

Ицхак Калдерон Адизес

ИДЕАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

ПОЧЕМУ ИМ НЕЛЬЗЯ СТАТЬ
И ЧТО ИЗ ЭТОГО СЛЕДУЕТ


STINS COMAN
CORPORATION



ПРИЛОЖЕНИЕ:
DVD-диск с лекцией
доктора Адизеса

Ицхак Калдерон Адизес

Идеальный руководитель

Почему им нельзя стать
и что из этого следует

Перевод с английского



Москва
2007

УДК 65.011;658.3;65.013
ББК 65.290-2;65.050.2;88.37
А30

Издано при содействии
компании «Стинс Коман»

Переводчик Т. Гутман
Научный редактор С. Филонович
Редактор П. Суворова

Адизес И.

А30 Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 262 с.

ISBN 978-5-9614-0429-6

По мнению доктора Адизеса, менеджмент любой организации должен выполнять четыре функции: производство результатов, администрирование, предпринимательство и интеграцию. Для того чтобы осуществлять их одновременно, руководителю необходимо обладать многочисленными, порой взаимоисключающими, качествами. Адизес делает вывод: менеджмент — слишком сложный процесс, чтобы с ним мог справиться один человек. Идеального менеджера просто нет в природе.

Как же быть? Чтобы компания была эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе, ею должна руководить команда менеджеров, состоящая из людей с взаимодополняющими стилями управления. По какому принципу подбирать сотрудников в такую команду? Как им правильно строить общение, чтобы даже неизбежные конфликты использовать для принятия качественных решений?

На эти и многие другие вопросы отвечает гурӯ менеджмента Ицхак Калдерон Адизес.

Книга адресована руководителям, сотрудникам кадровых агентств и всем, кого интересуют вопросы управления организацией.

УДК 65.011;658.3;65.013
ББК 65.290-2;65.050.2;88.37

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Dr. Ichak Adizes, 2004

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2007

ISBN 978-5-9614-0429-6 (рус.)
ISBN 0-937120-03-0 (англ.)

Технический редактор Н. Лисицына
Корректор В. Муратханов
Компьютерная верстка А. Абрамов
Художник обложки Ю. Гулитов

Альпина Бизнес Букс
123060 Москва, а/я 28
Тел. (495) 105-77-16
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

Подписано в печать 26.04.2007. Формат 70×100 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 17 печ. л. Тираж 5000 экз. Заказ №

Оглавление

Благодарности	9
Об авторе	10
Предисловие научного редактора	11
Предисловие партнеров по изданию	15
Предисловие автора	17
Глава 1. По ложному следу	25
Сказка об идеальном менеджере (устаревшая парадигма)	25
Что такое «менеджмент»?	27
Ложная посылка	33
Глава 2. Функционалистский взгляд	37
Задачи менеджмента	37
Происхождение теории	38
Код (PAEI)	39
Стили успешного и неправильного менеджмента	41
Суть и смысл	44
Стили менеджмента: производитель (Paei)	47
Управляем железной дорогой	49
Стили менеджмента: администратор (pAei)	50
Видеть сквозь туман	52
Генератор идей — (paEi)	53
Предприниматель — (paEi)	54
Принять религию	55
Стили менеджмента: интегратор (paEI)	59
(I)-функция и лидерство	61
Функционалистский взгляд: подведение итогов	61
Глава 3. Что порождает неправильный менеджмент?	65
Миф об идеальном менеджере	65
Несбыточная мечта	66
Извечный конфликт четырех функций	68
Несовместимость (P) и (A)	69
Несовместимость администрирования и интеграции	71
(P) угрожает (I), (I) угрожает (P)	74
Борьба между (E) и (I)	75
Конфликт между (E) и (A)	77
Несбыточная мечта	78

