

## РОЛЬ КЕРІВНИЦТВА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Управління будь-якою організацією у наш динамічний час є досить складною працею, яку можуть виконувати лише фахівці нової генерації, озброєні найсучаснішими знаннями. Керівники повинні вміти виконувати функції планування, організації, координації, мотивації, контролю праці робітників – для досягнення певних цілей. Першочергове завдання менеджменту полягає у формуванні організаційної культури, творчого інноваційного клімату, що стимулюють працівника. Керівники різних ланок повинні стати ініціаторами технологічних і організаційних змін. Саме тому дослідження ролі керівництва в процесі управління змінами є актуальним і гострим питанням на сьогоднішній день.

Дослідження щодо процесу управління знайшли застосування у працях таких зарубіжних та вітчизняних науковців: Д.М. Розенберг, П.Е. Ленд, Р.Л. Кини, Х. Райф, К. Левін, Д. МакГрегор, И. Н.Герчикова, В.В. Стадник, М.А. Йохна, Л.А. Полонська та інші. Аналізуючи у своїх роботах стилі керівництва автори доводять, що поведінка того чи іншого керівника не завжди може бути віднесена до певного стилю, оскільки в кожній організації складається середовище, яке характеризується певним набором цілей і задач, в ньому працюють люди з різними здібностями, рисами характеру та системою світосприйняття. Тому керівник повинен вміти виділити найбільш важливі ролі, вміння й навички, необхідні для впровадження змін в організації.

Метою статті є дослідження типів керівництва в контексті організаційних порівнянь, процесу управління змінами, типології особистості за стилем поведінки відповідно до ролі, яку виконує конкретна особа в процесі прийняття рішення, визначення ролей в процесі діяльності організації.

Керівництво – це звична манера поведінки керівника щодо підлеглих для того, щоб вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації.

Для початку необхідно виділити тип керівництва для кожного з чотирьох основних організаційних порівнянь: машина; політична система; організм; потік і трансформація (табл. 1).

Всі чотири порівняння до організаційних змін дають керівнику привід для роздумів. Не можна зосереджуватися на чомусь одному, застосовувати однобокий підхід до управління.

Таблиця 1

Керівництво в контексті організаційних порівнянь

Порівняння	Природа змін	Роль керівника	Необхідний тип керівництва	Типові пастки для керівника
Машина	Задуманий кінцевий стан можна приблизити. Опором необхідно управляти, зміни - планувати і контролювати	Головний проєктувальник змін і виконавець	Проєктний менеджмент. Постановка цілей. Моніторинг та контроль	Мікро менеджмент означає скоріше оцінку з боку керівника, ніж експерименти або прийняття ризику
Політична система	Зміни повинна підтримувати впливова людина. За змінами слід стояти сильній коаліції. Важливими є переможці і переможені	Політик - впливовий оратор і посередник в закулісних переговорах	Ефективне лідерство. Створення впливової коаліції. Зв'язок програм	Керівники змін розглядаються як маніпулятори. Керівнику не можна довіряти, тому співробітники більше скаржаться, ніж допомагають. Люди майже нічого не роблять. Керівники починають слідувати власній програмі (прикриваючи тили), а не якійсь вищій меті
Організм	Зміни адаптивні. Окремі люди та групи повинні психологічно усвідомлювати необхідність змін. Кінцеве стан можна визначити і цілеспрямовано його	Інструктор, консультант, що допомагає поглянути на себе зі сторони	Навчання та підтримка	Порівняння стає ідеологією. Процес змін перетворюється на самоціль майже без будь-яких результатів. Люди зосереджені швидше на своїй реакції, ніж на введенні змін. Останні відбуваються, але занадто

	досягти			пізно, і їх дуже мало
Потік і трансформація	Змінами не можна управляти, вони виникають самі по собі. Менеджери - частина системи і забезпечують благодійні зв'язки між людьми. Конфлікт корисний	Людина, що полегшує Виникнення змін	Вірне розуміння керівних принципів. Забезпечення зв'язків. Докладний розбір польотів	Керівники та інші зацікавлені співробітники плутаються і турбуються. Спроби полегшити зміни стають невизначеними і безладними. Немає відчуття прогресу, важкий рух вперед

З табл. 1 видно, що кожне порівняння має для успішного керівника свої переваги і недоліки.

