

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТЕОРІЇ СТИЛІВ МЕНЕДЖМЕНТУ І. АДІЗЕСА

*Прищак М. Д., к.пед.н., доцент (м. Вінниця)
Лесько О. Й., к.е.н., доцент (м. Вінниця)*

Анотація: В статті здійснено аналіз системного підходу до менеджменту в теорії стилів менеджменту І. Адізеса. Увага акцентується на дослідженні суті та змісту “теорії стилів менеджменту”, розгляді питань функцій менеджменту, лідерства, командування та конфліктів як структурних елементів цілісної теорії менеджменту.

Ключові слова: системний підхід, функції менеджменту, стилі менеджменту, неправильні стилі менеджменту, лідерство, командування, взаємодоповнювальна команда, конфлікти.

Аннотация: В статье осуществлен анализ системного подхода к менеджменту в теории стилей менеджмента И. Адизеса. Внимание акцентируется на исследовании сути и содержания “теории стилей менеджмента”, рассмотрении вопросов функций менеджмента, лидерства, командообразования и конфликтов как структурных элементов целостной теории менеджмента.

Ключевые слова: системный подход, функции менеджмента, стили менеджмента, неправильные стили менеджмента, лидерство, командообразование, взаимодействующих команда, конфликты.

Abstract: This article analyzes the system approach to management in theory I. Adizes management styles. Attention is focused on the study of the nature and content of the “theory of management style” consideration of management functions, leadership, team building and conflict as structural elements of the integrated management theory.

Key words: systemic approach, management functions, management style, wrong style of management, leadership, teambuilding, complementary team conflicts.

Важливим елементом соціального, економічного, промислового успіху ХХ ст. став розвиток теорії та практики менеджменту. Її шлях пролягав від технократичних теорій “наукового управління”, “ідеальної бюрократії”, “науки адміністрування” до гуманістичних теорій “людських стосунків”, “поведінкових теорій”, які, в свою чергу, привели до початку формування “особистісної теорії” менеджменту [1].

В сучасному менеджменті особистісно-психологічні фактори менеджменту розглядаються

в основному через призму “стилів керівництва”, як пратика менеджменту, особистісні засоби керівництва, інструментарій управлінської діяльності, зокрема управлінського впливу на підлеглих.

Стиль управління (керівництва) (style of management) – стійка сукупність особистісних та соціально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких здійснюється ефективна управлінська діяльність та досягнення поставлених цілей; система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності.

Найбільш популярною до середини 70-х рр. була типологія в якій виокремлюються такі стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний. З одного боку, ці стилі стали класичними для теорії та практики вітчизняного менеджменту, а з іншого – їх теоретична розробленість, їх аналіз в контексті різних сфер, ситуацій менеджменту є далеко недостатніми. Прикладом є погляди на сутність та зміст ліберального стилю. Крім того, їх аналіз в контексті соціалістичної парадигми управління носить певний ідеологічний аспект.

Американські дослідники Р. Блейк і Дж. Моутон запропонували модель управлінської сітки, побудовану на аналізі різних комбінацій ступеня уваги до виробництва і до людей (невтручання, керівництво “сільським клубом”, керівництво завданнями, “золотої середини”, командний) [2].

В контексті теорії ситуаційного управління розглядають питання стилів керівництва Боб Нельсон та Пітер Єкономі. Ними виділені чотири стилі керівництва в залежності від рівня розвитку співробітників: безпосереднє керівництво (вказівки), наставництво, підтримка, делегування [3].

Недоліком цих підходів є акцент на локальних аспектах менеджменту, відсутність системного підходу до явища менеджменту. Розвиток будь-якої науки, потребує винайдення методологічних основ системного підходу та формування на їх основі відповідної наукової системи. У другій половині ХХ ст., в результаті розробки П. Друкером [4] теорії про організацію як відкриту систему, постало питання формування системного підходу до розвитку менеджменту та психології менеджменту зокрема.

Значний крок на цьому шляху здійснив І. Адізес. Розроблена ним “теорія стилів менеджменту” є методологічною основою системного підходу до менеджменту та діяльності організації в цілому. Ключовими питаннями, які І. Адізес системно розглядає в своїй теорії менеджменту є: функції менеджменту, зміст менеджменту, стиль менеджменту, типи менеджерів, якості менеджерів, лідерство, командування (взаємодоповнювальна команда), ефективність прийняття рішень, ефективність реалізації рішень, комунікація, конфлікти в організації, етапи розвитку організації та ін.