Глава 4. Стили неправильного менеджмента	81
Столкновение с неизбежным	81
Герой-одиночка (Р---)	82
Бюрократ (-А--)	88
Поджигатель (--Е-)	93
Горячий сторонник (---I)	100
Общий знаменатель	103
Мертвый пень (----)	103
Что дальше?	108
Глава 5. Работать вместе	109
Реальная альтернатива: взаимодополняющая команда	109
Управленческий микс	111
Несколько классических комбинаций	113
Скверные новости	115
Неизбежность конфликта	117
Глава 6. Умеем ли мы общаться?	121
Окно стилей управления	121
Различия стилей	123
Прирожденные враги	123
Неизбежность непонимания	124
Согласие и несогласие	126
Действительное, желаемое и требуемое	127
Требуется переводчик	128
Еще конфликты	129
Что это значит	130
Конфликты, связанные с внедрением	131
Резюме	131
Глава 7. Конструктивный конфликт	133
Конфликт: хорошо или плохо	133
Ценить многообразие	135
Надеемся на общность интересов	137
Мучения, терпение и толерантность	138
Возвращаемся к парадигме	140
1. Люди	140
2. Процесс	141
3. Структура	142
4. Единые взгляды и ценности	143
Медленно, но верно	143
Резюме	144

Глава 8. Правильное структурирование обязанностей.	145
Экология организации	145
Почему важна структура	148
Всегда ли необходима реструктуризация?	149
Составляющие хорошей организационной структуры	151
Структурирование для обеспечения ответственности	153
Когда хвост виляет собакой.	155
Возвращаемся к «функционалистскому» взгляду	157
Классические примеры неудачной структуры	157
Модель эффективной структуры.	159
Структура молодой компании	160
Резюме	161
Глава 9. Стилль, соответствующий задаче	163
Ставим диагноз.	163
Управленческий микс	165
Взаимодополняющая команда — задача-головоломка.	166
Кодируем должности: базовая модель	170
Резюме	176
Глава 10. Правильный процесс: диалог	177
Вавилонская башня для менеджеров.	177
Кто ваш босс? Любой, кого вы хотите увлечь своей идеей!	179
Как вести себя с (Р) — Производителем, или Героем-одиночкой	180
Как вести себя с (А) — Администратором, или Бюрократом.	182
Как вести себя с (Е) — Предпринимателем, или Поджигателем.	186
Как вести себя с (И) — Интегратором, или Горячим сторонником	188
Не ошибиться со стилем: поучительная история	189
Резюме	189
Глава 11. Иной подход к менеджменту: команда вместо комитета	191
Плач по коммуникации	191
Определяем термины: «указания», «правила» и «корпоративные принципы»	193
«Железные правила»	196
Действительное, желаемое и требуемое	199
Вопросы, сомнения и возражения.	200
Защитное поведение	201
Резюме	203
Глава 12. Правильные люди и общность взглядов и ценностей.	205
Роль лидера	205
Лидерство: быть большим пальцем	206
Качества лидера	207
Единство взглядов и ценностей	220

8 ■ ИДЕАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

Представить облик компании.	221
Процесс выработки стратегической концепции.	222
Оцените конкурентов.	223
Определите свое будущее.	223
Группа оценки.	224
Резюме.	225
Единые взгляды на успех.	226
Глава 13. Поливая не то дерево?	227
Не то дерево.	227
Традиционный менеджмент препятствует реализации потенциала.	228
Неправильный менеджмент порождает неправильный менеджмент.	230
Школы, которые причиняют вред.	231
Происхождение видов.	233
Пробел в подготовке менеджеров.	235
Резюме.	236
Глава 14. Миссия менеджмента и обучение лидеров.	239
Программируемость принятия решений.	240
Эффективность обучения.	243
Существующая система обучения отличается непоследовательностью.	244
Пересмотр миссии образования.	245
Что должны делать учебные заведения.	246
Что может организация.	248
Негативная сторона формального образования.	252
Библиография.	255
Другие работы автора.	258

Благодарности

Я хочу выразить признательность Нэн Голдберг, которая тщательно отредактировала эту книгу, сделала ее читабельной и терпеливо сносила мои бесконечные переработки. Без нее эта книга не увидела бы свет.

Звонко Кузмановски приложил немало сил, занимаясь изданием этой книги, и сделал все, что требовалось для ее публикации.

Марта Брайт занималась техническим редактированием и проверкой орфографии.

Спасибо всем вам.

