

Формирование эффективного менеджера по методу Ицхака Адизеса

Наметша А. С.

Аңдатпа

Автор американдық маман, доктор Ицхак Адизестің әлемдік экономикалық дағдарыс кезіндегі басқару тиімділігінің менеджменті теориясын көрсеткен.

Аннотация

Автор раскрывает теорию американского специалиста, доктора Ицхак Адизеса по менеджменту эффективности управления во время мирового экономического кризиса.

Abstract

The author presents the theory of an American specialist, Dr. Isaac Adizes on performance management in the conditions of global economic crisis.

В начале октября 2011 года после продолжительной болезни умер основатель компании Apple Стив Джобс. Его называли гениальным предпринимателем-визионером, человеком, умеющим предопределять будущее. Кроме того, глава Apple был еще и очень хорошим управленцем, за то время, которое Джобс занимал руководящую должность в Apple, он стал поистине культовой фигурой.

Не удивительно, что уход Джобса вызвал бурную реакцию в социальных сетях, пользователи Интернета по всему миру в течение всей ночи писали слова соболезнования и пожелания. Поклонники продукции Apple во всех уголках Земли несли цветы, свечи и записки к магазинам компании и к его дому. Все это происходило, на фоне продолжающейся акции «Оккупируй Уолл-стрит!», участники которой выступали против засилья корпораций, коррупции, социального неравенства, высокого уровня безработицы. Кроме того, они были недовольны тем, как функционируют глобальные финансовые институты и как справляются со своей работой национальные правительства. Однако Стив Джобс на фоне всего этого смотрелся «белой вороной».

Почему? Невероятные управленческие способности и природное чутье в ведении бизнеса, ориентированные на создание таких высокотехнологичных продуктов, которые пользуются бешеной популярностью у потребителей, обеспечили ему уважение и любовь среди простых людей, особенно молодого поколения. Джобс в конце 90-х, встав у руля компании, вывел ее с самых низших позиций в лидеры. Компания стала самой ценной и самой прибыльной технологической корпорацией в мире, одним из самых узнаваемых брендов. Уже сейчас во многих бизнес-школах молодые менеджеры изучают на кейсах стратегии и тактики компании Apple. Принятые Джобсом многие неочевидные управленческие решения стали правилом, даже классикой. То, что сделано Стивом Джобсом, не вписывается ни в одни существовавшие прежде рамки. Оно не поддается логическому объяснению. Даже в период мирового финансового кризиса Apple, благодаря своему директору, продолжала успешно развиваться. В мае 2011 года, по мнению агентства Millward Brown, Apple была признана самым дорогим брендом в мире (с оценкой в \$ 153,3 млрд).

Как известно, начавшийся с крушения американского инвестиционного банка Lehman Brothers мировой финансово-экономический кризис подорвал доверие к корпоративному сектору. К кризису, на взгляд И. Адизеса, привели недалёковидность и финансовое легкомыслие современных продавцов и покупателей, в основе которых лежит непрерывная гонка

за материальными благами, набравшая в последние годы бешеную скорость. Характерной чертой развития мировой экономики последнего десятилетия является переход всех крупнейших экономик мира с реального сектора в сторону «виртуальной» экономики. Этот переход обеспечивал многим участникам рынка соблазнительную возможность «делать деньги из воздуха» и получать ни чем не обоснованную прибыль, что, свою очередь, породило иллюзию вечного процветания и «ошибочную практику ведения бизнеса», о чем справедливо предупреждали некоторые специалисты. К сожалению, подобного рода предостережения не были приняты во внимания многими корпорациями, более того, можно смело утверждать, что ошибочная практика ведения бизнеса стала следствием давно назревавшего системного кризиса управления, а говоря еще точнее, системного кризиса качества управления, что столь ярко проявилось и продолжает проявляться в конце первого десятилетия XXI века. Глобальный кризис помог осознать коренные и всеобщие недостатки господствующих систем управления, нацеленных не на удовлетворение интересов потребителей, а на максимизацию прибылей в интересах акционеров и топ-менеджеров. Кроме того, кризис имеет не только экономический, но и психологический характер, соответственно и решения этой задачи должны быть, в том числе, психологическими.

В связи с этим значительный интерес представляют различные модели эффективности управления, разрабатываемые с конца 1970-х годов различными американскими специалистами по теории менеджмента. Эти специалисты давно предупреждали о назревающем кризисе качества управления в США, отчетливо проявившемся еще в конце 70-х годов. По их мнению, американская экономика уже тогда испытывала кризис. Рассмотрим одну из наиболее интересных теорий, предложенных американским ученым, доктором Ицхаком Адизесом, который входит в круг всемирно признаваемых и почитаемых «гуру» в области менеджмента.