Зупинемось на короткому аналізі “теорії стилів менеджменту” [5, 6, 7, 8].

I. Адізес розглядає стилі менеджменту (відповідно типи менеджерів), в контексті чотирьох функцій, які повинен виконувати менеджмент в будь-якій організації.

- ***Producing (P) – виробництво результатів***

Перша і найважливіша функція, яку менеджмент повинен виконувати в будь-якій організації – це виробництво результатів (P), заради яких і існує дана компанія або структура. Чому люди звертаються до вашої компанії? Для чого ви їм потрібні? Які послуги їм потрібні? Організація повинна створювати продукт чи надавати послуги.

Тому, справа Виробника (P) – задовольнити потреби клієнтів і тим самим забезпечити результативність організації в короткостроковому аспекті.

- ***Administering (A) – адміністрування***

Функція потрібна, щоб забезпечити чіткість, порядок, контроль в системі виробництва та організаційних процесів загалом: компанія повинна робити правильні речі в правильній послідовності та з правильною інтенсивністю.

Тому, завдання Адміністратора (A) – забезпечити ефективність діяльності системи як організації у короткостроковому аспекті.

- ***Entrepreneuring (E) – підприємництво***

Мета функції підприємництва (E) – аналіз змін навколишнього оточення, значущих для організації, планування та визначення курсу організації з урахуванням цих змін.

Тому справа Підприємця (E) – творчість, інноваційність, готовність ризикувати. Підприємець – це свого роду провидець, який визначає напрямок, якого повинна дотримуватися організація. Така людина за своєю натурою здатна на попереджувальні дії в ситуації постійних змін. Якщо організація успішно справляється з виконанням цієї функції, її послуги і / або продукти будуть користуватися попитом у майбутніх клієнтів, а значить, вона буде результативною в довгостроковій перспективі.

Але менеджер (E) – не зовсім підприємець. Щоб стати підприємцем, який створює організації і забезпечує їх розвиток, потрібно одночасно мати розвинені P-навички. Того, хто націлений головним образом на E-завдання і задовільно, але не блискуче справляється з P-функцією, Адізес називає Генератором ідей. Генератор ідей не може створити організацію без допомоги сильного P-керівника. Він буде безупинно кидатися від однієї ідеї до іншої, не доводячи жодна справа до кінця.

- ***Integrating (I) – інтеграція***

Метою функції інтеграції (I) є взаємодія. Якщо ця функція виконується добре, люди працюють як одна команда і можуть впоратися з будь-яким завданням.

Тому завданням Інтегратора (I) є заохочення потреб у взаємодії та формування команди. Чутливе реагування на потреби і прагнення людей, на основі поваги та довіри об'єднує індивідів в згуртовану самотутню групу, забезпечує створення такої атмосфери і системи цінностей, які

змусять людей діяти спільно і не дадуть нікому стати незамінним, що робить організацію ефективною в довгостроковій перспективі.

Якщо ви досягаєте бажаних результатів і успішно здійснюєте адміністрування, Р і А забезпечать результативність та ефективність у короткостроковому аспекті, але компанія буде рентабельна лише в найближчій перспективі. Якщо ви займаєтеся тільки підприємництвом та інтеграцією, Е та І забезпечать результативність і ефективність в довготерміновій перспективі на шкоду короткотерміновим результатам.

Щоб компанія була рентабельною в найближчій і довгостроковій перспективі, потрібно успішно виконувати всі чотири функції. Кожна функція необхідна, а в сукупності вони достатні для успішного управління. Необхідність функцій обумовлена тим, що, якщо хоча б одна з функцій не виконується, ми маємо справу з певною моделлю неправильного менеджменту.

Ці чотири функції необхідні для успішного управління будь-якою організацією, незалежно від технології, культури та масштабів (некомерційна організація, сім'я та ін.).

Будь-яка комбінація виконуваних функцій формує відповідний стиль менеджменту (приклад: Раеі, рАеі, раЕі, раеІ та ін.).

Якщо носій даного стилю нездатний виконувати одну або кілька функцій, ми маємо справу з неправильним стилем менеджменту (приклад: Рае-, --Еі, Р--- та ін.).

Якщо всі функції виконуються принаймні на задовільному рівні, управління можна вважати успішним (приклад: раеі, Раеі та ін.).

