

МЕТОДИКА АДІЗЕСА

ІЦХАК
КАЛДЕРОН
АДІЗЕС



ЯК ПОДОЛАТИ
КРИЗУ
УПРАВЛІННЯ

ДІАГНОСТИКА ТА ЛІКУВАННЯ
ПРОБЛЕМ КЕРІВНИЦТВА

ВИДАВНИЦТВО

ФАБУЛА
#PRO

Іцхак Адізес
Як подолати кризу управління

Оригінальна назва твору:
HOW TO SOLVE THE MISMANAGEMENT CRISIS

Уперше опубліковано Adizes Institute Publications



© Ichak Adizes, 1979
© В. Стельмах, переклад з англ., 2019
© «Фабула», макет, 2019
© Видавництво «Ранок», 2019

Усі права збережено.

Жодна частина цього видання не може бути відтворена в будь-якій формі без письмового дозволу власників авторських прав.

Шановний читачу!

Спасибі, що придбали цю книгу.

Нагадуємо, що вона є об'єктом Закону України «Про авторське і суміжні право», порушення якого карається за статтю 176 Кримінального кодексу України «Порушення авторського права і суміжних прав» штрафом від ста до чотирьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, з конфіскацією та знищенням всіх примірників творів, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення та обладнання і матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Повторне порушення карається штрафом від тисячі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними

роботами на строк до двох років, або позбавленням волі на той самий строк, з конфіскацією та знищенням всіх примірників, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення, аудіо -і відеокасет, дискет, інших носіїв інформації, обладнання та матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Кримінальне переслідування також відбувається згідно з відповідними законами країн, де зафіксовано незаконне відтворення (поширення) творів.

Книга містить криптографічний захист, що дозволяє визначити, хто є джерелом незаконного розповсюдження (відтворення) творів.

Щиро сподіваємося, що Ви з повагою поставитеся до інтелектуальної праці інших і ще раз Вам вдячні!

*Присвячується Топаз та Шохаму,
моїм життєвим супутникам*

ПЕРЕДМОВА

Чи доводилося вам зустрічатися з випускниками провідних шкіл управління, які виявлялися некомпетентними керівниками? Керівниками, які або ухвалювали рішення не думаючи, або ж, навпаки, задовго з ним зволікали? Управлінцями-бюрократами, які все робили «точно так, як у книжці»? Людьми, які знали теорію управління, знали, що їм потрібно планувати, організовувати, мотивувати та контролювати, проте були неспроможні виконувати одну або декілька з цих ролей? Людьми, чиї помилки полягали саме у *стилі* управління?

Чи доводилося вам прочитати книжку про методи управління, у якій усе було надзвичайно просто й зрозуміло, а потім на практиці переконатися в тому, як речі, що видавалися такими простими у книжці, насправді викликають надзвичайні труднощі? Переконатися в тому, що всі ці логічні й очевидні принципи не завжди діють у реальному житті?

Якщо ви – керівник найвищого рівня, то цілком вірогідно, що ви не раз почувалися «таким самотнім», не маючи кому розповісти про тягар власної відповідальності, не маючи з ким порадитися стосовно складного рішення. Чи легко, чи важко вам даються рішення, відповідальність за них усе одно на вас?

Більшість книжок на тему управління описують керівника, якого я називаю Керівником-із-книжки, – «людину-взірець», якій однаково добре даються всі функції управління. У таких книжках зовсім не приділяють уваги різниці між стилями управління. Окрім цього, на мою думку, вони надмірно спрощують складність завдання, що постає перед будь-яким керівником. Автори таких посібників здебільшого зосереджуються лише на тому, що повинен робити *окремий керівник*.

Мета цієї книжки – висвітлити процес управління як командний, для того щоб допомогти читачеві самостійно визначати та усунувати

проблеми в управлінні. Прочитавши цю книжку, ви зможете створювати команди, з їхньою допомогою оновлювати організації та запобігати їхній схильності до старіння та бюрократизації. Керуючись принципами, викладеними в цій книжці, я та мої колеги з Інституту Адізеса досягли успіху в удосконаленні дієвості та продуктивності організацій, у яких використовувалися описані в цій книжці методи, а також посприяли особистому зростанню кожного учасника цих процесів.

Травень 1979 року Іцхак Адізес

ПОДЯКА

Людей, що допомагали мені з текстом книжки та висвітленими в ньому ідеями, так багато, що я навряд чи зможу назвати їх усіх. Перелік, який я наводжу нижче, складається з тих, кому я маю бути особливо вдячний.

Перш за все, я дякую Кірбі Воррену з Колумбійського університету, який надихав мене і спонукав до написання цієї книжки. Його коментарі до останньої редакції допомогли змінити на краще як зміст книжки, так і форму викладу. Я дякую тим, хто протягом років сприяв моїм дослідженням, зокрема Умі, Аві Нахліелі, Геду Каспі, Джін Нейман, Ерлу Шубу, Амраму Хейзраелі та Сюзан Ергарт. Ці люди дуже допомогли мені коментарями, критикою та пошуком необхідних матеріалів у бібліотеках. Я особливо вдячний Біллові Грібу з Інституту розвитку управління та дослідження організацій^[1], який колись зібрав сирий матеріал книжки й видав найпершу її версію. Якби не було цього першого, безладного, невмілого видання, книжка не стала б такою, якою є зараз. Я вдячний своїм колегам, а саме Джимові Тейлору, Джимові Джексону, Бобові Таненбауму та Ворренові Шмідту із Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі, а також Віллу МакВінні та Моше Бен Бассату з Інституту розвитку управління та дослідження організацій за цінні коментарі до окремих частин книжки.

Марла Рабін, Рут Дордік і Рета Сінґер гарували, набираючи текст книжки та впорядковуючи примітки. Рода Блекер надала книжці придатної для читання форми. Комітет із наукових досліджень Вченої ради Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі, Інститут промислових відносин Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі та Інститут розвитку управління та дослідження організацій фінансово підтримували друк та видання книжки. Творча відпустка, яку надала мені Вища школа управління в

Каліфорнійському університеті в Лос-Анджелесі, дала можливість закінчити роботу над книжкою. Я надзвичайно вдячний усім цим людям і установам! Я вдячний журналу «Каліфорнія менеджмент ревію» за дозвіл використати в книжці уривки опублікованої в журналі статті «Стилі некомпетентного керівництва» (том 19, № 2, зима 1976 року).

I. A.

Частина I

ПАСТКА

Розділ I

ВСТУП

Пригадую, як мене осяяла ідея написання цієї книжки. Якось комівояжер намагався продати мені нове видання Британської енциклопедії^[2] – тридцятитомне зібрання людської мудрості. «У чому полягає ваша робота, пане?» – запитав він. «Я навчаю людей керувати», – відповів я. «А погляньмо, що про це пишуть в енциклопедії», – запропонував комівояжер. І ми почали шукати. Що далі шукали, то більше зняковіння з'являлося на обличчі мого співрозмовника і більше спантеличення охоплювало мене. І не дивно – скоро стало очевидно, що потрібного терміну в енциклопедії просто не було. Була стаття, присвячена математичному терміну «дослідження операцій»^[3], а також поняттю «організаційна поведінка», тобто дослідженню соціальних процесів в організації, проте звичайного терміну «управління»^[4], галузі, якій присвячують усе життя мільйони людей по всьому світі, не було взагалі.

