

ЩО ТАКЕ МЕНЕДЖМЕНТ?

Перш за все треба визначитися з термінами. Що саме ми розуміємо під словом «менеджер» і які ролі охоплює слово «менеджмент»?

Із підручників нам відомо, що менеджери (їх ще називають адміністраторами, керівниками, лідерами) планують, приймають рішення, ведуть за собою, організують, контролюють і мотивують.

Однак є організації, у яких менеджери не виконують деякі з названих функцій. Декілька років тому я вивчав методи управління творчими організаціями — оперними й театральними труппами, танцювальними колективами — і зрозумів, що їхні менеджери не можуть управляти артистами так само, як, скажімо, робітниками¹. Вони не можуть планувати, організувати й контролювати за підручником. Із такою самою ситуацією я стикався й у системі охорони здоров'я та освіти². Адміністратори виконують не всі функції менеджменту. Вони не приймають рішення з питань політики закладу, оскільки це є прерогативою лікарів і педагогів.

Так само не в усіх країнах світу розуміють управлінський процес у тому вигляді, як його трактуємо ми. Ба більше: у деяких країнах менеджмент у прийнятній для нас формі заборонений законом.

Наприклад, у соціалістичній Югославії конституційно заборонялося приймати рішення так, як це робимо ми, тобто від імені організації. Роль менеджера зводилася до того, щоб радити, пропонувати (проекти рішень) і переконувати робітників, прийняття ж рішення про розмір зарплат, норми виробітку, обсяг інвестицій і т. д.³ покладалося саме на цих останніх.

В інших країнах менеджмент соціально не заохочується. Наприклад, у період розквіту ізраїльських кібуців (сільськогосподарських спільнот) кожні два-три роки змінювали менеджерів. Це робили для того, щоб ніхто з учасників не перетворився на людину, яка в Сполучених Штатах називається професійним менеджером — людиною, чиїм обов'язком є розказувати іншим, що їм робити.

У певних мовах — наприклад, у шведській, французькій, сербській і хорватській — англійське *manage* («керувати», «управляти») навіть не має буквального відповідника. У цих мовах замість нього часто використовуються такі слова, як «направляти», «вести [за собою]» чи «адмініструвати». За потреби сказати «управляти» в тому значенні, у якому воно використовується в Сполучених Штатах, носії цих мов просто використовують англійське слово.

В іспанській мові слово *manejar* (буквальний переклад слова *manage*) означає «керувати» і найчастіше використовується стосовно коней і автомобілів. Коли іспанці хочуть сказати *manage* («управляти») в американському сенсі слова, то вживають «направляти» чи «адмініструвати».

Англійський тлумачний словник наводить такі синоніми слова *manage*: *decide* (вирішувати), *operate* (діяти), *plan* (планувати), *control* (контролювати), *organize* (організовувати), *rule* (правити), *achieve goals* (досягати цілей), *lead* (вести), *motivate* (мотивувати), *accomplish* (завершувати), *dominate* (домінувати), *govern* (урядувати) і навіть *manipulate* (маніпулювати).

Яким же спільним знаменником об'єднані ці слова? Усі вони означають односторонній процес. Людина, яка управляє, вказує особі, якою управляє, що їй робити. Навіть у слові «мотивувати» є припущення: той, хто мотивує, уже вирішив, що робити, і використовує мотивування, аби переконати підлеглого це зробити.

А тепер погляньмо на слово *subordinate* — тобто той, ким управляють, хто має виконувати рішення керівника. Що насправді означає це слово? Вслухайтесь в нього: *subordinate*, підлеглий. Як *sub-ordinary*, суб-ординарний, тобто нижчий від звичайного. Тепер уважно придивіться до слова *supervisor* — супервайзер, на-

глядач. Воно натякає на вищість бачення та закріплену ієрархію здібностей.

Тож управлінський процес у тому вигляді, як ми його вчимо та практикуємо, не є вільним від оцінних суджень. Це не просто наука і мистецтво — це також вираження соціополітичних цінностей. Усі синоніми слова «управління» так чи інак указують на маніпуляцію.

То що ж таке менеджмент, якщо в деяких країнах він заборонений, в інших — соціально не заохочується, а в певних державах його не існує?

Функціональний погляд

Спробуймо з'ясувати, що таке менеджмент, відштовхуючись від його функції, — навіщо він нам? Що сталося б, якби його не було?

Функція має бути вільною від оцінних суджень і від будь-якої соціополітичної чи культурної упередженості. Вона має бути однією й тією самою — незалежно від того, керуємо ми собою, своїми сім'єю чи бізнесом, неприбутковою організацією чи цілою нацією. Коли ми говоримо про управління, батьківство чи урядування, концептуально маємо на увазі той самий процес — різниця тільки в масштабі, а також у природі керованої одиниці.

У чому полягає функція менеджменту? Що він має робити? Чи погодитесь ви, якщо я скажу, що його мета — добре керована організація?

Гаразд, але що це означає?

Чи погодитесь ви, якщо я скажу, що організація є добре керованою, якщо вона ефективна й результативна в коротко- та довготерміновій перспективі?

Організація є результативною в короткотерміновій перспективі, якщо вона задовольняє поточні потреби своїх поточних клієнтів. Вона ефективна в короткотерміновій перспективі, якщо працює з використанням мінімуму потрібних ресурсів. Тобто невиправдані витрати — це не про неї.

Організація є результативною в довготерміновій перспективі, якщо вона задовольняє потреби своїх майбутніх клієнтів. А це означає, що вона йде назустріч змінам. Вона ефективна в довготерміновій перспективі, якщо в ній немає незамінних людей. Це означає, що організація зможе вижити й органічно адаптуватися до внутрішніх змін.

Якщо так, то призначення менеджменту полягає в тому, щоб зробити організацію результативною та ефективною в коротко- й довготерміновій перспективі.

Зверніть увагу на те, що таке визначення не містить оцінних суджень. Воно стосується будь-яких організацій незалежно від їхнього розміру, способу виробництва, цілей і країни розташування. Воно однаково вичерпно характеризує управління як релігійною організацією, так і, даруйте на слові, нацистським концтабором. Це визначення підійде як до управління сім'єю, так і до керування бізнесом, неприбутковою організацією чи країною.

Тобто це універсальна, функціональна концепція менеджменту.

То як же менеджмент (батьківство, лідерство чи врядування) виконує це завдання?

Мій більш ніж 40-річний досвід досліджень і перевірки результатів на практиці дозволяє зробити висновок: якщо ми хочемо, щоб організація була добре керованою в коротко- і довготерміновій перспективі, менеджмент має виконувати чотири ролі. Управління може визначатися цими чотирма ролями, оскільки кожна з них окремо є потрібною, а разом вони є достатніми для ефективного менеджменту. Інакше кажучи, якщо виконуються всі чотири ролі, організація буде результативною та ефективною в коротко- і довготерміновій перспективі.

Що ж це за ролі? Пропоную коротко визначити кожна⁴.

Перша роль, яку менеджмент має виконувати в будь-якій організації, — це (Р), тобто виробляти бажані результати, перетворюючи організацію на результативну в короткотерміновій перспективі. Як виглядають ці результати?

Це задоволення потреб клієнтів, для яких існує організація. Чому люди йдуть до вас? Навіщо ви їм потрібні? Якої послуги