І нарешті, якщо менеджер блискуче справляється з інтеграцією (І) і ще хоча б з однією функцією, а всі інші функції виконуються задовільно, можна говорити про те, що перед нами не просто керівник, а *лідер* (приклад: РаеІ, рАеІ та ін.).

Що вийде, якщо звести воедино всі позитивні властивості різних стилів менеджменту? Ми отримаємо РАЕІ-тип менеджера – тип ідеального менеджера. Але на практиці це неможливо. Один менеджер чудово справляється з плануванням (Е), інший – неперевершений організатор (А), третій вміє надихати людей (І) і т. д. Але неможливо знайти того, хто блискуче виконує всі чотири функції – тобто бездоганного (РАЕІ) менеджера. Таких не буває. Навіть кращі лідери компаній не можуть блискуче виконувати всі чотири функції.

Якщо ідеального керівника (РАЕІ менеджера) не існує, невже керівник приречений на неправильне управління?

На думку Адізеса, менеджер повинен блискуче справлятися з однією або декількома функціями, задовільно виконуючи інші. Керівник, який не справляється з окремими функціями, управляє неправильно. Менеджер повинен виконувати хоча б одну функцію на неперевершеному рівні і володіти необхідним мінімумом знань і навиків для задовільного виконання інших. Чому? По-перше, він повинен бути готовий, в разі необхідності, взяти на себе будь-які обов'язки, а по-друге, йому потрібно вміти спілкуватися з тими, хто блискуче справляється з завданнями, які важко

даються йому самому.

Не можна створити команду з чотирьох осіб, які мислять однаково. Члени команди повинні дотримуватися різних підходів і при цьому знаходити спільну мову. Функції виробника, адміністратора, підприємця та інтегратора повинна виконувати *взаємодоповнювальна команда*, оскільки жодна людина не справиться з ними поодиноці. Окремі функції мають виконувати різні люди. Щоб успішно управляти, потрібно зібрати разом керівників з різними підходами і способом мислення, зібрати тих, хто доповнює його самого як різні пальці доповнюють один одного, що і робить руку рукою.

Керівник повинен навчитися не сприймати незнайомий підхід як загрозу, а використовувати його собі на благо, повинен навчитися приймати правильні рішення і втілювати їх у життя, працюючи з командою людей, які дотримуються інших стилів, ніж він сам.

Проблема взаємодії полягає також в тому, що Адміністратор конфліктує з підприємцем: консервативний А любить тримати все під контролем, а Е прагне змін. Виробник і підприємець конфліктують, оскільки Р потрібна віддача в короткостроковому аспекті, а Е орієнтований на результати в довгостроковій перспективі. Підприємець та інтегратор конфліктують, так як Е тягнуть перетворення, які загрожують конфліктами, а І прагне гармонії. При цьому кожному стилю притаманна особлива манера спілкування, а одні і ті ж слова в устах носіїв різних стилів часто мають протилежне значення. Все це веде до непорозумінь і суперечок.

Але завдяки атмосфері взаємної довіри та поваги у взаємодоповнювальній команді неминучі конфлікти між її членами носять конструктивний, а не деструктивний характер. Надзвичайно важливо визнати, що конфлікти і розбіжності – неминучий і навіть бажаний аспект управління, якщо навчитися спрямовувати їх у конструктивне русло.

На думку І. Адізеса, уявлення про те, що люди народжуються або лідерами, або веденими, – не більш ніж міф. Такий підхід він називає “управлінським расизмом”. Кожна людина володіє всіма якостями, які необхідні лідеру, проте цей потенціал може залишитися нереалізованим, якщо не приділяти йому належної уваги. Кожна людина – прихований РАЕІ, який здатний виконувати будь-яку функцію, але не всі одночасно. Чи будуть наші задатки розвиватися або пропадуть даремно, залежить від умов, в яких ми будемо працювати. Якщо не придушувати цей потенціал, людина при необхідності зуміє прийняти виклик і освоїти будь-яку з чотирьох функцій менеджменту.

Лідер відрізняється від хорошого керівника тим, що він не тільки блискуче справляється з однією з управлінських функцій, але і є неперевершеним інтегратором. Хорошим менеджером можна стати і без І. Менеджер може успішно виконувати дві і навіть три функції (РАеІ, РаЕі, рАЕі, РАЕі), однак, щоб стати лідером, він повинен блискуче справлятися з І-функцією.

Що значить бути лідером? Що визначає лідера? Багатьом лідерство представляється чимось на зразок вказуючого перста: “Зроби те, зроби це!” Адізес асоціює лідера з великим пальцем.