Це змусило мене замислитися. Що ж являє собою управління? Наприклад, у колишній Югославії керівника, який використовує, скажімо, американські методи управління, можуть притягнути до кримінальної відповідальності й навіть відправити до в'язниці!¹ Можна сказати, що управління тут – діяльність незаконна. Керівник може лише *радити* працівникам, що робити, однак право остаточного рішення залишається за «підлеглими». В ізраїльському кібуці^[5] керівник (секретар кібуцу) кілька років виконує свої функції, а потім повертається до найбуденнішої роботи, як-от доїння корів. Тож право керування тут передається від однієї людини до іншої. Ці ізраїльтяни цілковито заперечують професійне управління, і, якщо керівнику раптом заманеться роздавати обов'язкові для виконання накази, ті самі люди, що обрали, легко усунуть його з посади. У

першій-ліпшій книжці можна прочитати, що управління передбачає планування, ухвалення рішень, організацію, контроль та мотивацію. Однак існують організації, керування якими не передбачає виконання певних функцій. Кілька років тому я досліджував управління мистецькими організаціями. Відвідавши декілька провідних оперних театрів, балетних шкіл і драматичних театрів, я зрозумів, що управління діячами мистецтва здійснюється зовсім інакше, ніж, скажімо, управління промисловими працівниками. У цьому разі керівник не може планувати, організовувати та здійснювати контроль «так, як у книжці».^I Керівник театральної трупи має бути передусім *художнім* керівником. Подібне явище я помічав у системах охорони здоров'я та освіти. Керівництво цих структур не виконує усіх функцій управління. Керівникам не доводиться самостійно продумувати всю стратегію діяльності організації, оскільки до цього процесу долучається кожен лікар і кожен викладач.

Отже, що таке управління і для чого воно потрібне? І чи може існувати система без управління? В одній із попередніх праць я стверджував, що управління – це обов'язкова складова.^{II} Хоч би які були закони в колишній Югославії, тамтешні керівники все одно *керують*. Те саме стосується й Ізраїлю. Очевидно, що будь-яке управління здійснює певні функції, які не може усунути ані закон, ані тиск із боку суспільства.

Зрештою мені вдалося визначити, що в управлінні існують чотири обов'язкові функції: виконавча, адміністративна, підприємницька та об'єднувальна. Кожна з цих функцій – *необхідна*, і хороше управління можливе лише за наявності усіх чотирьох. Говорячи «необхідна», я маю на увазі, що відсутність хоча б однієї з них призводить до проблем управління певного типу. У цій книжці описано усі чотири функції та пояснено, як правильно визначати стилі некомпетентного управління.

Також я дійшов висновку, що *самотужки* жодна людина не здатна виконувати всі чотири функції. Люди, яким прекрасно вдається

подавати нові ідеї та планувати, рідко вміють ці ідеї впроваджувати; ті ж, для кого впровадження не створює жодної проблеми, часто виявляються нездатними мотивувати інших; чудові мотиватори незрідка неспроможні підтримувати в організації дисципліну; ті, для кого не становить проблеми навести в усьому лад, зазвичай дуже несхвально ставляться до будь-яких змін та нових ідей. Дієве управління організацією, що розвивається, – надто складне завдання, щоб із ним могла впоратися *одна* особа. Чотири функції дещо суперечать одна одній, тож одна людина просто не здатна виконувати їх одночасно. Результатом намагання довести протилежне найчастіше стає саме некомпетентне управління. Зрештою я дійшов висновку, що для хорошого управління необхідна *команда людей*, а отже, необхідно прийняти те, що стилі та погляди різнитимуться, а також те, що конфлікт – це не тільки невід’ємна, а й бажана частина процесу управління.

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ

Для тривалої успішної та дієвої роботи організації керівник повинен виконувати такі функції: виконавчу, адміністративну, підприємницьку та об’єднувальну.

Виконавча функція (В)

Вважають, що керівник повинен досягати результатів чи надавати послуги, що дорівнювали б або перевищували б результати та послуги конкурентів. Для того щоб виконувати цю функцію, керівнику потрібно добре знати свою галузь, хоч би це було дослідження ринку, чи наукові розробки, чи облік, чи юриспруденція, а також обов’язково мати бажання бачити кінцеві результати, до яких приводить його діяльність.

Адміністративна функція (А)

Самих лише знань і бажання для керівника недостатньо. Особиста продуктивність керівника та його практичні знання в певній галузі не завжди передбачають відповідні результати в управлінні групою людей. Виконуючи адміністративну функцію, керівник здійснює планування, узгоджує дії всіх учасників, а також контролює впровадження нових принципів. До його обов'язків входить стежити за тим, щоб система працювала, і працювала саме так, як передбачалося за попередніми розрахунками.

Підприємницька функція (П)

Окрім досягнення результатів та адміністрування існує ще дещо. Управління передбачає необхідність бути надзвичайно розважливим у визначенні цілей, розроблянні стратегії та визначенні керівних принципів роботи. А розважливість в ухваленні рішень передбачає наявність підприємницьких якостей. Оскільки середовище роботи керівника швидко змінюється, йому необхідно бути готовим до зміни поставлених цілей та засобів, за допомогою яких їх можна досягти. Без підприємницьких якостей керівник не зможе виконувати ці завдання. На відміну від адміністраторів, які дотримуються конкретного плану і впроваджують конкретні нововведення, підприємець повинен вміти самотужки розробити план дій і бути готовим до цілковито самостійної діяльності. Керівники, що виконують підприємницьку функцію, повинні виявляти творчий підхід у визначенні нового плану дій, а також не боятись ризикувати. За відсутності творчого підходу керівник не буде здатним сприймати нові можливості; за відсутності готовності до ризику він навряд чи з таких можливостей скористається.

Однак названих трьох функцій (навіть у поєднанні) недостатньо для успішного управління. Багато організацій, що їх очолювали люди з прекрасними виробничими, адміністративними та підприємницькими рисами (переважно засновники), «ішли на дно», коли керівник помирав або коли з певної причини його треба було замінити кимось іншим. Проте тривалість життя організації значно

довша, ніж тривалість життя будь-якого її учасника. Саме тому для тривалої успішної роботи організації необхідно здійснювати ще одну функцію.

Об'єднувальна функція (О)

Четверта невід'ємна функція управління – об'єднувальна. Кажучи «об'єднання», я маю на увазі вид діяльності, у результаті якого особистий ризик стає груповим ризиком, особисті цілі перетворюються на групові цілі і, зрештою, особиста ініціатива стає ініціативою всієї групи. Об'єднувальну функцію можна вважати успішно здійсненою тоді, коли група набуває здатності самостійно діяти згідно з обраним курсом та правильно обирати новий курс, не спираючись винятково на рішення конкретної особи. Керівник, що вдало здійснює об'єднувальну функцію, з часом розчиняється в колективі; вдало об'єднана команда може працювати без нього.

