування (І) — це надзвичайно важлива роль. Саме вона дає організації її найвагоміший здобуток.

Інтегратор пильнує, щоб ми працювали як команда, а не окремі особистості. Якщо добре виконується роль (І), то команда зможе виконати або підтримати будь-яке завдання для досягнення мети. А тому важливо, щоб менеджмент міг відчувати прагнення й потреби людей, розпізнавати, а отже, й інтегрувати (І) їх³⁵. Позаяк стиль управління, який спирається на роль інтегрування (І) — того, хто може допомогти налагодити згоду між людьми, знайти підтримку групи для ідей і їх утілення, — незамінний для хорошої команди керівників.

Інтегратора цікавить налагодження роботи системи з погляду людей. Він здатен слухати людей та інтегрувати (І) їхні ідеї.

Інтеграція (І) перетворює індивідуальне Підприємництво (Е) на групове Підприємництво (Е). Інтегратор допомагає створити рішення, яке підтримають ті, хто його втілюватиме або на кого воно вплине.

Найкращий спосіб мати друга — це бути ним.

Ральф Волдо Емерсон

Інтеграція створює атмосферу, систему етики й поведінки, яка заохочує всіх працювати разом так, щоб не було незамінних. Інтегрувати (І) — означає змінювати свідомість організації з механічної на органічну.

Механічна означає: «Я переймаюся лише своїми інтересами; ви переймайтеся своїми». Погляньте на стілець. Якщо одна з ніжок ламається, чи бентежить це інші ніжки? Чому здорові ніжки не утворюють триніг, щоб зберегти функціональність стільця —