Об авторе

Доктор Ицхак Калдерон Адизес — один из ведущих в мире специалистов по повышению эффективности компаний и правительственных структур за счет фундаментальных преобразований, которые не порождают неразберихи и деструктивных конфликтов, препятствующих изменениям. На протяжении последних 35 лет доктор Ицхак Калдерон Адизес работал с крупнейшими коммерческими организациями мира и консультировал многих глав государств. Методология, которая носит его имя, помогала организациям разных стран достигать достойных результатов и завоевывать ведущие позиции в самых разных отраслях — от банковского дела до индустрии общественного питания и в самых разных структурах — от церквей до правительств. Он основатель и генеральный директор Института Адизеса. Его работы публиковались в *Inc. Magazine*, *Fortune*, *The New York Times*, *The London Financial Times*, *Investor Relations Daily*, *Nation's Business* и *World Digest*.

Доктор Адизес — выдающийся лектор и автор книг. Владея четырьмя языками, он читал лекции более чем в 40 странах. В течение тридцати лет он был штатным преподавателем Школы менеджмента Андерсена при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе и работал в качестве приглашенного преподавателя в Стэнфордском и Колумбийском университетах, а также в Еврейском университете в Иерусалиме и Тель-Авивском университете. Доктор Адизес написал семь книг, которые были переведены на 22 языка. Его книга *Corporate Lifecycles: How Organizations Grow and Die and What to Do about It* («Жизненные циклы компании: Как развивается и умирает организация и что с этим делать»), впервые опубликованная в 1988 году, стала признанной классикой теории менеджмента и была отмечена *Library Journal* как одна из десяти лучших книг о бизнесе. Исправленное и дополненное издание этой работы было опубликовано в 1999 году под названием *Managing Corporate Lifecycles* («Управление жизненными циклами компании»). Полный список его работ приводится в конце книги.

ichak@adizes.com

Предисловие научного редактора

Книга, которую вы держите в руках, написана одним из самых влиятельных специалистов нашего времени по менеджменту. Но Ицхак Адизес еще и очень интересный человек. Его взгляды на менеджмент и людей, занятых управленческой деятельностью, складывались на протяжении десятилетий, богатых разнообразными и подчас трагическими событиями.

Адизес родился в Скопье, столице Македонии, в 1937 году. Как он пишет в автобиографическом очерке, его семья — потомки евреев, изгнанных из Испании в конце XV века за отказ принять христианство. В марте 1943 года евреев, живших в Македонии, депортировали в концентрационные лагеря, где большинство из них было уничтожено. Спаслись лишь 12 семей, среди которых оказалась и семья Адизеса (впрочем, уцелели лишь его родители и самые близкие родственники). Причиной удивительного спасения стал тот факт, что еще в начале XX века консул Испании в Югославии обнаружил, что македонские евреи — выходцы из Испании — все еще говорят на испано-еврейском языке ладино. Он убедил правительство своей страны предоставить желающим членам еврейской общины испанское гражданство. Так отец Адизеса получил испанский паспорт. Поэтому члены его семьи как граждане Испании — союзницы Германии — получили право покинуть концентрационный лагерь. Они выехали в Албанию, где скрывались под видом мусульман — выходцев из Боснии. Мусульманская семья, приютившая Адизесов, как выяснилось спустя много десятилетий, знала о том, что Адизесы — евреи, но не выдала их. После войны Ицхак переехал в Израиль, где отслужил в армии и получил университетское образование. В 1963 году он переехал в США, защитил докторскую диссертацию в Колумбийском университете и с 1967 по 1982 год преподавал в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе. В 1982 году Адизес создал институт (Adizes Institute), который ведет исследования и обучение, реализует консультационные проекты и занимается издательской деятельностью. Адизес — поистине «гражданин мира»: его книги переведены на множество языков, а консультационная практика распространяется почти на все континенты. Он неоднократно работал и в России.

Книга «Идеальный руководитель» — одна из множества работ автора. Первым его произведением, получившим широкую известность, стала монография «Жизненные циклы корпорации» («Corporate Lifecycles»), изданная в 1988 году. Модель жизненного цикла компании, предложенная Ади-

зесом, основана на аналогии между развитием организации и живого организма. Ее основные достоинства — универсальность (отсутствие отраслевой специфики) и возможность применения к организациям, исповедующим различные стратегии. При этом модель Адизеса описывает развитие организации в целом, а не только ее менеджмента¹. Начиная с середины 1990-х годов модель жизненного цикла организации Адизеса применяется в консультационной практике в России.

