

ІЦХАК АДІЗЕС

ІДЕАЛЬНИЙ КЕРІВНИК

Чому ним неможливо стати

Переклала з англійської

Софія Опацька

«НАШ ФОРМАТ»

Київ · 2017

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

ПЕРЕДМОВА ДО УКРАЇНСЬКОГО ВИДАННЯ

У країна, як і багато інших країн із групи так званого Східного блоку, перебуває у процесі трансформації. Держава змінюється, і ці перетворення дають величезну можливість змінити парадигму мислення, що було неможливим за попереднього політичного клімату.

Я не можу уявити «Ідеального керівника», опублікованого в комуністичну еру, коли політична й інтелектуальна елітарність була нормою.

Основним припущенням, яке я зробив у цій книжці, є те, що ідеального лідера, менеджера чи керівника — ідеального в тому сенсі, що він самостійно може забезпечити всі ролі, потрібні для коротко- й довгострокової результативності та ефективності організації, — просто не існує. Натомість у системі централізованого планування це є головною ідеєю. Таку саму помилку роблять автори сучасної літератури з менеджменту: вони вказують на те, що варто робити менеджерів (оскільки це потрібно для організації), не враховуючи, що цього взагалі неможливо досягти.

Сучасні теорії менеджменту базуються на американській культурі індивідуалізму, і тому весь процес управління, тобто всі завдання, покладено на одну особу — керівника або лідера. У такому розумінні типова американська компанія теоретично не відрізняється від радянської системи. Різниця полягає лише в розмірах, у тому, що Радянський Союз був однією великою «корпорацією».

Усі книжки та підручники, які навчають нас бути ідеальними менеджерами, лідерами або керівниками, ґрунтуються на помилковому припущенні, що можливо знайти таких ідеальних керівників і лідерів та запросити їх працювати в організації. У цій книжці* пояснюється, чому це неможливо. Ми всі звертаємося за помилковою адресою, витрачаючи мільйони доларів на навчання та розвиток керівників, які базуються на хибній логіці.

Ця книжка є першою із трилогії. У ній я пропоную вам змінити парадигми в управлінському мисленні: якщо жоден із нас не може стати ідеальним керівником, то що ж робити, щоб уникнути неефективного менеджменту? Як створити взаємодоповнювальні команди? Якою має бути структура організації? Як використати конфлікт, що неминуче виникне серед членів команди з різним стилем?

Я переконаний, ця книжка містить концептуальні інструменти, які можуть застосувати всі менеджери та лідери українських прибуткових та неприбуткових організацій. І я сподіваюся, вона дасть їм нове бачення лідерства своєї організації.

Іцхак Адізес,
Санта-Барбара, Каліфорнія

* Видавництво «Наш формат» готує до друку ще дві книжки Іцхака Адізеса про лідерство (Leading the Leaders) і стилі управління (Management/Mismanagement Styles).

Вступ

Чому з'явилася ця книжка?

Процес змін є постійним. Зміни відбуваються від початку відліку й триватимуть вічно. Світ змінюється фізично, соціально, економічно. Зміни тут і назавжди.

А зміни створюють проблеми. Між іншим, що більша кількість і швидкість змін, то більше складних проблем ми матимемо.

Чому зміни створюють проблеми? Бо все — все — є системою, чи то людина, чи то Сонячна система. А кожна система за визначенням складається з підсистем. Коли відбувається зміна, підсистеми не змінюються синхронно — деякі швидше, аніж інші. У результаті з'являється дезінтеграція, а проблеми — це прояв дезінтеграції.

Цей прояв дезінтеграції, спричинений змінами, які ми називаємо проблемами, потребує вирішення. І хоч би до яких заходів вдавалися бізнес-лідери для розв'язання проблем, ці їхні рішення спричинюють нові зміни й відповідно нові несумісності, і відповідно завтрашні проблеми. Мета менеджменту, лідерства, наставництва чи управління — будь-якої форми організаційного лідерства — розв'язати сьогоднішні проблеми і приготуватися до вирішення завтрашніх. І це означає управляти змінами.

