

НЕПРАВИЛЬНІ СТИЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТЕОРІЇ СТИЛІВ МЕНЕДЖМЕНТУ І. АДІЗЕСА

¹Вінницький національний технічний університет

Анотація

У роботі розкриті та проаналізовані стилі неправильного менеджменту І. Адізеса. Визначені основні проблеми, які виникають при управлінні організацією з певним типом неправильного менеджменту.

Ключові слова: менеджмент, організація, управління організацією, неправильні стилі менеджменту.

Abstract

The types of wrong management of I. Adizes are revealed and analyzed in the paper. The main problems that arise when with a certain type of the wrong management managing an organization are analyzed.

Keywords: management, organization, organization management, wrong management styles.

Вступ

У бізнес-літературі часто зустрічається термін «ідеальний керівник». Проте один з провідних світових експертів у сфері підвищення ефективності ведення бізнесу і урядової діяльності, професор І. Адізеєс переконаний: «Ідеальний керівник – це те ж саме, що єдиноріг» [1], адже в природі його просто не існує. Одна людина насправді не може впоратися з таким складним процесом, як менеджмент. Успіх вимагає поєднання певних якостей, які часто зовсім несумісні. Досить часто трапляються випадки, коли керівник має дуже вузьконаправлений набір якостей, необхідних для управління, тому в результаті маємо так звані неправильні стилі менеджменту. *Метою статті* є дослідження та аналіз неправильних стилів менеджменту в теорії стилів менеджменту І. Адізеса.

Результати дослідження

На думку доктора І. Адізеса, менеджмент будь-якої організації повинен виконувати чотири функції: виробництво результатів – Р, адміністрування – А, підприємництво – Е і інтеграцію – І [1]. Для того, щоб здійснювати їх одночасно, керівникові необхідно володіти численними, деколи взаємовиключними, якостями. Кожна з (РАЕІ) функцій є життєво необхідною, проте часто трапляється так, що менеджер не виконує хоча одну або ж дві з них. Навіть більше – трапляються випадки, коли менеджер є яскравим втіленням лише однієї із чотирьох функцій, або ж вони відсутні взагалі.

Саме вивчення неправильної поведінки з яскраво вираженими відхиленнями допомагає зрозуміти, що для менеджера повинно бути нормою. Уміння визначати ці типажі допомагає «зцілитися» від неправильного менеджменту. Також це допомагає аналізувати буденні та, водночас, нетипові проблеми в організації, вирішувати конфлікти і оцінювати успішність та ефективність роботи команди.

Типажі, про які піде мова, це [1] Герой-одинак, (Р ---); Бюрократ, (-А--); Палій, (--Е-); Гарячий прихильник, (--- І) і Мертвий пень, (----).

1. Герой-одинак

Що ж відбувається, коли менеджер, який прекрасно досягає результатів, абсолютно не здібний до (А), (Е) і (І)? Маємо перший неправильний стиль менеджменту – Герой-одинак (Р---) . І. Адізеєс порівнює даний стиль з вірцевим солдатом: вияснивши в чому полягає суть завдання, він докладе максимум зусиль аби виконати його. Герой-одинак абсолютно не справляється з іншими функціями і думає лише про одне – що потрібно робити.

Він трудиться в поті чола та завжди першим приступає до роботи. На питання «коли?», Герой-одинак незмінно відповідає: «Негайно». Таким чином даний тип акцентує свою увагу лише на короткострокових результатах, постійно перескакуючи з однієї справи на іншу, і якщо нічого не виходить, він швидко втрачає інтерес до цього питання і переходить до наступного. Якщо йому

повідомляють про нову проблему, не довівши до кінця кидає те, чим займався в цей момент, і хапається за нову роботу. Йому здається, що чим більше він метушиться, тим краще працює.

Герой-одинак ненавидить невизначеність та двозначність, вважає за краще робити самостійно, а не делегувати повноваження іншим, а якщо й робить це, то лише тоді, коли вже надто пізно. Його підлеглі постійно без діла, чекають, спізнюються на роботу і майже нічого не роблять. Тому дуже часто становище стає критичним і тоді всі починають в паніці «гасити пожежу». Ось чому друге прізвисько Героя-одинака – Пожежник.