В истории развития различных областей знания часто случается, что, предложив удачную идею, модель или метод, авторы всю последующую творческую жизнь посвящают их интерпретации и «детализовке», фактически замыкая себя в круг любимых идей. Редкие исследователи на протяжении всей жизни продолжают генерировать все новые и новые идеи. Именно эта способность к порождению нового знания отличала, например, великого Питера Друкера. Это качество в полной мере свойственно и Ицхаку Адизесу. Книга «Идеальный руководитель», русский перевод которой представляется читателю, — яркое тому доказательство.

Базовая идея Адизеса на первый взгляд может показаться тривиальной. Он утверждает, что идеальный руководитель, способный одинаково хорошо справляться со всеми видами разнообразной управленческой деятельности, — это миф, причем миф вредный, поскольку он препятствует проявлению реальных управленческих талантов, которыми обладают менеджеры. Действительно, людей без недостатков не бывает, и вряд ли этой проблеме стоило посвящать целую книгу, если бы не интереснейшие предложения Адизеса относительно того, что из этого следует и что в связи с этим необходимо предпринимать менеджерам-практикам. Адизес выделяет четыре основные функции менеджера: **(P)**roducing results — производство результатов, ради которых существует данная организация и которые определяют ее результативность, **(A)**dministering — администрирование, обеспечивающее эффективность, **(E)**ntrepreneuring — предпринимательство, обеспечивающее управление изменениями, и **(I)**ntegrating — интеграцию, то есть объединение элементов организации для обеспечения ее жизнеспособности в долгосрочной перспективе. На этой основе он формулирует рекомендации относительно того, как должен работать над собой руководитель, стремящийся повысить свою личную эффективность. Адизес полагает, что реальный менеджер может выполнять на высоком уровне не более двух из четырех перечисленных функций, при этом владея на приемлемом уровне двумя другими. Однако для успешного функционирования организации необходимо, чтобы в ней были

¹ Именно в этом состоит основное отличие модели Адизеса от известной модели, предложенной в 1972 году гарвардским профессором Ларри Грейнером. Другое различие этих самых популярных моделей жизненного цикла организаций состоит в том, что Грейнер рассматривает размер организации как главный и практически единственный параметр роста компании.

представлены на высоком уровне все четыре функции. Это означает, что «один в поле не воин» и что успех организации связан со способностью ее руководителя или руководителей сформировать так называемую *взаимодополняющую команду* (*complimentary team*), члены которой в совокупности способны блестяще реализовать все четыре функции. Будучи человеком, ориентированным на практику, Адизес объясняет, какими навыками должны владеть члены взаимодополняющей команды, чтобы она успешно функционировала.

Не хочется более подробно описывать содержание книги, дабы не портить читателю удовольствие от чтения. Стоит лишь пояснить, почему получение удовольствия от ее прочтения практически гарантировано. Адизес излагает свои идеи простым, доступным языком, часто обращаясь за примерами не только к практике корпораций, но и... к семейной жизни. Замечательный юмор, присущий автору, также украшает книгу. Владение несколькими языками позволяет Адизесу прибегать к неочевидным аналогиям или противопоставлениям. Замечу также, что адекватная передача этих особенностей авторского стиля — немалая заслуга переводчика книги.

При всей оригинальности идей Адизеса нельзя сказать, что его книга не вписывается в логику развития современной управленческой мысли. Важной особенностью этой логики является перенос акцента с анализа технических компонентов менеджмента, таких как структура и стратегия, на рассмотрение его человеческих аспектов. По сути, появление концепции эмоционального интеллекта Дэниела Гоулмана и идей Ицхака Адизеса об оптимизации компетенций менеджера — это явления одного порядка. Человек становится главным источником конкурентных преимуществ в бизнесе, и понимание его возможностей и связанных с ними ограничений служит одним из условий успеха любой организации.

