

Лідер чи менеджер?



Павло
Шеремета

Декан Києво-Могилянської Бізнес Школи. Тренер і консультант ряду українських і міжнародних компаній, серед яких Квазар-Мікро, Kraft Foods, TetraPak, Syngenta, Avon, Галактон. Здобув диплом MBA в Університеті Еморі в Атланті (США). У минулому був референтом-консультантом народного депутата В. Пинзеника, працював керівником проектів в Інституті Відкритого Суспільства Дж. Сороса у Будапешті. Викладав у всіх провідних бізнес-школах України: МІМ-Київ, Міжнародний Інститут Бізнесу, Київська Бізнес-Школа, Львівський Інститут Менеджменту, Дніпропетровська Академія Управління, Бізнесу і Права, Міжнародний Християнський Університет ІСУ.

pavlo@kmbs.kiev.ua

Завершується черговий робочий день. Ви один у своєму кабінеті. За вікном вже давно темно. Голова працює не дуже продуктивно. Цю втому важко назвати приємною. Багато зустрічей, більшість із яких - незаплановані: несподівано зайшов важливий клієнт чи нарешті достукався співробітник, якому ви тиждень поспіль обіцяли зустріч і не можете більше відмовляти, бо в його очах вже видніється заява на звільнення. Безліч телефонних дзвінків. Багато рішень. Ще більше відкладених рішень. Були успіхи. Були невдачі. Добре, хоча б не було ще ділової вечери. Отже, є шанс подивитись нічні новини.

На що витрачено день? Чи стали ми ближче до цілі? Між іншим, а яка у нас ціль і чи пам'ятаємо ми її в такі вечори?

Насправді, як би дивно це не виглядало, за дослідженнями *Генрі Мінцберга*, типовий керівник виконує щодня близько 600 операцій, які *Джон Коттер*, професор Гарвардської бізнес-школи, категоризував у три основні управлінські функції¹:

- » рішення про те, що необхідно зробити,
- » створення мережі підтримки,
- » досягнення результатів.

Утім, у сучасному бізнесі бути лише керівником-менеджером, себто людиною, яка має повноваження організувати та впорядковувати, вже не досить. Очевидною стає потреба у лідерах - людях, які вміють керувати змінними у динамічному невизначеному діловому світі. І перші, і другі виконують управлінські функції, однак спосіб, у який вони їх втілюють у життя, має низку відмінностей.

Функції керівника	Лідер	Менеджер
Вирішити, що потрібно зробити	Визначає напрям	Планує та бюджетує
Створити мережу підтримки	Націлює людей	Укомплектовує та організовує штат
Досягти результатів	Надихає та мотивує	Контролює та розв'язує проблеми

Функція 1. Рішення про те, що потрібно зробити

Як правило, керівник-лідер визначає стратегічні пріоритети та формулює цілі організації, скеровує її в певному напрямі. Керівник-лідер збирає широкий комплекс відомостей, аналізує тенденції

та взаємозалежності. Він повинен вирішити, що потрібно зробити у довгостроковому періоді, як повинна виглядати організація, прийняти стратегічні рішення щодо її діяльності. Іншими словами, лідер визначає магистральний напрямок.

Зазвичай люди прагнуть втілити в життя свої мрії. На моє переконання, сьогоднішнє - це функція наших вчорашніх мрій, а отже, наше завтра - це наші нинішні мрії. Однак здійснити мрії не так просто. Велика мрія не стане реальністю, якщо просто робити щось краще, ніж конкуренти. Потрібно робити щось принципово інше від того, що роблять конкуренти або хоча б у принципово інший спосіб. А для цього необхідно не лише підвищувати операційну ефективність. Великі цілі та великі мрії досягаються завдяки виразним, диференційованим стратегічним крокам. Водночас керівник-лідер повинен пересвідчитись, що його візія відповідає інтересам споживачів, власників і співпрацівників, і ця візія може бути виражена у реальній і конкурентній стратегії.

Як ви гадаєте, скільки з отих 600 операцій, які керівник виконує щодня, стратегічно важливі, й стосуються ключових управлінських рішень? Переважно протягом дня керівник гасить пожежі: прорвало трубу, не сплатили рахунки, запізнюється поставка, розпочалася перевірка, секретар невчасно відправила листи... А на нетермінові речі, що вимагають зосередження та напруження, часу майже не залишається.

Точки диференціації, синергія, стратегічні пріоритети? Про це я обов'язково подумаю завтра. Але повірте, завтра знову почнуться пожежі. Тому керівникові вкрай важливо визначити пріоритети. Саме з цього слід починати робочий день, адже після 9.30 починається 50 операцій на годину, починається рутинна, починається м'ясорубка.