И. Адизес – бакалавр гуманитарных наук, магистр экономики и управления, докторскую диссертацию защитил в Колумбийском университете и в течение тридцати лет был штатным преподавателем школы менеджмента Андерсона при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, а также работал в качестве приглашенного преподавателя в Стэнфордском университете и в Тель-Авивском университете в Израиле. В 1979 году в Санта-Барбаре (Калифорния) он создал свою фирму – Институт Адизеса (Adizes Institute), где ведутся исследования и обучение, реализуются консультационные проекты и осуществляется издательская деятельность. Он написал семь книг, много учебных пособий, они переведены на тридцать языков и изданы во многих странах. И. Адизес – поистине «гражданин мира», его консультационная практика распространяется почти на все континенты, он владеет четырьмя языками, читает лекции на английском, сербскохорватском, иврите и испанском. Более двухсот дипломированных выпускников Института Адизеса обслуживают организации по всему миру. Его методы организационной терапии, разработкой которой он занимается с 1975 года, помогли коммерческим и некоммерческим организациям США, Канады, Швеции, Дании, Югославии, Исландии, Норвегии, Финляндии, Франции, Германии, Швейцарии, России, Голландии, Бельгии, Австрии, Индии, Китая, Израиля – всего в списке более тысячи компаний с числом служащих от тридцати до нескольких десятков сотен человек, расположенных более чем в сорока странах. Среди его клиентов были президенты и премьер-министры Ганы, Македонии, Греции, Швеции, Израиля, Мексики, Бразилии.

В течение последних 30–40 лет Адизес работал над новой теорией управления (ее название – «симбергетическая теория менеджмента» – образовано из двух слов: «симбиотический» и «синергетический»). Эту теорию он опробовал в более чем пятидесяти странах: как в индустриальной среде – от начинающих компаний до крупнейших мировых корпораций,

так и в некоммерческих и непромышленных организациях, таких как центры исполнительских искусств, правительства, здравоохранительные и образовательные учреждения.

Подход Адизеса к менеджменту уникален своей практичностью, где акцент переносится с анализа технических компонентов менеджмента, таких как структура и стратегия, на рассмотрение его человеческих аспектов. Именно такой подход делает данную теорию не только более объективной, но и максимально приближенной к реальности.

На взгляд Адизеса, в процессе управления любой организацией, вне зависимости от ее размера, вида деятельности и формы собственности, существуют четыре менеджерские роли, выполнение которых позволит организации быть эффективной и результативной и в краткосрочном, и в долгосрочном плане.

Итак, какие же основные функции присущи менеджменту? Согласно Адизесу, выделяется всего четыре основных функции:

P – Producing, или производство результатов. Любая организация должна производить результаты (например, учебный процесс в вузах). В этом ее смысл и основная цель существования. Основная задача P – удовлетворять потребности клиентов и приносить прибыль. Если не будет производства результатов, то компании неминуемо грозит крах. Это краткосрочная результативность организации.

A – Administrating – функция администрирования организации, основная задача которой заключается в выстраивании процесса функционирования всей деятельности организации. Она должна быть организованной и систематизированной, ей необходим план деятельности, тогда не придется тратить силы на «изобретение велосипеда». Любое учреждение имеет определенный набор правил, политик и процедур для организации своей жизнедеятельности. Функция A необходима для достижения результативности в краткосрочном плане.

E – Entrepreneur (предпринимательство) – функция определения глобального направления организации, определения вектора развития бизнеса в целом. Чтобы быть эффективной в долгосрочном плане, организация должна придерживаться упреждающей стратегии. Это значит уметь предугадывать будущие потребности своих как настоящих, так и будущих клиентов, и уже в настоящем готовиться соответствовать этим ожидаемым требованиям. Это, безусловно, связано с риском – ведь никто не может знать, что готовит завтрашний день.

I – Integrating – функция интеграции, которая создает ценности внутри организации, объединяет людей и заставляет их действовать сообща и согласованно. Это долгосрочная эффективность организации. Люди, работающие в организации, должны разделять общее видение своего учреждения, следовать принятой миссии, быть лояльными друг к другу. Здесь Адизес обращается к человеческому фактору: в каких условиях и почему люди более успешно работают вместе [1].