Хотя в настоящей книге Адизес ссылается на работы относительно небольшого числа авторов, специалисты, хорошо знающие менеджмент, могут усмотреть в его идеях связи с другими теориями, «работающими» уже несколько десятилетий. Наиболее очевидным примером такого рода является, вероятно, теория ситуационного лидерства Херси — Бланшара, которую автор этих строк уже много лет использует на лекциях для обсуждения взаимосвязи между стилями лидерства и этапами жизненного цикла организации. Здесь Адизес дает свою интерпретацию этой взаимосвязи.

Еще один важный пример такого рода — это развитие теории командообразования. По сути, идея о необходимости построения команды с правильным распределением ролей между ее членами принадлежит не Адизесу: достаточно упомянуть многочисленные исследования известного специалиста в этой области Рэймонда Мередита Белбина. Однако Адизес дает нам новую ролевую модель команды, добавляя в нее посредством рассмотрения жизненного цикла организации еще и временной аспект. Если Белбин,

в сущности, сформулировал условия образования эффективной проектной команды, то Адизес сделал то же самое в отношении команды топ-менеджеров. Замечу, что до появления работ Адизеса использование слова «команда» применительно к топ-менеджменту зачастую воспринималось как чрезмерно расширительное толкование этого термина.

В целом работа Адизеса иллюстрирует общую закономерность развития теории почти любой области современного знания, которая состоит в том, что новые теории не отрицают старые, а лишь демонстрируют их ограниченность. В преодолении этих ограничений и состоит прогресс науки.

Надо сказать, что, отмечая недостатки некоторых теорий и практики обучения менеджменту, автор иногда, по нашему мнению, делает это чрезмерно резко. Так, например, он весьма уничижительно отзывается о программах современных бизнес-школ, утверждая, что в них пытаются готовить универсальных и «идеальных» менеджеров. Это не совсем так: бизнес-школы стремятся обеспечить такую подготовку будущих руководителей, чтобы они могли справляться со всеми функциями на приемлемом уровне, а это является, как говорилось выше, обязательным условием (необходимым, но недостаточным) эффективного менеджмента. Довести реализацию отдельных функций до высшего уровня можно лишь после окончания программ MBA, осваивая практику менеджмента. Поэтому Адизес, скорее всего, прав, когда выражает сомнение в целесообразности помещения вчерашних выпускников программ MBA на позиции топ-менеджеров. Однако полностью отрицать пользу, которую приносят бизнес-школы современному бизнесу, вряд ли целесообразно.

Кому же может принести пользу чтение книги Ицхака Адизеса «Идеальный руководитель»? Ответ прост: всем, кто так или иначе имеет отношение к менеджменту. После чтения книги менеджеры-практики получают импульс к самосовершенствованию, преподаватели бизнес-школ вооружатся новым инструментарием для анализа организационного поведения, бизнес-тренеры наверняка захотят положить идеи Адизеса в основу своих тренинговых программ. Наконец, молодежь, изучающая менеджмент и готовящая себя к работе в качестве менеджеров, сможет спланировать долгосрочную программу овладения мастерством управления.

Желаю всем будущим читателям «Идеального руководителя» успехов в реализации этих проектов.

С. Р. Филонович

Д. ф.-м. н., проф., декан Высшей школы менеджмента
ГУ-Высшая школа экономики
Москва, сентябрь 2006 г.

Предисловие партнеров по изданию

Хотел бы отметить, что наука об управлении — менеджмент — до сих пор не дает строгого определения, что такое эффективное (или хотя бы рациональное) управление. В своей книге «Идеальный руководитель» Ицхак Адизес предлагает следующую формулировку этого понятия: «Менеджмент — это процесс определения, корректировки и, наконец, достижения корпоративных целей. Его конечная цель — сделать компанию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе».

«Организацией надо управлять так, чтобы она сохраняла жизнеспособность тысячи лет. Возьмем, к примеру, католическую церковь. Она существует уже две тысячи лет и без труда протянет еще столько же. Почему? Потому что сформирована системой ценностей, с которой солидаризируется каждый, кто принадлежит к данной организации», — пишет в своей книге Адизес.

Кто же и каким образом должен создавать в организации такую систему ценностей? Спор между сторонниками разных методов управления до сих пор не разрешился, а многие другие аспекты менеджмента все еще остаются предметом дискуссии. Почему? Ответ прост. Главный субъект управления — человек, существо противоречивое, обладающее многими индивидуальными, неповторимыми чертами характера, и поэтому любая классификация и типизация имеют, как правило, весьма условные и ограниченные возможности практического использования.