НЕКОМПЕТЕНТНЕ УПРАВЛІННЯ

Я з'ясував, що кожного разу, коли в процесі управління керівник нехтував хоча б однією з названих функцій, з'являвся певний стиль некомпетентного управління. Кажучи «стиль», я маю на увазі певну манеру поведінки, що її керівник систематично проявляє, реагуючи на певні зовнішні умови. А отже, визначивши стиль людини, можна передбачити, як вона поведеться в певній ситуації.

Завдання являє собою один із типів таких ситуацій. Будь-яке поставлене завдання має особливості. Саме тому різні завдання вимагають від людей, що їх виконують, різних моделей поведінки. Наприклад, фахівець із продажів діятиме і поводитиметься зовсім інакше, ніж, скажімо, бухгалтер. З класичного погляду на функції управління кожна людина є представником того самого стилю. Проте різні люди організують, планують та здійснюють контроль по-різному. Як на мене, варто завжди звертати увагу на те, чи пасує

стиль керівника до посади, яку він обіймає. Невідповідність стилю до поставленого завдання цілком може стати причиною некомпетентного управління організацією. У процесі роботи я визначив, що чотири названі функції – **В, А, П, О** – так само можна використовувати для опису та аналізу життєвих циклів організацій і що манера функціонування будь-якої організації змінюється з різними фазами її життєвого циклу. На кожній фазі певна функція управління важливіша за інші. А це означає, що ми можемо передбачити різні «переходи» (як висловила Гейл Шіхі) у житті організацій та бути готовими до них.

ЦІННІСТЬ ДОСЛІДЖЕННЯ

Визначення співвідношень між функціями **В, А, П** та **О** являє собою надзвичайно вартісний підхід до визначення успішності управління. Насамперед, ці знання можна застосувати під час пошуку та набору керівних кадрів. Ця методика дає базові знання, ґрунтуючись на яких можна самостійно сполучати необхідні для керування організацією стилі, що доповнюватимуть один одного, – оскільки, повторюся, жоден окремих керівник не може поєднати в собі всі якості, необхідні для керування організацією самотужки.

Окрім того, модель **ВАПО** виступає як спосіб прогнозування. Коли в поведінці керівника яскраво проявилася та підтвердилася певна *схема*, стає можливим передбачити інші деталі цієї схеми, а отже, і поведінку самого керівника.

Разом із колегами з Інституту розвитку управління та дослідження організацій я застосував на практиці методичку, наведену в цій книжці, і зрозумів, що засоби прогнозування мають неабияку потужність. Вони надають нам змогу проаналізувати організацію, «просвітити її наскрізь». Чи змінюватимуться в ній працівники? Яким чином і наскільки довго відбудуватиметься навчання кадрів? За яким принципом і з яких причин здійснюватимуться підвищення? Хто

може стати наступним президентом компанії та чому? Хто і з ким матиме конфлікти? Які конфлікти бажані, а які слід усунути? Керуючись цим методом, можна подивитися на організацію як на одне ціле або розглянути стилі окремих керівників і дати точні відповіді на всі запитання.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Найголовнішим методом, що я використовував під час збирання даних для написання цієї книжки, були мої власні спостереження під час роботи. Допомагаючи переформовувати різні організації, я працював з різними керівниками і фіксував усе, що помічав. Окрім того, я проводив численні інтерв'ю. Компанії, за роботою яких я спостерігав і з якими працював, мали щорічний прибуток від продажів від мільйона до мільярда доларів США, чисельність штату в них коливалася від 80 до 150 тисяч осіб. Це були цілковито різні організації, пов'язані з виробництвом літальних апаратів та сферою страхування, банківською справою та сценічним мистецтвом, музеями та урядовими структурами, а також іншими видами діяльності як у прибутковому, так і в неприбутковому секторі.

Оскільки мені доводилося розв'язувати проблеми в організаціях у різних країнах, я маю можливість порівнювати свої спостереження та ділитися ними як із керівниками з моєї країни, так і з іноземними спеціалістами. Окрім цього, під час різних програм із удосконалення управління мою модель надавали до розгляду найвищим керівним кадрам з усього світу. Як наслідок, сотні керівників на власному досвіді переконалися у дієвості моєї моделі та результатів мого дослідження, а також у їхній універсальності, зокрема в незалежності від будь-яких культурних та технологічних особливостей. Я досліджую дещо інші психологічні особливості, ніж ті, що їх виокремлювали Маслоу, МакКліланд і Рідінг. Вони зосереджуються на людських потребах і на цьому підґрунті

намагаються передбачити поведінку людей. Мене ж не цікавлять *причини* певної поведінкової моделі – для мене важливо те, *яка* це поведінкова модель та *який вплив* вона може мати на організацію. Я досліджую стиль управління керівників як вирішальний чинник для прогнозування поведінки всієї організації. Окрім того, я спробував надати рекомендації щодо подальших дій за таких умов.

Говорячи про методіку, не можна не зазначити, що спроби класифікувати поведінку керівника та визначити для неї певні норми із використанням одно-дво-та тривимірного аналізу здійснювалися й раніше (Блейк, Моутон, Реддін, М. Маккобі, Філдер тощо). Проте їхні теорії та дослідження загалом зосереджуються на ефективності поведінки та власне поведінці окремої особистості. Книжки на тему управління та лідерства, що існують сьогодні, переважно досліджують окрему одиницю подібно до того, як це відбувається в теорії мікроекономіки: складний процес ухвалювання рішень в організації розглядається на прикладі окремої особистості, окремого підприємства чи окремої «фірми».

Подібний індивідуалістський підхід спостерігається в теорії управління, що зосереджується здебільшого на одному з провідних принципів керівництва. Наприклад, Ф. Тейлор, першовідкривач у теорії управління, акцентував здебільшого на плідності, спеціалізації та дієвості діяльності керівника (тобто на функції **В**). Водночас Файоль та Урвік більше дбали про структуру організації, а саме про розподіл влади та контролю, передачу влади та відносини між окремими ланками ієрархії в організації (функція **А**). Н. Вінер зосереджувався на невпинних змінах, через що і зміг представити світові кібернетику (функція **П**). Е. Майо досліджував людський чинник, а тому поведінкова наука та дослідження ролі окремих особистостей в роботі організації визначили основний напрям його теорії управління (функція **О**). Діяльність окремого керівника під час виконання однієї з чотирьох наведених вище функцій ці теоретики подавали як цілісний процес управління (до якого входять три інші функції).

Творці «загальної теорії» управління, як-от Друкер, Ньюман та Кунц, намагалися поєднати дієвість (**В**), структурованість (**А**), сприйнятливість до змін (**П**) і людський чинник (**О**) та назвати це процесом, або ж функціями управління. Однак предмет їхнього дослідження, по суті, лишався незмінним: це й досі був окремий керівник. Я вважаю, що мій внесок полягає у ствердженні того факту, що всі згадані чотири функції мусять виконуватися, але не однією людиною. Для успішного управління необхідна команда людей, що діяли б та мислили б по-різному. Зобов'язання планувати, організовувати тощо варто приписувати *не керівникові, а команді керівників. Виробничу, адміністративну, підприємницьку та об'єднувальну функції повинна здійснювати команда людей, що доповнюють одне одного, оскільки жодна окрема людина не здатна відповідати за всі чотири функції.* Ця книжка присвячена тому, *навіщо та як це робити.*

ПРИМІТКИ

I. Ichak Adizes, *Industrial Democracy: Yugoslav Style* (initial publication, New York: Free Press, 1971; reprinted softcover, Los Angeles: MDOR Institute, 1977).