Іншим важливим аспектом визначення напрямку є проектне мислення. Подумайте: що ви можете і повинні реально дати компанії, в якій працюєте. Англійською це звучить deliverables - чітко визначені кінцеві результати. Яким має бути кінцевий результат на певний момент? Визначте термін виконання "проекту" і засоби та способи досягнення поставленої мети.

Однак, хоча формулювання місії, визначення візії та створення стратегії є винятково важливим, цього замало. Жодна місія не замінить план на сьогоднішній день. Тому керівник-менеджер повинен спланувати, подумати, як профінансувати і розподілити ресурси. Іншими словами, керівник-менеджер займається стратегічною маршрутизацією (strategic roadmapping) - визначає, якою дорогою йти, в яких точках бути в певний час, і хто що повинен зробити для цього.

Власне, коли йдеться про першу управлінську функцію, завдання керівників-менеджерів полягає

¹ - John Kotter. What Leaders Really Do // Harvard Business Review. - December 2001

у визначенні певних сценаріїв - маршрутів з урахуванням невизначеності у бізнесовому світі, у розбитті проекту на етапи та завдання, визначенні послідовності виконання завдань, створенні календарного плану.

Таким чином, якщо керівник як лідер і справді визначає напрям, візію, стратегію, ціль організації, то керівник як менеджер має спланувати найкращі конкретні шляхи досягнення бажаних результатів.

Функція 2. Створення мережі підтримки

Коли йдеться про створення мережі підтримки, лідер має націлити людей, донести до них стратегію організації, її цінності, об'єднати їх в одну команду, залучити та зацікавити. Причому, мережа підтримки є не лише ззовні організації (клієнти, акціонери, постачальники, державні органи), але й усередині неї (управлінська команда, підлеглі, колеги).

Однак створення мережі підтримки не означає, що всі, хто поруч, повинні бути стовідсотково "за" нас. Загалом, усіх людей можна поділити на 4 групи, в залежності від їх ставлення до вас та можливості приймати рішення: фанати, вороги, скептики та мовчазні прихильники.

Згадайте: від любові до ненависті один крок. Саме тому найбільше уваги потрібно приділяти "фанатам", оскільки це впливові люди, які прихильно ставляться до нашої стратегії. Їм обов'язково потрібно приділяти увагу, постійно залучати до прийняття рішень, намагатися виправдати їхні очікування. Цих людей можна залучати до боротьби з опонентами, оскільки вони

зацікавлені у вашій організації і у вашому успіху.

І найважливіше. "Фанатів" необхідно інформувати. Параноїдально інформувати, оскільки більшість проблем виникає через несвоєчасну або недостатню поінформованість. Не поінформували, не залучили, забули - і ці люди можуть почати діяти за принципом "я вас породив, я вас і уб'ю". Тому увага, увага і ще раз увага до "фанатів".

Інші люди, які можуть сильно впливати на вас, - опоненти. Спробуйте зрозуміти, чому вони проти. Причиною може бути та сама банальна непоінформованість. Поговоріть із ними, спробуйте залучити їх і перетворити якщо не на фанатів, то хоча б на прихильників. Якщо ж домовитися з ними неможливо, спробуйте просто нормально спілкуватися, як зі скептиками.

Формуючи мережу підтримки, зверніть увагу і на прихильників, адже вони можуть бути мало динамічними не тільки через неможливість впливати на процес прийняття рішень, але й через непоінформованість. Відповідно, певну частину цих людей можна перетворити на "фанатів" вже сьогодні, а дехто з прихильників може стати впливовим завтра. Отож не занедбайте тих, хто прихильний до вас!

Поряд із вами є і завжди будуть люди, які не вважатимуть, що все не так. Це скептики. Одного разу я став свідком картини, що надзвичайно влучно характеризує цю групу людей. Незадоволений учасник семінару сказав: "Все дезорганізовано! Спочатку цей дощ...". Ці люди забирають дуже багато енергії. Тому не витрачайте багато зусиль на те, щоб покращити їхнє ставлення до вас - малоймовірно, що у вас щось вийде.

Іншим важливим аспектом націлення людей є посилення організаційної культури. Лідер - це та людина, яка має формувати цінності та принципи організації, впроваджувати ритуали (оперативки, наради, процедури контролю якості, системи відбору і просування людей, атестації працівників), формувати корпоративних героїв тощо.