У «машині» основна увага приділяється ясным цілям і структурі, але перебільшене використання цього порівняння призводить до мікро управління результатами і занадто малого ризику. «Політична система» додає в життя організації сувору реальність, нагадує, що у змінах слід приймати участь впливовим людям. Незважаючи на те, що важлива сама необхідність у перетвореннях, існує небезпека скотитися до маніпуляції співробітниками. Порівняння «організм» підкреслює значимість людей і передбачає необхідність змін, але ризикує при цьому привести до занадто повільного і пізнього досягнення результату. Нарешті, модель потоку і трансформації корисна як нагадування, що організацією і співробітниками не можна керувати тільки за допомогою страху. Керівникам слід заохочувати обговорення конфліктів, а також уникати дуже великої невизначеності й безладності.

Щодо ролі керівника в організаційних змінах відповідно до порівнянь, то:

- Згідно механістичного підходу, керівник перебуває на верхівці організації, встановлює цілі і стежить за їх досягненням.
- Згідно з «політичної системи», керівник повинен стати значимою фігурою впливової коаліції, яка приваблює прихильників, поширюючи переконливий і привабливий образ, а також шляхом переговорів і торгів.
- У «організмі» головний обов'язок керівника - навчати, давати, наставляти і консультувати.
- У «потоці і трансформації» начальник допомагає появі змін.

Успішний керівник має застосовувати всі чотири порівняння.

У табл. 1 також вказано широке коло необхідних керівнику навичок в залежності від порівняння, яке використовується: постановка цілей, моніторинг і контроль, навчання і підтримка, створення образу, поширення образу, створення коаліцій, організація сітєвих зв'язків, переговори, полегшення змін, врегулювання конфліктів.

Складність у тому, що реалізація цього списку може здатися не досяжною. Як керівник забезпечує виконання всіх потрібних ролей? Варто йому намагатися зіграти їх всі особисто або вибрати певну роль для себе, а інші розподілити серед колег? Задача керівника – знайти компроміс між різними вимогами і виділити найбільш важливі ролі, вміння й навички, необхідні для впровадження змін в організації.

Для вирішення цього питання слід розглянути, що представляють собою зміни та що забезпечує успіх управління організаційними змінами (рис.1).

Зміни – це постійний супутник життя людини та діяльності організацій. Вони породжують проблеми. Якщо зміни залишаються, то залишаються і проблеми. Ці проблеми потребують вирішення. А рішення викликають ще більше змін. І чим більше масштаб і швидкість змін, тим більш численними і складними будуть проблеми, які ми отримуємо [2].

Люди не повинні думати, що їм постійно доведеться вирішувати всі можливі проблеми. Коли комплекс одних проблем буде вирішено, йому на зміну прийде новий. Ми перестанемо стикатися з проблемами тільки при повній відсутності змін.

Жити - значить вирішувати проблеми, а розвиватися - значить здобувати навички вирішення все більш складних проблем.

Мета менеджменту, лідерства, виховання або управління є такою: вирішувати сьогоднішні проблеми і готуватися до вирішення проблем, які виникнуть завтра. Це необхідно, тому що в світі постійно відбуваються зміни. Ніякого управління не потрібно там, де немає проблем, а проблем у нас не буде тільки тоді, коли ми будемо мертві. Управляти - значить бути живим, а бути живим - значить стикатися із змінами і породжуваними ними проблемами.



Люди відрізняються одне від одного, що впливає на їхнє ставлення до змін та процес прийняття ними рішення.

Відомий гуру управлінської теорії доктор І. Адізес запропонував типологію особистості за стилем поведіння відповідно до ролі, яку виконує конкретна особа в процесі прийняття рішення. Він ввів 4 ключових імперативи PAEI – ролі, які виконує особистість. Ключовим принципом поділу є те, що нічого не є функціональним саме по собі, здатність чогось до функціонування оцінюється виходячи з того, як воно обслуговує щось інше, або яку функцію виконує в процесі досягнення цілі [1].