Ицхак Адизес предлагает собственную классификацию типов менеджеров и показывает на конкретных примерах, каким образом можно сочетать их сильные и слабые стороны, чтобы достичь высокой производительности и креативности в любой организации. По мнению Адизеса, для того чтобы охватить все аспекты жизнедеятельности организации, ею должна руководить команда менеджеров, чьи личные качества и выполняемые обязанности взаимодополняют друг друга. Какими критериями нужно руководствоваться, подбирая людей в такие многофункциональные команды? Каким образом то или иное сочетание их деловых и личных качеств соотносится с решением конкретной проблемы? На эти и другие вопросы в живой и эмоциональной манере, с присущим ему чувством юмора отвечает Ицхак Адизес. Его книга, безусловно, может и должна стать жемчужиной менеджерской библиотеки современного руководителя.

Сергей Анисимов,
генеральный директор группы компаний «Стинс Коман»

Предисловие автора

Для чего нужна эта книга?

Ничто не остается неизменным. Так было испокон веков и так будет всегда. Мир меняется с материальной, социальной и экономической точек зрения. От этого никуда не деться.

Перемены порождают проблемы, и чем больше скорость и масштаб изменений, тем масштабнее и сложнее проблемы.

Почему изменения вызывают проблемы? Потому что *всё* на свете представляет собой систему — будь то человек или Солнечная система. Любая система по определению состоит из подсистем. Когда происходят изменения, они меняются не синхронно: одни трансформируются быстрее, другие медленнее. Это ведет к дезинтеграции системы, а проблемы представляют собой ее проявление. Анализ любой из ваших проблем — поломки машины, разлада в семье, неприятностей на работе — покажет, что произошел сбой, и вызван он именно тем, что что-то изменилось.

Проблемы, представляющие собой проявления дезинтеграции в результате перемен, требуют решения. Однако любые решения, которые принимают руководители организаций для преодоления этих проблем, порождают новые изменения, а значит, новые рассогласования, приводящие к новым проблемам. Предназначение любой формы организационного руководства — менеджмента, лидерства, воспитания детей или управления государством — решать сегодняшние проблемы и готовиться к завтрашним. А это означает управление изменениями.

Что для этого нужно?

В одной из своих первых книг *How to Solve the Mismanagement Crisis*¹ (впервые опубликована в издательстве Dow Jones Irwin в 1979 году, а затем несколько раз переиздавалась Институтом Адизеса) я предложил собственную теорию менеджмента — концепцию управления изменениями и решения вызванных ими проблем. Эта работа, представляющая новый подход к управлению, была переведена на двадцать два языка и стала бестселлером в ряде стран. Ее используют почти на всех факультетах общественных наук в университетах Израиля, Дании, Швеции, Югославии и других государств. В США вскоре выйдет очередное издание книги — несмотря на то, что впервые она была опубликована двадцать пять лет назад.

¹ Ицхак Адизес. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. — Прим. пер.

Сотрудничество с сотнями компаний из 48 стран мира значительно обогатило мой опыт и мое знание предмета. Я собрал массу дополнительного материала и переработал каждую главу в отдельную книгу. Глава о жизненных циклах развития компании превратилась в книгу *Corporate Lifecycles: How Organizations Grow and Die and What to Do about It* (Paramus, N.J.: Prentice Hall, 1989) («Жизненные циклы развития компании: Как развивается и умирает организация и что с этим делать»). Третье, расширенное и дополненное издание этой работы было выпущено в 2004 году Институтом Адизеса в виде трехтомника: *Corporate Lifecycles: Volume 1: HOW Organizations Grow, Age and Die; Volume 2: WHY Organizations Grow, Age and Die; Volume 3: HOW to Manage Balanced Growth and Rejuvenate Organizations* («Жизненные циклы развития компании»: том 1: «КАК стареет и умирает организация»; том 2: «ПОЧЕМУ стареет и умирает организация»; том 3: «КАК управлять сбалансированным ростом организации и омолаживать ее»).