Натомість керівник-менеджер, формуючи мережу підтримки, концентрує свою увагу на іншому. Організація та комплектування штату - ось про що має думати менеджер. Якою є наша організаційна структура, чи забезпечує вона концентрацію людських ресурсів на стратегічних напрямках, чи не надто вона бюрократизована, чи вистачає нам працівників, чи вони кваліфіковані, чи здатні впровадити нашу стратегію, якими є їхні посадові обов'язки?

Між іншим, для кого працює ваша організація, хто визначатиме її успішність? Клієнт. А якою є організаційна структура вашої компанії? Генеральний директор - заступники - відділи. Чому ж ви, працюючи задля клієнта, не створите

структуру організації, орієнтовану на клієнта? Насправді, мережа підтримки мала б бути організована приблизно так: клієнт - люди, які безпосередньо працюють із клієнтами, - люди, які забезпечують нормальну роботу організації, - керівництво.

Функція 3. Досягнення результатів

Навіть коли знаєш, куди йти, маєш мапу зі шляхами, якими можна туди дістатися, а поруч із тобою команда, з якою йтимеш, лишається найскладніше: вирушити в дорогу та пройти обраний шлях. Отже, і лідер, і менеджер мають пересвідчитися, що роботу зроблено. Але якщо на цьому етапі лідер мотивує і надихає, то менеджер повинен контролювати та вирішувати проблеми.

Високі цілі вимагають постійного вибуху енергії. Відповідно, завдання керівника-лідера полягає у тому, аби всіх "заряджати" (чи заряджати) позитивною енергією, надихати своїм власним прикладом. Мотивувати людей можна у різний спосіб: дати кожному можливість проявити себе, залучити працівників до прийняття рішень, прислухатися до їхньої думки, створити можливість для професійного удосконалення. Важливо заохочувати та винагороджувати працівників, причому йдеться не лише про матеріальний аспект. Тож лідеру варто пам'ятати золоте правило мотивації працівників:

» Хороша поведінка, котра зауважується і заохочується, стає частішою. Водночас хороша поведінка, котра не зауважується і не заохочується, стає рідшою.

» Погана поведінка, котра зауважується і критикується, стає рідшою. Водночас погана поведінка, котра не зауважується і не критикується, стає частішою.

Керівник як менеджер повинен зосередити свою увагу на тому, аби дії працівників відповідали обраному напрямку та скеровувати їх у разі потреби. Здійснюючи контроль за виконанням, важливо визначити ключові, найважливіші завдання і забезпечити людей усім необхідним для їх виконання, контролювати ключові операційні зміни, але не переконтрольовувати.

Менеджер чи лідер: риси ефективного керівника

Проблема більшості українських компаній полягає в тому, що вони забезпечені кваліфікованими менеджерами, але їм бракує справжніх лідерів. А звідси - бюрократизм, папірці, безкінечні візи, наради, планування, погані

комунікації та відчуття тотального контролю. Втім, це не означає, що бізнес більше не потребує менеджерів, а лише лідерів. Насправді, в такому разі будь-яка компанія захлинулася б у хаосі та дезорганізації і зрештою не змогла працювати.

Глибинна проблема полягає в тому, як гармонійно поєднати лідерські та менеджерські функції? В огляді корпоративного лідерства (стаття "Як правильно керувати компанією"), надрукованому в журналі The Economist названо десять рис успішних керівників²:

1. Грунтовний етичний компас. Люди не хочуть працювати в компанії, цінностями яких вони не довіряють.

2. Здатність приймати неприємні рішення. Ті, хто не витримує болю, спричиненого ними самими, або боїться появи нових ворогів, або щоразу потребує досконалої інформації перед тим, як прийняти будь-яке рішення, нехай навіть не подаються в керівники.

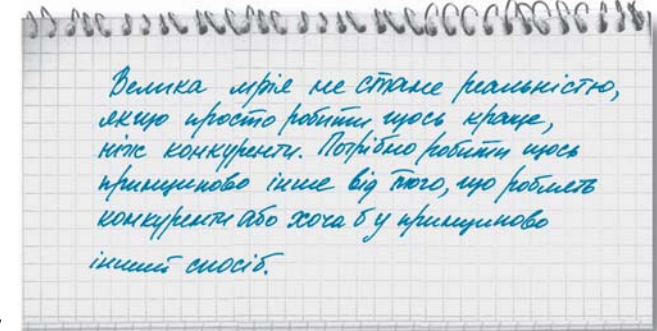
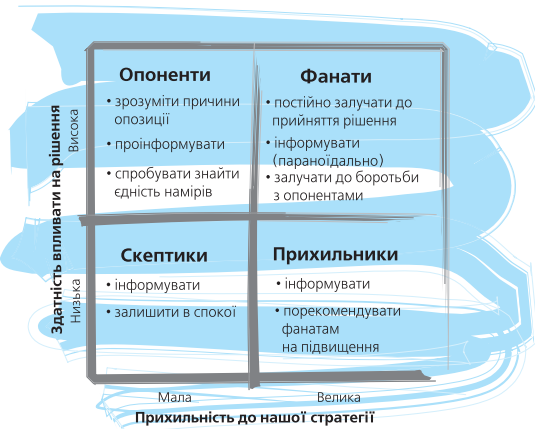
3. Чіткість і сфокусованість. Вміння витиснути ключову думку з перенасиченої інформації є необхідним для розробки ефективної стратегії.