Роль Р витікає з І, тобто чому ми робимо те, що робимо (хочемо зустрітися з друзями). Потреба в інтеграції проявляється у вигляді сильних бажань. Процес ідентифікації нової потреби, що допоможе стимулювати досягнення бажаного, є проявом Е. Е сфокусовано на тому, чому нам це потрібно щось робити, для чого ми виконуємо якісь дії (наприклад, для чого прибираємо перешкоди на шляху до верхівки гори - для того, щоб виконати бажання зустрітися там з друзями), на задоволенні довгострокових потреб. За кожною проблемою криється погано налагоджений зв'язок (зміна), і рішення проблеми полягає в тому, щоб зробити цей зв'язок функціональним. Задоволення потреби асоціюється з виконанням якоїсь конкретної дії Р зараз (прибрати камінь). Зробити це можна по-різному А.

Так, підприємство народжується тоді, коли хтось розуміє можливість його створення (І) відповідно до існуючих взаємозв'язків (усвідомлення існування потреб і того, що можна комусь бути корисним, пошук клієнта – наші споживачі, підлегли, наприклад; а також члени родини, яких ми маємо забезпечити, тобто ті особи, що задовольняють свої потреби за рахунок задоволення потреб клієнтів); Е направлено на ідентифікацію того, які ж саме довгострокові потреби можна задовольнити (наприклад, забезпечення людей ліками); задоволення потреби (процес виробництва ліків) Р є функціональним, якщо дозволяє наблизитися до довгострокової цілі Е без шкоди для загальної цілі існування підприємства (бути комусь корисним).

Якби в команді було чотири (А), то ви могли б передбачити, що вона зіткнеться з такою проблемою, як відсутність систем контролю, а її рішення полягало б у впровадженні додаткових стандартних операційних процедур.

Якби в команді було чотири (І), то вони, ймовірно, вирішили б створити підкомітет для поглибленого вивчення проблеми. Фактично вони просто намагалися б зрозуміти, звідки дує вітер.

Якби в команді було чотири (Р), то нарада виявилася б дуже короткою. Рішення також були б дуже простими - звільнити, продати або зробити щось інше.

Якби в команді було чотири (Е), то вони навіть не підійшли б до конверту. Їх рішенням, можливо, було б створення дванадцяти нових проблем. Рішення підпалювачів створюють побічні ефекти.

Слід зазначити, що в кожній особистості превалює декілька ролей (функцій) - як правило 1-2, оскільки певні з них є несумісними (Р та І, оскільки І слабшає, коли Р підсилюється; Р та Е, оскільки за грудною роботи ніколи думати на перспективу, або навпаки; А та Е, оскільки в гонитві за порядком, пригальмовуються нові ідеї, а нововведення руйнують порядок; А та І, оскільки чітка система відносин шкодить особистісним відносинам, заснованим на довірі, тут ми сподіваємося на допомогу ззовні, та навпаки). Якщо домінує лише одна, то це є крайнім випадком. Так, наприклад, наявність лише ролі А породжує бюрократію у чистому вигляді. Для виконання різних ролей слід мати різний набір сумісностей PAEI (так, стиль продавця має описуватися як PAeI, а, оскільки Р та І погано суміщаються, то видатні продавці зустрічаються досить рідко; для маркетолога – PaEi, збут – PAei; для мотивації може бути різним код – PAeI, pAeI та інші, всі вони по-різному діють на свідомість, але найбільш застосовуваним на Заході є код мотивації pAeI, а саму сильну забезпечує код paEI – вона стимулює йти на війну та вмирати за ідею, в ній полягає висока продуктивність праці японців з довгостроковим баченням та строком праці). Інколи, ми використовуємо не ті ролі (А для зниження доступності, тоді коли доступність – це не проблема А, а проблема І).

Слід зауважити, що під роллю І мається і внутрішньо особистісна інтеграція, де Р – тіло, А – розум, Е – емоції, І – дух, що нерідко вступають у конфлікт одне з одним та вимагають узгодженості, адже особа легше переживає зміни у стані гармонії з самою собою.