Характерним для Героя-одинака є вимірювання свого успіху у досягненні результатів напруженістю своєї праці. Роблячи все сам, представник даного стилю неминуче стає «вузьким місцем». Оскільки він весь час зайнятий, то в результаті маса незавершених справ втрачається на його столі.

Негативним моментом є те, що кругозір Героя-одинака надто обмежений. У нього немає часу задуматися про більш важливі глобальні проблеми організації. Його не хвилює, що буде через десять років. Організація, якою управляє Герой-одинак, не в змозі рости, оскільки не росте він сам. Ідучи з компанії, він залишає ненавчених людей.

2. Бюрократ (-А--)

Даний тип неправильного менеджменту зорієнтований лише на (А), а (Р), (Е) і (І) – на нулі. Є тільки (А). Гасло Бюрократа: «Неважливо, що ми робимо; важливо, як ми це робимо»[2].

Бюрократ зазвичай просувається по службі за рахунок того, що дотримується правил, часто не знаючи міри. Даний тип – найвідоміший з чотирьох стилів керівників, що представляють неправильний менеджмент.

Представник даного стилю витрачає багато часу на деталі. Він вважає, що краще виконувати роботу правильно, ніж виконувати правильну роботу. Тому він надає величезного значення формі, числу і не бере до уваги загальну картину. Цей тип вважає за краще не ризикувати, він абсолютно не бажає зганьбитися, прийнявши неправильне рішення, ба навіть його помилки є зразково точними. Він контролює навіть кататстрофу яка насувається: компанія неодмінно зазнає краху, але це відбудеться у чітко визначену годину.

У той час як Герой-одинак зосереджений виключно на функції, припускаючи, що форма є другорядною, Бюрократ переконаний в тому, що форма породжує функцію.

У Бюрократа завжди наготові організаційна схема – якщо не на папері, то в голові, а управляє він за допомогою директив, зазвичай в письмовому вигляді. Він здатний зіпсувати вирішення нагальних питань організації, наполягаючи на дотриманні букви закону, навіть коли відступити від неї життєво необхідно. Він вважає своїм основним, а то і виключним обов'язком впровадження плану – неважливо, на скільки він є адекватним та розумним.

Бюрократ бере на роботу лише собі подібних – людей, які роблять все так, як їм сказано, і не виявляють ініціативи. Вони не ставлять запитань, не сумніваються в існуючому стані речей і не дозволяють собі розгойдувати човен. І. Адізес називає даний тип канцелярськими пацюками, які завжди вчасно приходять на роботу, вчасно йдуть додому і ніколи не порушують правила.

Даний тип обожає навчання. Він хотів би запрограмувати всіх і кожного і здійснювати будь-який процес за заданим алгоритмом, а стратегічне планування під керівництвом Бюрократа ототожнюється з прогнозуванням, адже найчастіше це зводиться до аналізу минулого періоду і проектуванні отриманих результатів на майбутнє.

3. Палій (--Е-)

Для цього типу є характерними постійна конвеєрна генерація нових ідей. Неважливо, що та чому ми робимо, важливим є одне : «чому б ні».

Поняття стабільності є незрозумілим для Палія. Навіть займаючись перетвореннями, він може на півдорозі змінити курс на новий, «кращий від попереднього». Реалізація проектів під керівництвом такого менеджера завжди відбувається напружено. Персонал змушують працювати понаднормово, а ключові деталі можуть змінитись в останню мить. Будь-яка ідея породжує нову ідею, тому навіть коли ви не встигли завершити один проект, він цікавиться, чому ви досі не взяли за новий. Ахіллесовою п'ятою даного типу є деталі, тому І. Адізес порівнює (--Е-) з орлом, який, злетівши над горами, бачить цілісну картину, але не помічає дрібниць. Зверху все здається простим і зрозумілим. Варто один раз змахнути крилами, і ти з легкістю перелетиш з однієї скелі на іншу. Орлу невтямки, що внизу, на землі, для цього потрібно пройти через гори і ущелини»[2].

Палій творить безупинно, часто суперечить сам собі, обожає хаос і йому надзвичайно подобається, коли його ідеї викликають фурор. Він говорить одне, а сам уже обмірковує інше, і часто

зв'язок між першим і другим є відсутнім. (--Е-) нерідко говорить: «Пізно заперечувати, я вже передумав».