II. Ichak Adizes, *Administering for the Arts in California Management Review* 15 (1972), № 2.

III. Ichak Adizes and Elizabeth Mann Borgese, *Self-Management: New Dimensions to Democracy* (Santa Barbara, Calif.: ABC/CLIO, 1977).

Частина II
СТИЛІ НЕКОМПЕТЕНТНОГО УПРАВЛІННЯ

Розділ 2

В – : ГЕРОЙ-ОДИНАК

ВИКОНАВЧА ФУНКЦІЯ

Спеціаліст, який не лише відповідально ставиться до своєї галузі та своєї роботи, а й має необхідні знання та вміння, безцінний для кожної організації. Такі люди зазвичай вирізняються високою продуктивністю праці та надзвичайно високими результатами.

Як виконавець функції **В**, тобто виробничої функції, така людина працює в галузі продажу, розробляє нові технології, керує виробництвом чи здійснює дослідження, розуміючи, що мусить виконати поставлене завдання. Керівники, чия увага зосереджена на безпосередніх діях та досягненні конкретних результатів і в ефективності яких можна бути впевненими, потрібні будь-якій організації.

Представники виконавчої функції, тобто люди, що чудово виконують поставлені завдання, зазвичай мають надзвичайно сильне бажання досягати, а також бачити безпосередні результати своєї праці. Їх не влаштовують затримки. У галузі продажу такі люди намагатимуться закінчити кожну справу якнайшвидше. Інженер такого типу заспокоюватиметься, лише почувши гудіння розроблених ним механізмів. Тенісист із таким психологічним налаштуванням не гаятиме часу на розминку перед грою та приділятиме надмірну увагу рахунку.¹

Для здійснення виконавчої функції людині необхідно мати сильну потребу в досягненнях і точно усвідомлювати, що вона робить у певний момент. Безперечно, чинник усвідомлення необхідний для виконання всіх чотирьох функцій (**ВАПО**), однак тут ми обмежимося тільки впливом здатності до усвідомлення на досягнення

результатів. Для цього людині потрібне точне знання технології; необхідно знати, що потребує контролю і як здійснювати такий контроль.

Поняття технології в цьому разі слід сприймати в найширшому сенсі слова. Власна технологія притаманна кожній галузі. У галузі продажу складовими такої технології є покупці, конкуренти, канали постачання тощо, у виробництві – техніка, сировина, людська праця тощо.

Часто можна почути, що хороший керівник може керувати чим завгодно, переходити від однієї технології до іншої й діяти однаково успішно, а також що «між виробництвом взуття та жувальної гумки немає різниці» – треба лише продумати план дій, організувати все тощо. Однак тут необхідно дещо уточнити. Безперечно, можна опанувати будь-яку технологію, *витративши на це час*. Однак насамперед керівник повинен зрозуміти особливості цієї технології. За допомогою чого «заводиться механізм» певної організації? Якими принципами керується її ринок? Чим унікальна її система виробництва?

Багато мистецьких організацій ставали жертвами далеко не мистецького підходу до їхньої діяльності – саме через переконання щодо здатності хорошого керівника «керувати чим завгодно». До рад директорів цих організацій входили люди, чий досвід обмежувався комерційною діяльністю. Звісно ж, вони намагалися застосовувати до театру такі самі методи, які вони застосовували б, скажімо, до компанії з виробництва мила. Вони були твердо переконані в тому, що «необхідно просто задовольняти потреби споживачів, встановлювати бюджет виробництва та продавати».^{II}

Однак здатність керівника до ухвалення правильних рішень значно слабшає, якщо він погано ознайомлений із технологією досягнення певних результатів. Він може ухвалити неправильне рішення або ж помилитися в тому, як і коли його необхідно ухвалити. Помилка може полягати навіть у неправильному розподілі часу чи в кількості докладених зусиль.^{III}

Необізнаний керівник, нехай навіть із сильним бажанням досягати результатів, не зможе їх досягти. Навпаки, від нього майже не буде користі, адже його невмілі намагання братися то за одне, то за інше завдання ніколи не принесуть бажаних результатів – попри всю працездатність такого керівника. Він хоче досягати – проте через обмеженість своїх знань і вмінь припускається помилок. Через це на нього може звалитися ще більше роботи, ніж на початку, і він знову береться до її виконання невміло. Що більших зусиль він докладає, то далі від поставленої мети опиняється. Врешті-решт, замість рухатися вперед він на повній швидкості мчить назад.

Натомість обізнаний керівник, якому, втім, бракує мотивації для досягнення певних результатів, врешті-решт перетворюється на звичайного «штатного працівника». Він проводить цілий день в офісі: працює, читає, шукає інформацію, розмірковує. На кожне поставлене запитання він дає надзвичайно професійну відповідь. Зазвичай він дуже обізнаний у своїй галузі діяльності, однак досягати результатів йому просто нецікаво. У будь-якому виді діяльності, будь-якому механізмі, технології, системі його приваблює інтелектуальна, аналітична складова, проте бруднити руки йому не хочеться. Механічне виконання добре знайомого завдання викликає в нього нудьгу.

Стає зрозуміло, що людина з хорошими виконавчими якостями мусить не тільки добре знати сферу своєї діяльності, аби мати змогу ухвалювати правильні рішення, а й відчувати необхідність досягати результатів, аби втілювати ці рішення. Така людина знає, що і як саме треба зробити, – а тоді береться до роботи й виконує її.

Пишучи у подальших розділах про вплив виконавчої функції **(В)**, я братиму за опорну точку наявність у представника цієї функції як обізнаності і як потреби в досягненнях. Якщо ж функція **В** виконуватиметься неналежним чином, це, відповідно, означатиме недостатній рівень однієї із зазначених вище складових.

СТИЛЬ ГЕРОЯ-ОДИНАКА

Уявімо на мить, що відбувається, коли керівник здійснює лише виконавчу функцію. За схемою **ВАПО** ми позначимо такий стиль управління як **В** – . Цей код означає, що в керівника немає необхідних якостей для виконання адміністративної, підприємницької та об'єднувальної функцій – він виступає тільки як виконавець, хай навіть і бездоганний.

Отже, що відбувається з керівником, зосередженим тільки на досягненні результатів? Така людина не координує інших, не здійснює адміністрування, не розподіляє обов'язків, не планує, не реагує на зовнішні чинники, не контролює і так далі. Вона не вміє визначити нових напрямків руху й погано взаємодіє з людьми. Такий керівник не створює команду й не намагається розвинути потенціал інших людей – його увагу повністю поглинає виконання певних завдань. Коли його увагу привертає інше завдання, він одразу ж лишає все і стрімголов кидається розв'язувати нову проблему. Спостереження показують, що такі люди постійно кидаються від завдання до завдання, від кризи до кризи. Діяльність видається їм тим успішнішою, що більша через неї здійснюється метушня. Через це керівника, що виконує тільки виконавчу функцію, **В** – , зазвичай називають Героєм-одинаком або ж Пожежником.