Як це робити?

В одній із моїх перших книжок — «Як розв'язати кризу неефективного менеджменту?» (вперше надрукована видавництвом Dow Jones Irwin у 1979 році й кілька разів перевидана

Інститутом Адізеса) — я запропонував свою теорію менеджменту: як управляти змінами, як вирішувати проблеми, спричинені змінами. Праця, яка пропонує нові підходи до менеджменту, була перекладена 22 мовами й у кількох країнах стала бестселером. За нею викладають майже в кожному інституті соціальних наук та в університетах Ізраїлю, Данії, Швеції, Югославії*, в інших країнах. Її все ще друкують у Сполучених Штатах, попри те, що першому виданню виповнилося майже 25 років.

Набувши досвіду роботи із сотнею компаній у 48 країнах, я розвинув кожен розділ першої книжки в самостійні видання. Так, зокрема, виникла праця «Життєві цикли корпорацій: чому організації виростають та вмирають і що з цим робити» (Paramus, N. J.: Prentice Hall, 1989). Розширене третє видання побачило світ 2004 року як серія трьох книжок Інституту Адізеса: «Життєві цикли корпорацій. Том 1: Як організації виростають та вмирають; Том 2: Чому організації виростають та вмирають; Том 3: Як керувати збалансованим ростом та омолоджувати організації».

Вийшли друком і відповідні розділи: «У пошуках Розквіту» (Santa Monica: Knowledge Exchange, 1996, також перевидана Інститутом Адізеса) та «Управління змінами» (Santa Barbara: Adizes Institute, 1992).

Решту розділів згаданої праці я об'єднав і розширив у збірці з трьох видань, із яких це є першим: «Ідеальний керівник. Чому це не ви». Я порушую питання про те, чому бізнес-освіта звертається за неправильною адресою й чому ніхто не може бути ідеальним, книжковим керівником, якого намагається виховати бізнес-освіта.

Стилі ефективного та неефективного менеджменту — не поєднання ідеальних характеристик, яких насправді ніхто не має, а справжні стилі нормальних людей — розглянуто в другій

* Оригінальне видання з'явилося 2004 року, ще до розпаду Югославії. — *Прим. ред.*

книжці — «Стилі ефективного та неефективного менеджменту». Третє видання нової серії присвячено тому, як співпрацювати з кожним стилем ефективного чи неефективного менеджменту (як спілкуватися, разом робити вибір, реалізовувати, винагороджувати, здійснювати зміни тощо).

Не обов'язково читати всю серію для того, щоб зрозуміти відповідні принципи. Кожну книжку можна розглядати окремо. Своєю чергою, деякі концепції були узагальнені та повторювалися в кожній книжці задля певної логіки: я не можу розповідати про пункт Б, доки читач не ознайомився з пунктом А. Крім того, оскільки дуже багато вивчено за останні 30 років, чимало інформації, опублікованої в попередніх виданнях, оновлено та виправлено. Тому, наприклад, у кожній книжці розглядаються типи управлінських ролей та їхня несумісність. Навіть якщо ви вже знайомі з цими ролями, я раджу набратися духу й перечитати розділи, які їх пояснюють.

ОСНОВНІ КОНЦЕПТИ

Добре керована організація має бути результативною та ефективною як у коротко-, так і в довготерміновому періодах. Забезпечення цього і є завданням менеджменту.

Щоб успішно керувати організацією, варто виконувати чотири ролі:

- виробництво (P)roducing — результат, задля якого існує організація і який робить її результативною;
- адміністрування (A)dministering — для ефективності;
- підприємництво (E)ntrepreneuring — для управління змінами;
- інтегрування (I)ntegrating частин організації — для довготермінової життєдіяльності.

Уявімо, що чотири ролі — це вітаміни. Для здоров'я організації ці чотири «вітаміни» конче потрібні, і разом їх достатньо для її ефективного управління. Якщо одного бракує, настає хвороба — неуспішне управління, яке позначиться падінням частки

ринку, зменшення прибутків, повільною реакцією на зміни ринку та/або високою плинністю персоналу тощо.