Чому? Великий палець може працювати в парі з будь-яким пальцем або разом з усіма відразу, і це дозволяє руці робити свою справу.

Крім іншого лідер повинен надихати і створювати мотивацію, тобто інтегрувати. Є три моделі лідерства – Pael, pAel і paEI.

Тип лідера, оптимальний для конкретної організації в певний момент часу – залежить від етапу *життєвого циклу організації*. Стиль лідерства повинен мінятися по мірі росту і старіння організації, так само, як в залежності від віку дитини змінюється підхід батьків до її виховання.

На думку І. Адізеса, гарний лідер:

- здатний діяти свідомо;
- здатний діяти усвідомлено;
- має різнобічні здібності: в його PAEI-коді відсутні прочерки;
- знає свої сильні і слабкі сторони, а також свою унікальність;
- приймає свої достоїнства, недоліки і свою унікальність;
- здатний оцінити сильні і слабкі сторони інших людей;
- визнає і цінує відмітні особливості інших людей;
- вміє зменшити темп і розслабитися в складній ситуації;
- створює умови, в яких конфлікт вирішується в атмосфері взаємної довіри та поваги і стає засобом навчання.

Успішний лідер розуміє, що не всі його рішення правильні. Йому приходится звертатися до знань, досвіду і думок оточуючих, які дотримуються інших стилів і поглядів.

Взаємодоповнюючі команди дозволяють вирішити велику частину проблем, з якими стикається організація. Однак така команда теж може зайти в глухий кут, прийти у відчай і виявитися неефективною. Успіх або провал команди визначається тим, як спілкуються і взаємодіють її члени.

Успішний лідер вміє перетворити деструктивний, дисфункціональний конфлікт у конструктивний, згуртувавши взаємодоповнюючу команду на основі спільних поглядів і цінностей. Члени команди повинні використовувати правильний процес прийняття рішень, щоб діяти спільно і розуміти один одного. У компанії повинні працювати ті, хто вселяє і викликає довіру і повагу. Обов'язки кожного повинні відповідати особливостям його стилю, а структура обов'язків в цілому повинна забезпечувати виконання всіх PAEI-функцій.

Висновки

Аналіз теорії менеджменту І. Адізеса засвідчує те, що ним здійснено системний підхід до менеджменту та діяльності організації в цілому.

Як методологічна основа системного підходу, “теорія стилів менеджменту” визначає та синтезує в єдину систему такі підсистеми менеджменту: функції менеджменту, зміст

менеджменту, стиль менеджменту, типи менеджерів, якості менеджерів, лідерство, командоутворення (взаємодоповнювальна команда), ефективність прийняття рішень, ефективність реалізації рішень, комунікація, конфлікти в організації та ін.

Теорія менеджменту, в свою чергу, є методологічною основою системи розвитку організації в цілому, зокрема визначення довгострокових та короткострокових аспектів діяльності організації, етапів розвитку організації.

Системний підхід до розробки теорії менеджменту та теорії розвитку організації сприяв, на нашу думку, формуванню І. Адізесом філософії менеджменту та філософії розвитку організації в цілому.

Література

1. Прищак М. Д. Становлення особистісного підходу в менеджменті / Прищак М. Д., Лесько О. Й., Прищак Ю. М. // Знання. Освіта. Освіченість. Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Вінниця, 2-3 жовтня 2014 р. – Вінниця : ВНТУ, 2014.– С. 157 – 160

2. Блейк Р. Р. Научные методы управления / Р. Р. Блейк, Д. С. Моутон : [пер. с англ.] – К. : Наукова думка, 1990. – 274 с.

3. Нельсон Б. Умение управлять для “чайников” / Нельсон Боб, Экономист Питер. : [пер. с англ.]. – К. : Диалектика, 1997. – 336 с.

4. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / Друкер П. Ф. – М.: “Вильямс”, 2003. – 397 с.

5. Адизес И. К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Адизес И. К. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 262 с.

6. Адизес И. К. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Адизес И. К. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.

7. Адизес И. К. Стили менеджмента – эффективные та неэффективные / Адизес И. К. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.

8. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навч. посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-е вид., доп., перер.]. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – С. 72 – 81.

Микола Дем'янович Прищак – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри філософії та гуманітарних наук, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

Лесько Олександр Йосипович – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри економіки підприємництва та виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.