Глава о том, как добиться расцвета организации, стала книгой *The Pursuit of Prime* («Погоня за расцветом»), Santa Monica: Knowledge Exchange, 1996, переиздана Adizes Institute, а глава о том, как управлять изменениями, превратилась в книгу под названием *Mastering Change* («Управление изменениями»), Santa Barbara: Adizes Institute, 1992.

Те части, которые не были расширены и дополнены ранее, будут переработаны и изданы в виде серии из трех книг. Та, которую вы держите в руках (*The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It / A New Paradigm for Management* — Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Новый взгляд на менеджмент), — первая из них. В ней рассматривается вопрос о том, почему образование в области менеджмента ведет нас по ложному пути и почему невозможно стать идеальным руководителем, которого пытается подготовить существующая образовательная система.

Успешные и неудачные стили управления (речь идет не о совокупности абстрактных достоинств, которыми не обладает ни один человек в мире, а о существующих подходах, применяемых обычными людьми) освещаются во второй книге¹ — *Management and Mismanagement Styles* («Стили правильного и неправильного менеджмента»). В третьей² книге этой серии рассматривается образ действий в рамках каждого стиля управления — как успешного, так и неэффективного, — а именно методы коммуникации, принятия совместных решений, вознаграждения, управления изменениями и т. д.

¹ *Ichak Adizes. Management and Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do About It. The Adizes Institute Publications, 2004. — Прим. пер.*

² *Ichak Adizes. Leading the Leaders: How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different from Yours. The Adizes Institute Publications, 2004. — Прим. пер.*

Чтобы усвоить принципы, изложенные в этих книгах, не обязательно прочесть их все — каждая из них представляет собой отдельную, законченную работу. Однако мне потребовалось воспроизводить ряд концепций, вкратце освещая их в каждой книге, чтобы не нарушить логическую целостность изложения материала: я не мог перейти к пункту В, если читатель не знаком с пунктом А. Кроме того, за 30 лет наука ушла далеко вперед, поэтому значительная часть сведений, опубликованных в моих ранних книгах, впоследствии была дополнена, исправлена или уточнена. Так, во всех работах я рассматриваю функции менеджмента и аспекты их несовместимости. Но даже если вы уже знакомы с предлагаемым материалом, я советую вам освежить свои представления, обратившись к главам, посвященным этой теме.

Основная идея

Задача успешного менеджмента — сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Я считаю, что для обеспечения надлежащего уровня управления организация должна выполнять четыре функции: **(P)roducing results** — производство результатов, ради которых существует данная организация и которые определяют ее эффективность, **(A)dministering** — администрирование, обеспечивающее производительность, **(E)ntrepreneuring** — предпринимательство, с помощью которого происходит управление изменениями, и **(I)ntegrating** — интеграция, то есть объединение элементов организации для обеспечения ее жизнеспособности в долгосрочной перспективе.

Эти четыре функции представляют собой что-то вроде «витаминов». Все они необходимы для здоровья организации, и такого количества достаточно для того, чтобы успешно ею управлять. Если хотя бы одного из них не хватает, компании угрожает болезнь — плохое управление. Ее симптомы — сокращение доли рынка, снижение прибыли, замедленная реакция на изменение рыночной конъюнктуры, текучесть персонала и т. д.

Если одна, две или три функции выполняются успешно, а остальные едва дотягивают до приемлемого уровня, имеет место проявление определенного *стиля управления*. Когда в числе прочих менеджеров успешно выполняет функцию **I** («интеграция»), возникает *лидерский стиль*. (Далее станет ясно, почему так происходит.)

Если одна функция выполняется удовлетворительно, а три остальных не отвечают даже минимальным требованиям, необходимым для выполнения задачи, имеет место определенный стиль *неправильного управления*, разновидность которого зависит от того, какие именно функции остаются нереализованными.

Я убедился, что людей, которые могли бы выполнять все четыре функции одновременно, в природе не существует. Нормальному человеку по силам справиться с одной-двумя. Изредка встречаются те, кто способен выполнять три функции. Менеджер может успешно справляться с каждой из четырех функций по отдельности при решении конкретных задач, но никто не может выполнять все четыре *одновременно* в любой ситуации.