Якщо одна, дві або три ролі виконуються добре, а інші — на мінімально потрібному рівні, можна визначити управлінський стиль. Якщо, наприклад, інтегрування (І) належить до ролей, які менеджер виконує на високому рівні, можемо говорити про певний стиль лідерства. (Докладніше про це далі.)

Якщо одна роль реалізовується добре, проте три інші — на рівні, недостатньому для виконання завдань, або взагалі відсутні, виникає певний передбачуваний стиль неефективного менеджменту, залежно від того, якої саме ролі бракує.

Я зрозумів, що ніхто не може виконувати всі чотири ролі одночасно. Нормальна людина здатна на одну або дві, дехто (рідко) — на три. Менеджер може виконувати кожную з чотирьох ролей у різний час і з метою досягнення різних цілей, проте ніхто не може виконувати чотири ролі одночасно.

Отже, я розвиваю в цій книжці таку основну думку: ідеальний лідер, менеджер чи керівник — ідеальний у тому сенсі, що він може сам виконувати всі ролі, потрібні для коротко- та довготермінової результативності й ефективності організації, — не існує та існувати не може. І в цьому полягає проблема сучасної літератури з менеджменту: вона показує, що керівник повинен робити (бо це потрібно організації), хоча ніхто цього зробити не може. Усі книжки та підручники, які намагаються навчити нас бути ідеальними менеджерами, лідерами чи керівниками, базовані на помилковому припущенні, що така мета є досяжною. Я в цій праці пояснюю, чому це неможливо. Ми всі хибимо, витрачаючи мільйони доларів на навчання та розвиток лідерів, які ґрунтуються на помилковій логіці.

Класики теорії менеджменту, у тому числі Говард Кунц, Вілльям Ньюман та навіть Пітер Друкер, а також гуру теперішніх часів, такі як Стівен Кові та Том Пітерс, зображають менеджерів або керівників так, наче в усіх один стиль, який можна тренувати або яким можна управляти в той самий спосіб, ігноруючи те, що різні люди організовують, планують та контролюють

по-різному. Вони показують хорошого менеджера як зразок, а також фокусуються на тому, що повинно відбуватися. Насправді ж існує багато стилів ефективного та неефективного менеджменту. Перетин різних сильних та слабких сторін є нескінченним.

Зосередженість на тому, що відбувається, на противагу тому, що має відбутися, незворотно веде до відкриття індивідуальності людей з унікальними сильними та слабкими сторонами кожного стилю. У цій книжці я пропоную альтернативний підхід до управління, який враховує, що саме люди можуть отримувати та очікувати один від одного, — насправді, незалежно від їхніх вроджених слабкостей.

Ще одна відмінність цієї книжки: в останні роки з'являється багато теорій та праць про стилі лідерства. Проте вони здебільшого фокусуються на поведінкових моделях із психологічного погляду. Я не психолог. Мій напрям — суто управлінський. Мене цікавить, як різні люди приймають рішення по-різному, спілкуються по-різному, підбирають працівників та мотивують їх у різний спосіб, а також як я можу допомогти їм покращити результати для організацій. Тому ця книжка не ґрунтується на теоретичних засадах психології, інтерв'ю або аналізі проведених експериментів. Натомість я використовую тридцятирічний досвід практичної (консалтингової) роботи в 48 країнах у цій сфері з організаціями, які могли мати від п'ятнадцяти до ста тисяч працівників.

СТРУКТУРА КНИЖКИ

Праця складається з 14 розділів, у кожному з яких окреслюється проблема та ставляться запитання, на які потім надаються відповіді. Кожне рішення або відповідь логічно веде до наступних запитань або проблем, які розглядаються в наступному розділі.