В теории Адизеса именно эти четыре функции – необходимое условие функционирования любой организации. На этой основе он формулирует рекомендации относительно того, как должен работать над собой руководитель, стремящийся повысить свою личную эффективность. Адизес полагает, что реальный менеджер может выполнять на высоком уровне не более двух из четырех перечисленных функций, при этом владея на приемлемом уровне двумя другими. Однако для успешного функционирования организации необходимо, чтобы в ней были представлены на высоком уровне все четыре функции. Это означает, что «один в поле не воин» и что успех организации связан со способностью ее руководителя или руководителей сформировать так называемую взаимодополняющую команду (complimentary team), члены которой в совокупности способны блестяще реализовать все четыре функции. Будучи человеком, ориентированным на практику, Адизес объясняет, какими навыками должны владеть члены взаимодополняющей команды, чтобы она успешно функционировала.

По Адизесу, важно, чтобы в команде были представлены разные стили совместной работы. Почему? Тот, кто выполняет роль предпринимателя (Е), имеет дело с рисками. Такой человек действует быстро и мыслит общими категориями. Эта роль необходима для поддержания новаторства и гибкости в организации, но способна и разрушить ее. Как? Предприниматели (Е), как правило, невнимательны к деталям, а ведь, согласно распространенному афоризму, именно в деталях кроется дьявол. Поэтому предпринимательский тип управления необходимо дополнить хладнокровным администратором (А), который стремился бы избегать рисков. Это человек очень внимательный к деталям, у него отличная память, и он следит за тем, чтобы организация работала как положено. Для любой организации важно иметь эффективного администратора. И вместе с предпринимателем они способны добиться гораздо более конструктивного решения, чем каждый по отдельности. Здесь им может понадобиться и третий – производитель результатов (Р), человек, ориентированный на производство, которому нужны результаты, конкретные сдвиги, которому недостаточно, как управляющему-предпринимателю, волнующего чувства новизны и который не будет, подобно управляющему-администратору, без конца анализировать риски. И возможно, почувствовав, что упустили из виду человеческий фактор, все эти трое привлекут к сотрудничеству четвертого, способного пролить свет на человеческое измерение обсуждаемой проблемы. Роль интегратора (I) необходима для прояснения спорных вопросов, определения общих взглядов по фундаментальным, а не сиюминутным вопросам, для анализа конфликтующих ценностей и разнящихся ожиданий. Он умеет вырабатывать такие решения, которые найдут поддержку у тех, кто их будет реально выполнять, а также у тех, на кого эти решения повлияют [2].

Ни одна из перечисленных управленческих ролей, по мнению И. Адизеса, не существует в чистом виде, более того, способна, в определенных условиях, породить «неправильный» стиль управления. Разница между «правильным» и «неправильным» менеджером заключается в том, что если первый владеет всеми ролями на минимально необходимом уровне, хотя может неблестяще справляться с одной из них, то второй не способен выполнять некоторые роли вовсе. А когда какой-то один управленческий стиль полностью вытесняет все остальные, получается «абсолютно неправильный» менеджер.

Когда предпринимательская функция подавляет все другие, менеджер превращается в «поджигателя», который целиком посвящает себя инновациям, он раздает новые задания, забывая о предыдущих, при этом задания выдаются в виде общих идей, у него нет времени распыляться на мелочи, он рассчитывает, что другие найдут способ их реализовать. Основной интерес «поджигателя» – не сделать работу и даже не добиться того, как работа сделана, а убедить всех, что работу нужно делать. Сотрудники стараются выглядеть занятыми, когда рядом такой начальник, на самом деле они понимают, что не нужно сразу отказываться от поручений, но и выполнять их не обязательно – очень скоро начальник сам передумает и забудет задания, которые недавно давал. Распыляясь на невероятное количество новых задач и стремясь создать новый эффект, «поджигатель» на деле вызывает кризис за кризисом. Он обожает спешку и суету, ему нравится, когда его подчиненные носятся по офису, пытаются справиться с кризисом, который он сам же и создал, при этом он воспринимает всех сотрудников с предпринимательской жилкой как конкурентов, от которых надо избавиться. «Поджигатель» со временем может превратиться в «параноика».

Ничем не ограниченный менеджер типа Р (производитель результатов) превращается в «пожарника» (герой одиночка), он постоянно бросается от одного дела к другому, порождая один кризис за другим. Он создает штат порученцев – сотрудников, которые помогают ему по мелочам, но не имеют стабильных обязанностей. Он не делегирует полномочий, он просто использует помощников для борьбы с новым кризисом. Он не обучает подчиненных и не обучается сам – он всегда занят. Он считает, что подчиненные должны сами учиться

в процессе работы. Он готов принять перемены только в том случае, если они дают немедленный результат. Он склонен принижать значение системного менеджмента, считая, что он отнимает слишком много времени от «работы».