З усіх типів керівників (--Е-) гірше за всіх уміє слухати інших людей, адже будь-яка ваша фраза може наштовхнути його на думку, і, вирощуючи насіннячко, яке ви заронили в його голову, він цілком звернений усередину себе і не чує продовження сказаного. При цьому Палій ображається, коли його не розуміють, а якщо ви дозволите собі засумніватися в його доводах або вказати на протиріччя, він може відреагувати досить вороже. Проте, як не дивно, в компанії, яку очолює Палій, не відбувається нічого особливого, адже він не любить доводити почате до кінця.

У бесіді Палій емоційний і експресивний. Для нього характерні такі слова, як «ніколи», «завжди», «неможливо», а описуючи свої ідеї, він любить перебільшувати.

Ніколи невідомо точно, коли Палій приходить на роботу і котрій годині він іде додому, а підлеглі Палія вміють не відкидати його плани в відкриті, оскільки він сприймає відмову від висунутих їм ідей як особисту образу. Через це його підлеглим доводиться миритися з абсурдними завданнями.

Будь-яке планування Палій ігнорує: він може взагалі обійтися без бюджету, а якщо він і сформований, то, як правило, нереалістичний.

Даний тип – майстер наживати ворогів. Якщо ви пропонуєте (--Е-) ідею, він, не роздумуючи, скаже: «Ні, я з вами не згоден», однак через тиждень піднесе вам ту ж ідею, сформульовану по-новому, і видасть її за свою власну, що залишає у людей досить неприємний осад.

Коли (--Е-) йде з організації, він залишає після себе хаос і змарнілих людей, які скупили за спокоєм та стабільністю. У підсумку вони зазвичай отримують Бюрократа і грузнуть у створеному ним болоті.

4. Гарячий прихильник (--- I)

Першочерговим питання даного типу неправильного менеджменту є «хто». Його не хвилює, на що ми погодилися, як ми дійшли згоди і чому ми погодилися на це. Для нього важливо одне: «Чи згодні ми?».

Гарячий прихильник не говорить, що думає він, він запитує, що думає його оточення. Даний тип має неперевершену здатність пристосовуватися і відзначається неймовірною здатністю покори. Його важко змусити сфокусуватися на певній точці зору, тому, не маючи твердих переконань, він може швидко і легко змінювати своє рішення та завжди готовий прийняти популярну точку зору. І. Адізес порівнює даний тип з рибою, яка вичікує найсприятливішу для неї течію і намагається злитися з нею. Тому якщо Гарячий прихильник має вільну хвилину, то цей час він марнує з людьми, вислуховуючи їх скарги, зауваження та пропозиції.

Гарячий прихильник наймає лише собі подібних людей, які «тримають ніс за вітром». Їх основне заняття – тримати своє керівництво в курсі подій, намагаючись, щоб всі були задоволені. Їх обов'язок – інформувати керівника про все, що відбувається. Підлеглі Гарячого прихильника знають: головне – це відданість начальству.

У присутності (--- I) його підлеглі виглядають миролюбними і поступливими, пам'ятаючи, що це подобаються керівнику. Через це їм нерідко доводиться приховувати свої справжні почуття, що забезпечує можливість маніпулювання їхніми думками та емоціями.

У Гарячого прихильника немає певної мети, а усе, на що направлені його зусилля – оптимальний на даний консенсус між його співробітниками. Зрозуміло, що така позиція не сприяє досягненню корпоративних цілей. У підсумку під керівництвом Гарячого прихильника процвітають угруповання, об'єднані короткостроковими інтересами.

5. Мертвий пень (----)

І. Адізес вважає, що з часом будь-який однофункційний менеджер, чії відсутні якості не компенсує команда, може перетворитися в Мертвого пня – людину, яка на належному рівні не виконує жодної з функцій. Кожен з описаних вище типажів на три чверті вже є Мертвим пнем. Ці керівники рано чи пізно згорають на роботі. Наприклад, Герой-одинак багато трудиться, але при цьому не вчиться і не розвивається сам. Здається, що у нього за спиною 20-річний досвід, але це скоріше один рік, повторений 20 разів. Змінюються технології до яких він не пристосовується, тому в результаті стає малоефективним і в своїй основній функції. На схилі років його часом викидають на вулицю, і йому доводиться шукати малооплачувану роботу.