Герой-одинак вважає, що час, який він має, треба використовувати тільки на нагальні проблеми організації. Він зовсім не думає про довгострокове планування, визначення нових напрямків руху чи навіть просто про наступні десять років.

Героя-одинака дуже легко розпізнати у будь-якому відділі та в будь-якій організації. Хоч яка сфера його відповідальності – облік, дослідження, продаж, фінансові операції, – він постійно працює, працює і працює. Він прагне усе зробити власноруч. Зранку він перший прибуває на роботу, а ввечері йде додому останнім. Він залежний від роботи, тому її відсутність викликає в нього

хвилювання. Коли перейматися не стає чим – він починає перейматись!

Керівника, що сприймає будь-яке завдання як предмет особистої відповідальності та відмовляється розподіляти повноваження і відповідальність між підлеглими, можна безпомилково назвати Героєм-одинаком. Організації під керівництвом таких людей характеризуються нерівномірним розподілом навантаження. Керівник завжди перевантажений, а працівникам роботи бракує. Сторонній відвідувач завжди помічає, наскільки вільно в такій організації дихати усім людям. Здається, що працівники можуть приділити йому скільки завгодно часу. Однак, ввійшовши до кабінету керівника, відвідувач одразу ж відчуває різку зміну. Саме повітря тут сповнене напруження; керівник говорить швидко й уривчасто; безперестанку дзвонить телефон; до кабінету залітають секретарі і поспіхом із нього вилітають.

Підлеглим такого керівника відводиться лише роль глядачів. А секретар, що йому підпорядковується, зазвичай завалений такою купою роботи, що виконати її просто фізично неможливо. Втім, попри те що Герой-одинак постійно скаржиться на перенавантаження, саме воно дає йому найбільше задоволення від роботи. Ймовірно, це пов'язано зі сприйняттям власної важливості та впливом цього сприйняття на самооцінку. Герой-одинак оцінює власний успіх та особистий вклад до роботи організації відповідно до кількості власних витрачених зусиль. На запитання «Як ти?» він зазвичай відповідає щось на кшталт: «Ми продали (чи виробили, чи ще щось)...» або ж: «Останнім часом я працюю аж до півночі». Втім, «останнім часом» у цьому разі може означати весь час протягом його кар'єри.

Коли Героєві-одинаку пропонують зменшити навантаження, він знаходить безліч відмовок, аби довести, що це неможливо. Беручи на себе дедалі більше завдань, він рано чи пізно зазнаватиме невдач у виконанні деяких із них, оскільки й далі намагатиметься робити все самотужки.

На запитання, чому він не розподіляє відповідальність за окремі завдання між працівниками, Герой-одинак зазвичай відповідає щось на зразок: «Вони не зроблять цього як слід». На запитання «Чому б вам не навчити їх?» він незмінно відповідає: «На це в мене немає часу». Отже, Герой-одинак сам себе заганяє в пастку. Він перевантажує себе надмірною кількістю роботи та витрачає весь свій час на досягнення конкретних результатів. Як наслідок, у нього не залишається часу на те, щоб навчати інших, що, своєю чергою, призводить до відсутності спеціально навчених людей, з якими він може поділити власні обов'язки, – а отже, йому просто *необхідно* перевантажувати себе роботою. Врешті-решт такий керівник працює більше за всіх в організації.

Герой-одинак зазвичай скаржиться на те, що в добі замало годин. Він радісно погодився б на ще один вихідний у тижні – щоб мати час закінчити розпочату роботу.

Герой-одинак відмовляється розподіляти обов'язки ще й через особливості сприйняття самого себе. На його думку, розподіл обов'язків забиратиме в нього певний обсяг роботи, а отже, йому треба буде робити менше, а отже, він не сприйматиме себе як хорошого керівника. Він прагне відчувати власну незамінність, усвідомлювати, що на його рішення чекає ціла низка проблем. Його робочий стіл завжди завалений стосами паперів та купою незавершених завдань. Він постійно в шаленому поспіху, однак йому це подобається. Розподіл обов'язків позбавив би його всього задоволення від роботи.

Однак через те, що Герой-одинак усе-таки не може виконувати всю роботу сам-один, він дуже часто користується допомогою таких собі «уповноважених осіб» – тобто людей, яким довіряє виконання незначних доручень та завдань, однак не навантажує постійною відповідальністю. Більшу частину часу ці люди очікують наступного завдання, яке зазвичай надано у вигляді проблеми, яку «треба було розв'язати ще вчора». Часто перед ними ставлять завдання, для виконання якого в них немає необхідних навичок. Сам керівник

подає ці доручення як звичайні прохання «допомогти впоратися з проблемою».

Герой-одинак – явище, що спостерігається повсюдно. І так само повсюдно існують його типові підлеглі, хоча в різних країнах їх називають по-різному. У Сполучених Штатах – «посильними», у Мексиці –

«ingeniero ibeme», що означає «піді принеси мені щось». А в Ізраїлі – узагалі «хлопчиками на побігеньках».

Роль таких «посильних» і «хлопчиків на побігеньках» виконують не лише керівні кадри низького рівня. У багатьох компаніях такі обов'язки при Героєві-одинаку виконують навіть віце-президенти. Формально вони є заступниками президента компанії, однак єдине, що справді роблять, – «бігають» на його доручення. Досвід показує, що наявність великої кількості «заступників» президента у структурі організації може свідчити про те, що її очолює Герой-одинак. Він не розподіляє обов'язків; він тільки користується допомогою заступників, коли потрібно усунути чергову проблему. У Героя-одинака викликають повагу дієві люди, що досягають результатів, однак тих, хто намагається дещо систематизувати його власні зусилля чи допомогти в адмініструванні та розподілі обов'язків, він сприймає як «теоретиків», «не здатних до дій». На будь-які адміністративні спроби під час нарад покращити планування й налагодити взаємодію між членами організації він реагує приблизно так: «Ми не можемо собі дозволити гаяти стільки часу, думаючи про майбутнє. У нас забагато нагальних проблем. Без результатів, яких ми мусимо досягти сьогодні, завтра може й не настати!» Ще він може сказати щось на кшталт: «Хвилюватися щодо майбутнього – дурість. Ми маємо визначену колію – тож рухайтесь нею!», і негайно побігти геть, аби укласти чергову угоду з продажу, або здійснити черговий телефонний дзвінок, або ж загасити одну з тих пожеж, що їх він повсюди вбачає.

Однак, день у день рухаючись своєю колією, Герой-одинак рідко помічає, у якому саме напрямку рухається. Для нього не важливо,

куди ведуть рейки і завдяки чому він досі ними йде, – головне, що це відбувається *зараз*.