Хороші рішення роблять організацію ефективною і продуктивною в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Роблять її функціональною, систематизованою, про активною та такою, що має органічне усвідомлення (табл.2).

Ролі в процесі діяльності організації

Вхід	Процес	Вихід
Ролі	Роблять організацію:	Організація стає:
Надання необхідної послуги (Р)	Функціональною	Ефективною в короткостроковій перспективі
Адміністрування (А)	Систематизованою	Продуктивною в короткостроковій перспективі
Підприємництво (Е)	Проактивною	Ефективною в довготерміновій перспективі
Інтеграція (І)	Органічною	Продуктивною в довготерміновій перспективі

За даними табл. 2 можна зробити висновок, щоб бути ефективною в короткостроковому періоді, організація повинна надавати (роль Р) клієнту те, що задовольняє його потреби. Роль Р може оцінюватися кількістю повторних продажів.

Продуктивність в короткостроковому періоді означає використання мінімальної кількості ресурсів, у тому числі і часу менеджерів, для досягнення мети. Для цього діяльність організації повинна бути регламентована (роль А), систематизовано та впорядковано. Цей результат досягається введенням в організацію необхідної дисципліни.

Для досягнення ефективності в довгостроковому періоді організація повинна бути проактивною і діяти як підприємець (роль Е). Вона повинна вміти передбачати майбутні потреби клієнтів і позиціонувати себе так, щоб забезпечувати задоволення цих потреб. Для цього організація повинна бути креативною і готовою йти на ризик.

Для досягнення продуктивності в довгостроковому періоді організації необхідно забезпечити свою інтеграцію (роль І) за допомогою створення відносин співробітництва між усіма зацікавленими особами і між зацікавленими особами і клієнтами. Якщо всі зацікавлені особи співпрацюють одна з одною і жодна з них не виявляється незамінною, то організація може бути продуктивною в довгостроковому періоді. Для цього організація повинна ідентифікувати потреби всіх зацікавлених осіб і клієнтів і розробити систему, що забезпечує взаємне задоволення цих потреб. Роль І перетворює організацію з механічної на органічну, де люди відчувають взаємозв'язок та взаємопідтримку (пальці руки).

Отже, ефективність полягає у забезпеченні функціональності, а продуктивність – у забезпеченні функціональності з найменшою витратою ресурсів, сил та енергії (робити правильно). Для того, щоб бути ефективною у довготерміновій перспективі, організація має позиціонувати себе на майбутнє, здійснюючи всі необхідні дії зараз. Для цього необхідні креативність та готовність приймати ризик.

Ролі РАЕІ дають можливість керівникам забезпечити якість рішень, створити відповідну організаційну структуру (кожен виконує те, на що здатен), тобто забезпечити компліментарну команду. Крім того, усвідомлення себе та того, ким є їх менеджер, підлеглі можуть впливати на його рішення щодо власної позиції, пропонованого проекту, ідеї тощо. Домінування однієї з ролей робить стиль управління передбачуваним.

У сучасних умовах керівникам повинні бути властиві такі якості, як заповзятливість, самостійність, висока кваліфікація, здатність знаходити нестандартні рішення. Реалізація цих якостей об'єктивно вимагає відповідної економічної підготовки і глибоких знань в сфері наукового управління. Проведене дослідження свідчить про те, що стиль керівництва залежить від того, якою мірою керівник делегує свої повноваження, від типу влади, що переважно ним застосовується, від того, про що дбає керівник в першу чергу – про налагоджування доброзичливих стосунків у колективі чи про виконання виробничих завдань. Таким чином, можна зробити висновок, що тільки коли керівник створить таку команду, яка зможе вирішувати проблеми породжені змінами тільки тоді він зможе досягти успіху в управлінні організацією.

#### Література

1. Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес. – СПб.: Питер, 2011. – 224 с.
2. Камерон Э. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин; пер. с англ. – М.: Издательство „Добрая книга“, 2006. – 360 с.
3. Міжнародне бюро управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ibcm.biz/Biblioteka/>.