4. Амбіції. Найкращі лідери - це будівники імперій. Вони хочуть створити щось таке, що переживе їх.

5. Ефективні навички спілкування. Мотивація великої кількості працівників вимагає таланту переконливо презентувати чітку візію. Лідер, який не може надихнути на довіру і переконати у своїй самобутності, буде стикатися з труднощами.

6. Вміння оцінювати потенціал людей. Рішення про те, хто найкраще працюватиме на якому місці, є ключовим завданням лідера, що вимагає інтуїції й досвіду.

7. Вміння розвивати талант. Люди набагато більше вчать лідерству від хорошого ментора, ніж із хорошої книги. Ефективні лідери повинні бути



2 - The Economist - 2003, October 25th-31st

вчителями, що передають свої навички колегам.

8. Емоційна впевненість у собі. Лідери, які заздрають талановитим послідовникам, не надихають на лояльність. Впевненість у собі дозволяє ефективним керівникам визнавати свої слабкі сторони і просити про допомогу без відчуття вини.

9. Адаптивність. Здатність за потреби швидко змінити курс.

10. Шарм. Щось таке, чого не вчать на програми МБА, але без чого дуже мало людей пробивалися нагору.

У своїй останній (і за висловом Пітера Дракера - "найважливіший і найприємніший") книзі *"Geeks and Geezers"*³ (що можна приблизно перекласти як "Дегенерати і старикашки") *Воррен Бенніс* теж намагається відповісти на питання, якими є риси ефективного керівника. Він порівнює покоління лідерів, що народились близько 1925 року із тим поколінням, що народилося близько 1975 року. Бенніс говорить, що нове покоління ставить вищі й амбітніші цілі; більше цінує збалансованість професійного і приватного життя; піддається значно меншому впливу будь-яких "героїв" (супільних чи бізнесових); є значно менш лояльним до будь-якої організації; є прихильником децентралізованого і підприємницького стилю менеджменту.

Тим не менше, усіх успішних лідерів будь-якого віку, пише Бенніс, об'єднує те, що вони пройшли через якісь серйозні випробування (війна, банкрутство, надкладне завдання тощо). Багатох ці випробування зламали. У своїй іншій книзі Бенніс пише, що

"лідер не може і не повинен очікувати, що його дробитимуть, чи навіть розумітимуть."

Тож найуспішніші лідери вийшли з цих випробувань сильнішими через те, що (1) вміли творчо адаптуватися до навколишніх умов; (2) залучали інших, вибудовуючи спільне розуміння подій; (3) мали виразний голос (цілеспрямованість, впевненість у собі, емоційні здібності); (4) мали цільну особистість, включаючи амбіції, професіоналізм і моральний компас.

Врешті, ще в 19-ому столітті пруський генерал *Карл фон Клаузевіц* виділив чотири риси видатних воєначальників⁴: (1) сильна і непереборна жага до триумфу й слави; (2) сміливі, нестандартні дії; (3) наполегливість і витривалість і (4) емоційний самоконтроль, особливо в умовах невизначеності.

3 - Warren G. Bennis, Robert J. Thomas. *Geeks and Geezers: How Era, Values and Defining Moments Shape Leaders* // Boston: Harvard Business School Press. - 2002

4 - Clausewitz on Strategy: *Inspiration and Insight from a Master Strategist* // John Wiley & Sons, INC. - 2001

5 - Gossling Jonathan, Mintzberg Henry. *The Five Minds of a Manager* // Harvard Business Review. - 2003, November