Рамки його планування рідко виходять за межі місяця чи навіть тижня. Герой-одинак може мчати своєю колією з величезною швидкістю, однак не в тому напрямку: адже на те, щоб проконтролювати належне прокладання рейок до потрібного місця призначення, у нього просто немає часу. У книжці «Принцип Пітера»^[6] можна знайти цікавий опис поведінки керівника, що виконує лише функцію **B** (тобто **B –**). Ще працюючи автомеханіком, він показує себе прекрасним працівником. Йому вдається виявляти будь-які негаразди в роботі двигунів, йому немає рівних у терпінні під час роботи над їх усуненням. Однак після підвищення він зовсім не тримається нового робочого місця. Він і досі проводить більшу частину часу в майстерні, копирсаючись у двигуні. Його підлеглий, який, власне, і мусив цей двигун лагодити, стоїть осторонь і просто дивиться. Інші працівники розсідаються хто де, чекаючи на доручення. Майстерня вічно завалена роботою й змушена часто порушувати терміни.^{IV}

Героєві-одинаку подобається бути на лінії вогню. Він радше виконає всю роботу сам, ніж роздаватиме вказівки. Це можна довести на прикладі багатьох професійних мистецьких організацій. Не одна така організація потерпала від надміру фанатичних художніх керівників, яким, скажімо, було значно легше поставити всі п'єси самим, ніж розсудливо розподілити обов'язки щодо постановки. Режисери-постановники, які працювали в таких організаціях, часто звільнялися через постійне втручання художнього керівника в їхню роботу. В одному з американських оперних театрів художній керівник має пристрасть до диригування. Кажуть, що його безперервні «пропозиції» змусили диригента кинути паличку на підлогу та піти геть.

Архітектори часто скаржаться на те, що на керівних посадах їм більше не вдається проектувати. Їх часто можна побачити біля робочих місць інших архітекторів, і будь-яке запитання з боку

останніх вони сприйматимуть як привід до того, щоб підмінити когось на робочому місці та взятися до проектування самим. Відомо, що керівники в галузі продажу та лікарі, яким довелося взяти на себе управління лікарнею, теж часто поводяться подібним чином.

Прагнення Героя-одинака до виконання всієї роботи самотужки проявляється як у його небажанні навчати, так і в методах, якими він керується, навчаючи. Систематичний підхід до навчання кадрів йому здається безглуздим. Його значно більше приваблює метод «стажування на місці», коли підлеглі «навчаються», звалюючи на власні плечі усі обов'язки та наслідуючи його самого. Водночас він зазвичай скаржиться: «Чому вони не виявляють власної мотивації, не беруть на себе ініціативи, не показують потенціалу? Хто вчив мене? Ніхто! Я всього навчився сам! То чому вони не вчаться? Тут немає жодної таємниці – просто бери й роби! Коли людина хоче щось зробити, вона зробить це без проблем!»

Отже, стилю **В** – притаманний дуже простий спосіб досягнення успіху: важка праця та сліпа відданість роботі. Будь-чю невдачу представник такого стилю приписуватиме простим причинам: або людина навіть не спробувала, або не захотіла як слід попрацювати.

Герой-одинак обурюється, коли підлеглі не досягають результатів. У цьому він звинувачує самих підлеглих, і будь-які їхні скарги на несистематичну підтримку з його боку (хоч на правду підтримки вони не мають узагалі) лишаються поза його увагою.

Якось мені довелося мати справу з класичним прикладом Героя-одинака. Це був віце-президент компанії, що проводив на роботі більше часу, ніж будь-хто. Його підлеглим бракувало як навантаження, так і практичних навичок, а керівник із головою поринав у проблеми. Коли я працював над узгодженням бюджету з одним із його підлеглих (бо йому ніколи було робити такі речі), він зазирнув до нашого кабінету й поцікавився: «А що це ви робите?» – «Ми узгоджуємо бюджет, – відповів я. – А ви?» – «А я саме займався продажами, щоб за все це заплатити!» – саркастично кинув він.

Організація під керівництвом Героя-одинака не здатна до зростання, оскільки сам він до цього не здатен. Такий керівник надто негнучкий та прямолінійний. Він може, як ми переконаємося згодом, дуже легко «перегоріти» та більше не відповідати вимогам часу. Після такого керівника завжди лишається цілий штат погано навчених працівників. А оскільки навчати він не має часу, поділити власні обов'язки з кимось іще він просто не в змозі.

«Герой-одинак» виконує одну з необхідних функцій управління, проте самої по собі цієї ролі недостатньо.

ПІДСУМОК СТИЛЮ ГЕРОЯ-ОДИНАКА

Особистий стиль

Функція: досягнення конкретних результатів.

Спосіб досягнення успіху: «брати й робити».

Переважна модель поведінки: постійна зайнятість.

Зосередження уваги: на завданні, що виконується.

Найвизначніші особисті риси: повна відданість сфері своєї діяльності; надзвичайна працездатність.

Оцінює себе: за кількістю зусиль, що їх він докладає.

Типові скарги: «у добі замало годин»; «забагато роботи»; «недостатньо часу».

Спосіб ухвалення рішень: цілковита необдуманість; діяти – передусім, думати й слухати – потім.

У разі появи вільного часу: знайде собі ще якоїсь роботи.

Уподобання у виборі підлеглих: «хлопчики на побігеньках», що завжди до його послуг; «посильні»; люди, що «братимуть і робитимуть», не думаючи навіщо; люди, схожі на нього.

Підлегли

Стиль підлеглих: «посильні».

Підлеглі можуть отримати підвищення: якщо вони завжди «під рукою» та з ентузіазмом сприймають будь-які доручення; якщо вони виконують свою роботу – байдуже, як чи навіщо.

За що підлеглі отримують схвалення керівника: за результати.

Підлеглі не повідомляють керівнику: кількість роботи, яку вони можуть виконати насправді.

Що не так у поведінці підлеглих: чекаючи, доки їм дадуть якесь доручення, вони б'ють байдики.

Розпорядження часом, наради, спосіб управління

Керівник приходить і йде з роботи: приходить першим, іде останнім.

Підлеглі приходять і йдуть із роботи: приходять пізніше за керівника та йдуть раніше за нього.

Наради: у край рідкісні і завжди спонтанні; спілкування з підлеглими переважно здійснюється сам на сам і у «вільні від роботи хвилини». Керівник стверджує, що на наради немає часу.

Явка учасників: залежить від питання, через яке зібрання скликано, і найчастіше зводиться до мінімуму.

Порядок денний: рідко виходить за межі подолання останньої кризи чи розв'язання наявних або ж неминучих проблем.

Зібрання проводяться у форматі: спілкування сам на сам, найчастіше керівник просто наказує кожному з підлеглих.

Навчання: за принципом «Роби, як я».

Ставлення до систематичного підходу в управлінні: зневажливе; на його думку, це забирає забагато часу від «руху вперед визначеною колією».

Ставлення до конфлікту: будь-який конфлікт викликає в нього роздратування, оскільки це відволікає підлеглих від виконання роботи.

Ставлення до змін: чинить змінам опір, оскільки не має часу їх упроваджувати; сприймає їх лише тоді, коли вони одразу ж

дають результати.

Зосередження уваги (інформація): на вузькоспеціалізованих, технічних відомостях. Знаннями не ділиться і водночас за браком часу не набуває нових.