Администратор в чистом виде превращается в бюрократа, для которого главное – правила, инструкции, система отчетности, которому важно, чтобы все решения принимались в «письменной форме», чтобы можно было определить виновного в случае нарушения правил. Он не может отклониться от правил даже тогда, когда это необходимо. Творческое начало задыхается рядом с ним.

Чистый интегратор превращается в «горячего сторонника». У него нет собственных идей, он не стремится достичь ощутимых результатов, мало интересуется тем, что и как он интегрирует, ему важнее общее ощущение «единого фронта». Он не является приверженцем определенной системы, он поддержит любую, которая обеспечит видимость консенсуса. Он сначала стремится определить, какой план действий будет принят большинством, а затем объединить людей для реализации этого плана. Организация под его руководством останавливается в развитии или меняет направление движения в зависимости от изменений внутреннего соотношения сил, ей не хватает единой и последовательной долгосрочной политики.

Если одна из ролей доминирует, то преобладает какой-то один неверный управленческий стиль и исключается возможность развития других ролей. Разные сочетания управленческих ролей в одном человеке, что чаще всего и происходит, могут породить такие ошибочные стили поведения как «надсмотрщик», «милостивый государь», «тренер малой лиги», «мнимый лидер», «зануда», «демагог», «пустышка». Если совершенствоваться только в одной функции, можно довести ее до идеального исполнения, но если не заниматься другими, то такой менеджер превращается в «мертвый пень».

Особенности некоторых ошибочных стилей менеджмента можно уловить уже по данным И. Адизесом метким и образным названиям. Иногда название не столь самоочевидно. Остановимся более подробно на менеджере – «пустышке». Вот как характеризует его ученый. «Человек, занимающий управленческую позицию и не исполняющий ни одной из классических менеджерских ролей, есть нейтральный менеджер, или «пустышка».

Такой менеджер озабочен прежде всего тем, как сохранить свою должность, поэтому он боится перемен, которые могут стать угрозой его положению. Он боится серьезных конфликтов, никогда не отстаивает свою точку зрения, всячески избегает участия в чем-то новом, но с охотой приписывает себе чужие достижения. «Пустышка» предпочитает нанимать на работу не очень ярких личностей и способствует продвижению тех, кто достигнет еще меньшего, чем он сам. Способные подчиненные, не видя перспектив к продвижению, предпочитают увольняться, а те, кто остаются, сами со временем превращаются в «пустышек». «Пустышка» ни на что не жалуется. Боясь, что жалоба может отразиться на нем самом, он говорит: «Все отлично, мы непрерывно развиваемся». А в это время организация может уже быть на пути к краху».

Возникает вопрос: «Как «пустышка» может быть менеджером?» Во-первых, человека иногда назначают на должность по знакомству, а в условиях коррупции – и за взятку. Во-вторых, и чаще всего, как это ни парадоксально, менеджеры-пустышки вырастают внутри самой организации. Куда обычно деваются плохие менеджеры? Помните принцип Питера? Его сформулировали Питер Лоуренс и Рэймонд Халл в книге «Принцип Питера», опубликованной в 1989 году. Он гласит: «В должностной иерархии ни ваши усилия, ни помощь вашего начальника не помогут, если позиция над вами блокирована сотрудником, достигшим своего уровня некомпетентности». Согласно этому принципу, плохие менеджеры, продвигаясь вверх по ступеням карьерной лестницы, достигают уровня своей некомпетентности и остаются на нем,

перемещаясь по горизонтали. Так, один нейтральный менеджер может спровоцировать опасный процесс развала организации. Когда «пустышки» устранены из организации, что происходит в результате увольнения, ухода на пенсию или смерти, их отсутствия никто не замечает, но к этому моменту сама организация может быть уже мертва [1].

Но в то же время, попытки менеджера одновременно играть все четыре роли «на отлично» заранее обречены на неудачу. По мнению Адизеса, так как ни один человек не может соответствовать типу PAEI, лучшим решением для организации становится подбор управленческой команды, участники которой дополняют друг друга. Необходимо подбирать людей, способных лучше или хуже играть все роли и работать с другими в управленческой команде. Менеджер должен уметь увидеть в других те качества, которые бы компенсировали его собственные недостатки.