Типи мислення керівника

Генрі Мінцберг та *Джонатан Госслінг* у статті "П'ять типів мислення менеджера"⁵ просять не забувати про "старий добрий менеджмент". Вони скептично ставляться до спроби відірвати лідерство від менеджменту. Бути глобальним і локальним. Співпрацювати й конкурувати. Постійно змінюватись і підтримувати порядок. Забезпечити цифри і виховати людей. Хто може об'єднати всі ці риси? Насправді ніхто. Для того, щоб бути ефективним, менеджери спробували інтегрувати ці, на перший погляд, протилежні поняття. Це означає, що вони повинні зосередитися не тільки на тому, що вони повинні зробити, але й на тому, як вони повинні мислити. Менеджери потребують різних типів мислення:

» **Обдумувальне мислення.** В нашні дні менеджери категорично повинні зупинитись і замислитись, зробити крок назад і обдумати свій досвід. Події стають досвідом тільки тоді, коли вони обдумані. Це означає більше, ніж самозанурення. Це означає погляд усередину задля кращого погляду назовні, щоб побачити звичні речі у незвичний спосіб. Так само, обдумувальне мислення - це погляд назад, щоб краще дивитись уперед.

» **Аналітичне мислення.** Зорганізувати справу, особливо у великій компанії, без аналізу неможливо. Аналіз у традиційному розумінні цього слова - це впорядковане розкладання складного на простіші елементи. Організаційна структура в своїй основі є аналітичною - вона передбачає розкладання місії і роботи компанії на простіші елементи з метою визначення поділу праці.

» **Земне мислення.** Менеджери повинні мати не тільки глобальне мислення, яке передбачає пошук узагальнень і спільних рис між ринками, культурами й цінностями, а земне мислення, що передбачає увагу до відмінностей. Ми повинні вникати у світі, що знаходяться за нашим світом, їхні умови, звичаї й культури, відтак - краще знати свій власний світ.

» **Об'єднувальне мислення.** Не варто зайвий раз нагадувати, що управління полягає у роботі з людьми. Не тільки як з керівниками і підлеглими, а важливіше - як з колегами і партнерами. Об'єднувальне мислення стосується не тільки управління людьми, скільки управління стосунками між людьми в командах і проєктах. Менеджери повинні більше слухати, ніж говорити. Вони повинні частіше виходити зі своїх офісів, щоб знати і відчувати, що відбувається навколо. Лідери особисто не роблять більшості речей, які



відбуваються в організаціях. Натомість вони допомагають розробити структури, умови і підходи, через які робляться речі в наших організаціях

» **Дієве мислення.** Потрібне чутливе розуміння середовища і того, що в ньому може зробити команда, таким чином визначаючи і витримуючи напрям, переконуючи кожного рухатися вперед.

Як Ви вже, можливо, відчули, п'ять типів мислення менеджера відповідають п'яти модулям програми, яку *Генрі Мінцберг* започаткував у консорціумі п'яти відомих світових бізнес-шкіл, і які ми запозичили для програми МБА Києво-Могилянської бізнес-школи:

Обдумувальне мислення - Управління собою, Аналітичне мислення - Управління організацією,

Земне мислення - Управління контекстом, Об'єднувальне мислення - Управління взаєминами,

Дієве мислення - Управління змінами.

Ефективний керівник: погляд Києво-Могилянської Бізнес Школи (kmbbs)

Інтегруючи різні погляди на менеджмент та лідерство, команда викладачів kmbbs намагається розробити власну філософію ефективного управління. Нам здається, що успішний керівник повинен вміти ефективно працювати з людьми, ідеями і цифрами:

Робота з людьми полягає у (1) сильних лідерських здібностях - вміти визначити напрям, створити мережу підтримки і забезпечити результат, про що йшлося вище; (2) навичках продажу, адже ефективні керівники постійно продають товари або послуги, вироблені компанією, якою вони керують; чи то власні ідеї, філософію або стратегію, націлюючи на неї свою команду і зовнішню мережу підтримки; (3) навичках спілкування, включаючи навички виступу, переговорів, письмового ділового мовлення.

Робота з ідеями включає, на наш погляд, навички пошуку і фільтрування інформації з метою виділення найважливіших тенденцій і взаємозв'язків; (2) генерування диференціуючих ідей, що можуть забезпечити стратегічний прорив у розвитку підприємства і (3) вміння дисципліновано впроваджувати творчі ідеї у життя, досягаючи поставлених цілей і забезпечуючи необхідні результати.

Нарешті, робота з цифрами дає можливість (1) прогнозувати діяльність підприємства, (2) знайти необхідні кількісні параметри впровадження старетігі і (3) контролювати ці параметри.

Завершуючи свій черговий важкий день, задумайтесь на хвилину, наскільки Ви були сьогодні ефективним як керівник. А головне, що варто зробити завтра, щоб бути значно ефективнішим. ■