Творчий підхід: розпорошується по всіх сферах діяльності організації.

Ставлення до інших керівників

Виняткових виконавців (Герой-одинак, **В** – , що так схожі на нього): цінує.

Виняткових адміністраторів (Бюрократ, – **А** –): не поважає.

Виняткових підприємців (Палій, – **П** –): уникає.

Виняткових об'єднувачів (Надпослідовник, – **О**): або не поважає, або просто не звертає на них уваги.

Сухостій, тобто людей, що не виконують жодної з функцій управління (–): відверто зневажає.

ПРИМІТКИ

I. Людина не обов'язково буде виконавцем функції **В** увесь час. На роботі вона може являти собою функцію **В** у чистому вигляді, а, скажімо, у спорті поводитися цілковито по-іншому. Манера поведінки людини в одних умовах не обов'язково поширюватиметься на інші.

II. Детальніше це питання розкрито тут: I. Adizes, *Boards of Directors in the Performing Arts: A Managerial Analysis* у журналі *California Management Review*, 15 (1972), № 2, 109–117.

III. Тему безпосереднього зв'язку технології та ухвалення рішень розкрито тут: Joan Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (New York: Oxford University Press, 1965), а також у працях представників соціотехнічного аналізу та організаційних розробок, Лоу Дейвіса і Джеймса Тейлора.

IV. Laurence J. Peter and Raymond Hull, *The Peter Principle* (New York: William Morrow, 1969), c. 23.

Розділ 3

– А –: БЮРОКРАТ

АДМІНІСТРАТИВНА ФУНКЦІЯ

Адміністратор – це людина, яка слідкує за кожною деталлю. Йому притаманний високий рівень самоорганізації, він дбає про те, щоб усе було проконтрольовано та впроваджено як слід. Він має блискучу пам'ять (або ж користується електронними системами, через що покладатися на пам'ять йому не обов'язково). Його робота полягає в тому, щоб контролювати відповідність роботи системи первісному задуму. Оскільки до роботи він підходить дуже ретельно й не випускає з поля зору навіть найменші деталі, уся система, за якою функціонує організація, перебуває під його наглядом.

Успішне адміністрування – важлива річ для кожної організації. Неодмінну його складову становить систематизація та встановлення певного режиму. Якщо виконавча функція (**В**) забезпечує продуктивність організації, то адміністративна (**А**) функція впливає на її оперативність. Адміністративна функція допомагає стежити за тим, щоб люди відповідали своїм посадам і виділеним на них ресурсам, а також працювали згідно з усіма приписами, як необхідно.

Таким чином, керівник мусить не лише самостійно досягати результатів, а також уміти розпоряджатися іншими людьми, наглядаючи за тим, щоб вони систематично та продуктивно виконували свою роботу.

Саме поняття адміністрування можна охарактеризувати як «служіння», натомість управління загалом передбачає обсяг влади, необхідний для визначення цілей та виставлення конкретних завдань. Адміністратор тільки сприяє втіленню певних ідей; він

наглядає за роботою організації, однак не бере безпосередньої участі в досягненні результатів, задля яких, власне, й існує організація, і не надто переймається тим, щоб визначити, якими мають бути ці результати.

Поняття адміністрування ще яскравіше набуває значення «служіння», коли йдеться про організації у сфері охорони здоров'я, мистецькі організації та органи правління. Людей, що виконують обов'язки, наближені до обов'язків керівника, у таких організаціях називають адміністраторами. Керівниками їх не можна назвати хоча б через те, що вони зазвичай не визначають цілей організації – ці питання вирішують на нарадах членів організації, як-от на зібраннях медичного персоналу чи засіданнях вчених рад.

Роль адміністратора полягає в тому, щоб служити визначеним цілям, уможливлувати їхнє впровадження. Якщо взяти адміністраторів у сфері охорони здоров'я (як-от у лікарні), освіти, мистецтва, державних службовців тощо, можна побачити, що ці люди не мають повноважень для незалежного визначення цілей організації. Вони лише сприяють досягненню цих цілей; їхня робота допомагає тим, хто ухвалює рішення, і тим, хто безпосередньо задіяний у досягненні результатів.

На жаль, більшість теоретиків управління використовують терміни «управління» та «адміністрування» як синоніми. Я ж зазвичай вживаю термін «управління» на позначення усього процесу, а значення терміну «адміністрування» обмежую до окреслення організаційних та впроваджувальних аспектів управління.

Найголовніша різниця між адмініструванням та управлінням полягає в тому, що адміністратор, особливо на державних посадах, обмежений чіткими правилами, за якими мусить діяти. Усе, на що в адміністратора немає чітко сформульованого дозволу, заборонено.

Із успішним управлінням ми маємо цілковито протилежну картину: тут дозволено все, на що немає чіткої заборони. Керівник бере на себе ініціативу, планує та діє. Він обмежує себе тільки людськими можливостями та чинним законодавством.

Аналізуючи багатогранний Вотергейтський скандал^[7], можна провести цікаву аналогію. Сама межа між адмініструванням та управлінням у цьому випадку була стерта. Ті, хто планував Вотергейтську аферу, як видно, просто вирішили поставити собі мету та докласти зусиль для її досягнення. Вони не намагалися *служити* політичній системі Сполучених Штатів – вони намагалися *керувати* нею.

Подібним чином будь-які закони адміністративної системи, що не викликають заперечень у *адміністратора*, часто порушують, коли відповідальність за таку систему бере на себе *керівник*.

Роль керівників середнього рівня зводиться до адміністративної функції тим більше, чим централізованішу структуру має організація. Коли ж структура розпадається і з централізованої стає децентралізованою, ті, хто раніше тільки здійснював адміністративну функцію, зіштовхуються з необхідністю ризикувати та ухвалювати рішення, а не робити все «так, як у книжці».¹

Отже, попри те що адміністративна функція являє собою необхідну складову процесу управління, прирівнювати її до всього процесу управління неправильно. Що ж відбувається, коли, здійснюючи адміністрування, керівник нехтує іншими функціями управління?

БЮРОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ

Людина, яка виконує тільки адміністративну роль, не зосереджує увагу на досягненні цілей організації. Вона не досягає результатів і часто навіть не знає, як це зробити. У нашій системі такий стиль управління отримує позначення – **A** –. Як бачимо, на місці функції **B** у його коді стоїть лише знак «–». Так само цей стиль управління не передбачає і виконання підприємницької та об'єднувальної функцій. Представник такого стилю робить усе точно за книжкою. Він знає напам'ять усі стандартні процеси і керує за допомогою

розпоряджень, переважно в письмовій формі. Керівника такого типу ми називатимемо Бюрократом.

Бюрократа легко розпізнати за зосередженістю не на тому, *що* і *навіщо* робити, а на тому, *як* це робити. Працівники під керівництвом такої людини завжди перебувають на робочих місцях, дбайливо уникаючи будь-яких порушень «порядку». Як сам Бюрократ, так і його підлеглі прибувають на роботу та йдуть додому із надзвичайною пунктуальністю. Структура організації, оформлена у вигляді охайної таблички, обов'язково висить на стіні Бюрократового кабінету чи принаймні перебуває десь напoxваті. Керівник блискуче орієнтується в усіх законах та приписах організації.