Бюрократ стає Мертвим пнем, втрачаючи здатність до адміністрування. Щоб знищити його в професійному плані, досить змінити правила.

Палій, як підліток, не може оцінити межу своїх можливостей. Іноді це призводить до катастрофи: він розоряється і втрачає все, що встиг створити. Після краху у нього як і раніше маса ідей і енергії,

але він втратив віру в себе і довіру оточуючих. Одні після такого краху відроджуються, інші – стають Мертвими пнями.

Палкого прихильника вбиває проблема, яка потребує термінового вирішення. Він губиться, допускає промахи і втрачає довіру до себе.

Усі ці чотири випадки об'єднують стрімкі зміни, які перетворюють негнучких носіїв описаних стилів неправильного менеджменту в Мертвих пнів.

Прагнучи підвищити свої шанси на виживання, Мертвий пень уникає змін і ухиляється від нової роботи і нових проєктів. Для цього типу є характерними чотири особливості [3]:

1) Низький управлінський метаболізм: змін у його роботі не відбувається, а працює він «на автоматі».

2) Відсутність скарг з його боку: він побоюється, що скарги спровокують зміни, з якими він не впорається і вважає за краще не ризикувати.

3) Відмова від боротьби зі змінами: він з усім погоджується, але зазвичай нічого сам для змін не робить.

4) Підлеглі Мертвого пня є йому подібними. Він не росте сам і не дозволяє рости нікому з підлеглих. Є прислів'я: «Першосортний шеф наймає першосортних співробітників, а другосортний – третьосортних».

Хоча і Мертвий пень не володіє ні однією із функцій, зазвичай багатьом керівникам подобається даний тип в ролі підлеглих. Це спричинено тим, що Мертвий пень ніколи не заперечуватиме, завжди покійно буде з усім погоджуватись, проте справа, за яку він береться, у рідкісних випадках зрушить з мертвої точки. Мертвий пень майже ніколи не залишає організацію з доброї волі: він або вмирає на роботі, або іде на пенсію, або його звільняють.

Висновки

Отже, досліджуючи неправильні стилі менеджменту І. Адізеса можна зробити висновок, що втілення ідеального менеджменту – це марні пошуки того, чого в природі не існує. Чотири стилі неправильного управління мають спільну рису: всі вони представляють собою жорсткі стереотипи. Менеджери, яким притаманні ці стилі, відрізняються обмеженістю та вузьким уявленням про себе і свої завдання. Нікого з них не можна назвати всебічно розвинутою особистістю.

Варто стверджувати, що успішний менеджмент виникає, коли в команді є люди різного типу. Ніхто не ідеальний, а більшість людей здатні лише на неправильний менеджмент, тому першочерговим завданням кожного керівника – навчитися розвивати в собі кожну з чотирьох функцій, та ні в якому разі не допустити існування в організації Мертвих пнів, адже це – ракова пухлина, яка рано чи пізно вбиває організацію. Саме тому важливо завчасно ідентифікувати в компанії носіїв однофункційного стилю управління, допомогти їм виявляти свої недоліки та створити для них такі умови, в яких вони зможуть розвинути свої задатки і освоїти «базу» інших функцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Іцхак Адізес. Ідеальний керівник. Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу. Нова парадигма менеджменту / Іцхак Адізес. — К. : Києво-Могилянська академія, 2006. – 268 с.
2. Іцхак Адізес. Ідеальний керівник. Чому це не ви / Іцхак Адізес. – К. : Наш формат, 2017. – 288 с.
3. Адізес І. К. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Адізес І. К. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.

Іванчик Тамара Віталіївна – студентка групи МОФ-156, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: fm.2mo15.ivanchyk@gmail.com

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

Tamara Ivanchyk V. – Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: fm.2mo15.ivanchyk@gmail.com

Pryshchak Nikolai D. – candidate. ped. Sciences, Associate Professor of Philosophy and Humanities, Vinnytsia National Technical University, Vinnitsa.