Я навмисно вирішив упорядкувати книжку в сократівському стилі, адже так вона ілюструє й віддзеркалює шлях, яким життя — у тому числі й організаційне — проходить. Зміни

створюють проблеми, які вимагають розв'язання, ті, своєю чергою, створюють подальші проблеми. Це процес, як і життя індивіда, проте, на відміну від життя, він не обов'язково завершується. Якщо організація змінює підходи у спосіб, який я пропоную, вона надалі зростатиме та адаптуватиметься до невідомих змін.

У розділі 1 я розкриваю, що поняття «управляти» та «управління», або «менеджмент», означають у літературі й чому процес управління культурно обумовлений і наповнений цінностями, а тому не є універсальним.

Розділ 2 показує функціональний погляд на управління, який є універсальним та не пов'язаним із цінностями й культурою, та пояснює чотири базові ролі менеджменту. У розділі 3 розглянуто несумісність цих ролей, а також пояснено, чому ідеального керівника не існує й існувати не може. Розділ 4 описує п'ять архетипів стилів неефективного менеджменту, враховуючи ролі, описані в розділі 2.

Якщо ідеального керівника не існує, чи приречені всі організації на неефективний менеджмент? У розділі 5 я пропоную нову парадигму ефективного менеджменту: взаємодоповнювальні команди, які поєднують різні стилі управління. Розділ 6 стосується незворотності проблем у комунікаціях і відповідно конфліктів серед членів команди, чії пріоритети, швидкість, процеси та фокус можуть суттєво відрізнитися через різницю стилів. Щоб запобігти ситуації, коли природний конфлікт стає деструктивним, у розділі 7 я обґрунтовую потребу культури *взаємної довіри та поваги*, за якої радше виникатиме конструктивний, а не деструктивний конфлікт.

Як побудувати такий тип культури? У розділі 8 йдеться про створення організаційної структури, яка виховує *взаємну довіру та повагу*. Розділ 9 описує, як поєднувати індивідуальний стиль менеджменту із завданнями у правильно сформованій організаційній структурі.

Однак навіть наявність правильних людей на правильних роботах у правильно структурованій організації не гарантуватиме атмосфери *взаємної довіри та поваги*. У наступних

розділах пояснено, як представники різних стилів мають навчитися спілкуватись та співпрацювати один з одним: сам на сам (розділ 10) та під час зустрічей, де змушені взаємодіяти багато стилів (розділ 11). Проблеми комунікації із тими, чий стиль відрізняється від твого, заслуговують на окрему книжку, — ці два розділи є лише вступом до тем.

У розділі 12 я повертаюся до ролі лідера, потрібного для створення правильної структури та забезпечення правильних процесів тощо. В ідеальному варіанті, відповідно до нової парадигми, де члени команди доповнюють один одного, характеристиками лідера мають бути ті, які він сам найкраще демонструє.

Нарешті, розділи 13 та 14 зосереджуються на внутрішньоорганізаційному навчанні та розвитку менеджерів, керівників і лідерів, оновленій місії бізнес-шкіл, для того щоб нова парадигма стала реальністю. У розділі 13 описано еволюцію бізнес-шкіл та тренінгового навчання. Я оцінюю теперішні тенденції та роблю висновок: розпочавши із неправильною парадигмою та використовуючи для навчальних програм помилкові припущення, бізнес-школи не витримали найважливішого іспиту. Розділ 14 пропонує деякі думки для тих, хто розробляє програми та навчає. У чому полягає справжнє завдання програм управлінського розвитку? Яких навичок організаціям бракує? Цих навичок можна навчити чи їх можна здобути лише через досвід?

Стиль викладу

У книжці, коли йдеться про осіб, я задля лаконічності використовую один рід. Здебільшого це чоловічий, та інколи — жіночий. Звичайно, неправильно приписувати управлінський стиль якомусь конкретному родові. Тож, коли читатимете, майте на увазі: усі мої роздуми стосуються осіб обох статей.

Оскільки мої теорії придатні не лише до бізнесу на всіх рівнях, а й до держави, подружжя чи батьківських стосунків — до речі, до будь-яких стосунків, які мають справу зі