Бюрократ ненавидить невизначеність. Він наполягає на тому, щоб межі відповідальності кожного працівника було чітко визначено, а будь-які операції – зафіксовано в письмовому вигляді. Він надзвичайно організований та ніколи не забуває жодної дрібниці. Він відданий організації, тому змінювати робоче місце йому важко.

Бюрократ з усієї сили намагається уникати змін. Неприродні приводи, якими він керується задля відмови від втілення нових проектів, часто роблять його перешкодою для роботи організації, якій у такому разі доводиться досягати цілей йому наперекір. Намагаючись виконувати свої завдання, окремі члени організації з часом вчаться обходити його вказівки.

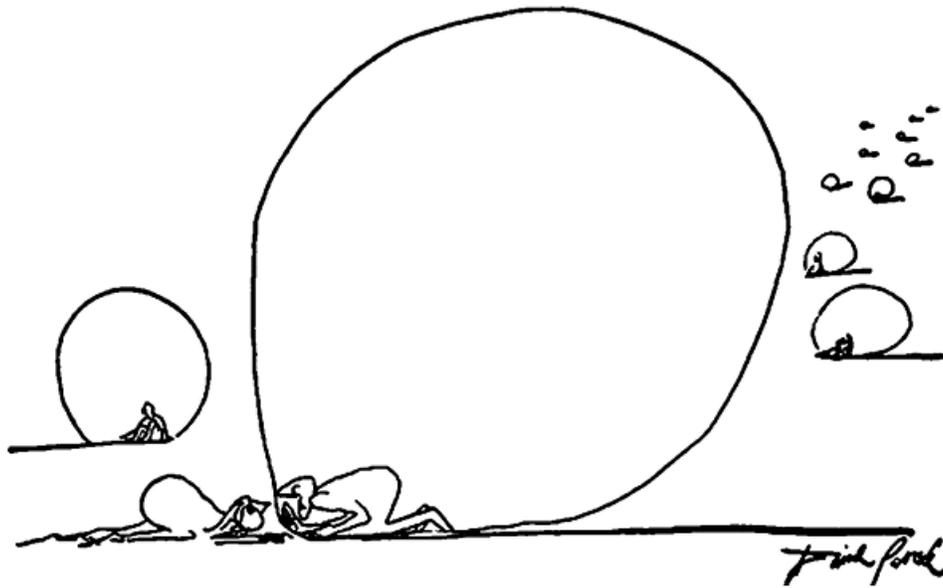
Адміністрування передбачає заперечення ролі конфлікту як бажаного елемента суспільства. Адміністратор прагне врегульовувати крайнощі та усувати розбіжності; його мета – знайти «найкращий спосіб» та користуватися лише ним.

Charles Reich, The Greening of America

(New York: Random House, 1970), с. 50

До роботи в організації, так само як до виконання будь-якого іншого завдання, Бюрократ береться, намагаючись усе структурувати

та приділяючи увагу деталям. Він любить упорядковувати. Саме бюрократичні схильності часто визначають ієрархічну сутність організацій.



Перепошую, але мої повноваження не виходять за межі цієї бульбашки.

*Автор карикатури — Девід Паскаль; © 1976
Журнал «Нью-Йоркер»*

На відміну від вічно зайнятого та зацикленого на виконанні завдань та досягненні цілей Героя-одинака, який більше зосереджується на тому, що

Конец ознакомительного фрагмента.

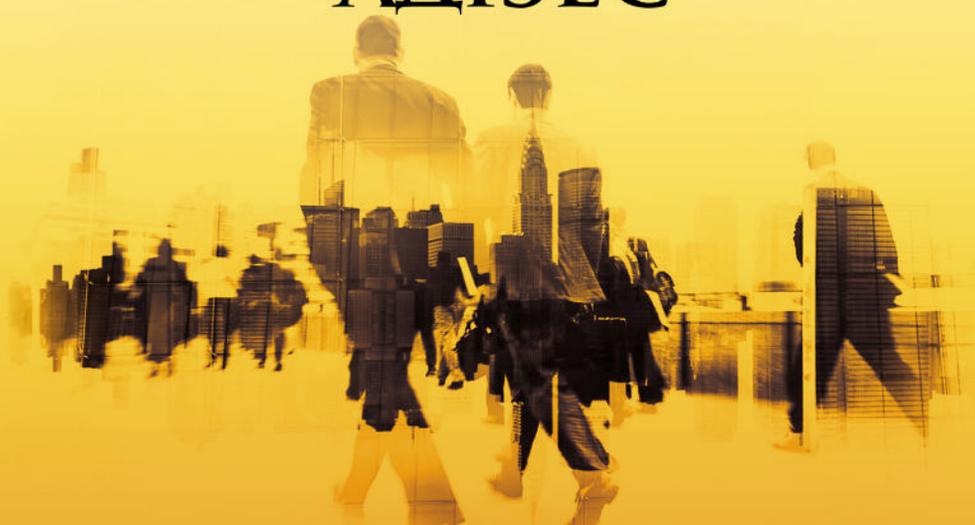
Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

МЕТОДИКА АДІЗЕСА

ІЦХАК
КАЛДЕРОН
АДІЗЕС



ЯК ПОДОЛАТИ
КРИЗУ
УПРАВЛІННЯ

ДІАГНОСТИКА ТА ЛІКУВАННЯ
ПРОБЛЕМ КЕРІВНИЦТВА

ВИДАВНИЦТВО
ФАБУЛА
#PRO

Сноски

1

Інститут розвитку управління та дослідження організацій (англ. *MDOR – Management Development and Organisational Research – Institute*) – інститут, заснований з ініціативи І. Адізеса 1971 року; 1979 року був перейменований на Інститут Адізеса (англ. *Adizes Institute*). (Тут і далі прим. пер., якщо не вказано інше.)

[Повернутися](#)

2

Британська енциклопедія – найстаріша та найповніша універсальна енциклопедія англійською мовою. П'ятнадцяте видання (2010) налічує 32 томи та понад 32,5 тисячі сторінок.

[Повернутися](#)

3

Management science (англ.).

[Повернутися](#)

4

Management (англ.).

[Повернутися](#)

5

Кібуц – самостійна економічна й соціальна структура в Ізраїлі. Кібуцам притаманне колективне право власності на знаряддя та засоби виробництва, ухвалення рішень на загальних зборах. У 2010 році в Ізраїлі було 270 кібуців, де мешкало понад 2 % населення.

[Повернутися](#)

6

Книга Лоуренса Пітера, у якій автор обґрунтовує відому тезу: «В ієрархічній системі будь-який працівник піднімається до рівня власної некомпетентності». На переконання автора, будь-який працівник організації з ієрархічною системою отримуватиме підвищення доти, доки не досягне посади, на якій не зможе впоратися зі своїми обов'язками.

[Повернутися](#)

7

Вотергейтський скандал – політичний скандал 1972–1974 рр., унаслідок якого президент США Річард Ніксон під загрозою імпічменту був змушений подати у відставку.

[Повернутися](#)