Данная идея, конечно, не является откровением. Многие управленцы соглашаются, что суть их работы – подобрать хорошую команду. Но, к сожалению, такое простое определение управленческой работы часто игнорируется на практике. Многие менеджеры, не уважающие себя и неспособные принять тех, кто отличается от них самих, просто боятся более талантливых сотрудников. Они подобны владельцу скаковых лошадей, который, наполнив свою конюшню пони, надеется выиграть главный приз на скачках. И лишь сочетание решений, принятых в рамках разных, взаимодополняющих стилей, создает равновесие, способное сделать организацию и эффективной, и результативной, как в краткосрочном, так и в долгосрочном плане.

Адизес пишет, что одна из причин управленческих ошибок заключается в убеждении, что все руководители – супермены, а рабочие – просто «пустышки». Функция управления заключается в создании среды, в которой люди могут открыто обмениваться идеями, сотрудничать, но не конкурировать, учиться друг у друга, коллективно отвечать за результат. Неотъемлемой чертой партисипативных систем, о сути которых нам уже приходилось писать, является участие рядовых работников в процессе принятия решений. Формы их участия разные, и необходимо решить вопрос о пределах их участия в зависимости от характера и уровня принимаемых решений, но именно партисипативные системы обеспечивают максимально эффективное использование человеческих ресурсов.

И это не случайно, ведь в основе партисипативных систем лежит предпосылка, что усовершенствования в процессе любой деятельности возможно реализовать лишь воздействуя на человека, повышая его ответственность за порученное дело, меняя его отношение к труду, систему взаимоотношений в коллективе, а также между руководством и членами трудового коллектива, создавая атмосферу, благоприятную для развития творческой инициативы каждого. Это возможно лишь в том случае, если произойдет коренная ломка менталитета у руководства компаний и представителей государственных органов власти, но этого мало, требуется еще и массовое изменение сознания в широких слоях общества.

Как уже отмечалось, причины, приведшие к кризису, давно накапливались. Ошибочные стили управления организациями стали превалировать, чему способствовала внешняя экономическая среда второй половины XX – начала XXI века. Глобализация, укрепление позиций международных корпораций, передел рынков, погоня за прибылью, стремление к личному обогащению высших менеджеров и собственников корпораций – все это превратилось в основные цели деятельности. Успех той или иной компании (как и личный успех менеджеров) все в большей степени стал зависеть от агрессивных и быстрых действий по вытеснению конкурентов, что по определению, несовместимо с обеспечением качества результатов деятельности. В настоящее время накоплен огромный арсенал весьма эффективных методов менеджмента, но их применение несовместимо с поспешными решениями, определяющими рост и укрепление бизнеса в современной агрессивной внешней среде [3].

В своих многочисленных лекциях Адизес отмечает нестабильность мира, происходящих в нем изменений. Он считает, что технический прогресс движется вперед с огромной скоростью, но социальная, экономическая, духовная сфера за ним не успевают. Т. е. происходят общественные, экономические, политические «землетрясения», которые меняют мир с огромной скоростью и частотой. Если какое-то время назад в прошлом изменения или глобальные кризисы происходили раз в сто – двести лет, то сейчас мы наблюдаем кризисы каждые два–три года, а вскоре они, может быть, будут происходить два раза в год.

По мнению Адизеса, действия, которые предпринимают правительства ведущих стран для выхода из кризиса, не будут эффективными, поскольку не решают проблему в корне. Как считает Адизес, мир нуждается в смене парадигмы ценностей, пересмотре своего имиджа. Самая большая проблема заключается как раз в том, что для этих глобальных перемен люди пока не созрели. Как минимум еще одно поколение будет жить материальными ценностями, и с этим ничего нельзя поделать. Но однако, рано или поздно, им на смену придут люди, которые будут судить об успехе друг друга не по маркам машин и часов. На взгляд Адизеса, об успехе общества должны свидетельствовать низкий уровень преступности, низкое количество разводов и беременностей среди несовершеннолетних, низкая смертность от инфарктов. Успешное общество будет духовным, в нем гораздо больше людей будет работать в сфере медицины, культуры, индустрии развлечений и образования.

Литература

1. Конарева Л. А. Жизненный цикл организации // США – Канада. Экономика, политика, культура. – 2010 г., ноябрь. – № 11. – С. 82–89.
2. Адизес И. Эффективные и неэффективные стили менеджмента. – М.: Альпина, 2009.
3. Адизес И. Влияние глобализации на бизнес-образование в области управление // Экономическая политика. – Декабрь 2007 г. – № 4. – С. 76.
4. Конарева Л. А. Кризис управления: американские пророки и российская реальность // США – Канада. Экономика, политика, культура. – 2011 г., январь. – № 1. – С. 115–117.