Основная идея этой книги состоит в том, что идеального лидера, менеджера или руководителя — то есть способного в одиночку осуществить все функции, необходимые для результативности и эффективности организации в ближайшей и долгосрочной перспективе, — попросту нет и быть не может. Рассказывая о том, что *должен* делать руководитель (исходя из потребностей организации), современная литература по менеджменту не учитывает, что тех, кому по силам выполнить данные рекомендации, не существует в природе. Все книги и учебники, которые пытаются сделать из нас безупречных менеджеров, лидеров или руководителей, исходят из ошибочного представления о достижимости идеала. Эта книга объясняет, почему они заблуждаются. Мы все идем по ложному пути и разбазариваем миллионы долларов на обучение и подготовку руководителей на основе несостоятельных представлений.

Классики теории менеджмента, в том числе Гарольд Кунц, Уильям Х. Ньюман и даже Питер Друкер, равно как и нынешние гуру в области менеджмента Стивен Кови и Том Питерс, описывают менеджеров так, словно все они используют единый стиль руководства, которому можно без труда обучить каждого. При этом упускается из виду тот факт, что разные люди по-разному подходят к организации, планированию и контролю. Успешный менеджмент рассматривается как модель, шаблон. Все работы посвящены тому, что *должно* происходить. Однако на деле существует множество разнообразных стилей менеджмента — как успешного, так и неправильного. Число комбинаций сильных и слабых сторон руководителя бесконечно.

Если не принимать желаемое за действительное, неизбежно обнаружится, что каждый человек обладает уникальной совокупностью достоинств и недостатков. В этой книге я предлагаю альтернативный подход к менеджменту. Он отличается реализмом и определяет, что могут дать друг другу люди и на что они способны, несмотря на присущие им недостатки.

Отмечу еще одну особенность этой книги. В последние годы появляется все больше теорий, касающихся стилей лидерства. На эту тему написана масса книг, однако большинство авторов уделяют основное внимание поведенческим моделям, рассматривая их в психологическом аспекте. Я не психолог. Я специалист по менеджменту. Мне интересно, как разные люди принимают решения, обмениваются информацией, подбирают персонал и создают стимулы для его деятельности, и я ищу пути, которые могут помочь

им более эффективно выполнять свою работу на благо организации. Моя книга не опирается на психологические теории, интервью и контролируемые эксперименты. Представленный материал — итог моей более чем 30-летней работы в области консалтинга. За это время я побывал в 48 странах и имел дело с самыми разными компаниями — от крохотных, где работали всего полтора десятка человек, до весьма внушительных, с численностью персонала до 100 тысяч сотрудников.

Структура книги

В книге 14 глав. Каждая из них начинается с формулировки проблемы и постановки вопроса, на который призвана ответить данная глава. Из каждого ответа логически вытекает новый вопрос или проблема, которые рассматриваются в следующей главе.

Я сознательно выбрал именно такой способ организации материала, применив сократовский метод, поскольку он иллюстрирует и отражает течение жизни — в том числе жизни организации. Изменения порождают проблемы, проблемы требуют решения, а реализованные решения порождают новые проблемы. Такой ход событий подобен человеческой жизни, за исключением того, что в отличие от нее описанный процесс может длиться бесконечно. Предложенный подход позволяет организации продолжать развиваться и адаптироваться к изменениям до бесконечности.

В главе 1 рассматриваются существующие в литературе трактовки терминов «управление» и «менеджмент». Процесс управления определяется как культурно обусловленный и несущий ценностную нагрузку, а следовательно, не универсальный.

В главе 2 дано функциональное определение менеджмента, которое носит универсальный характер, не связано с культурой и не несет ценностной нагрузки. Данное определение выделяет и характеризует четыре основные функции менеджмента. В главе 3 объясняется, почему они несовместимы друг с другом и почему нет и не может быть идеального руководителя. В главе 4 эти функции используются для характеристики пяти стилей неправильного менеджмента в их крайнем проявлении.

Поскольку идеального руководителя не существует, означает ли это, что все организации обречены на неправильное управление? В главе 5 я ознакомлю вас с новой парадигмой успешного менеджмента. Речь пойдет о взаимодополняющих командах¹, в которых представлены разные стили

¹ В книге И. Адизеса «Как преодолеть кризисы менеджмента» (СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006) для перевода выражения *complimentary teams* используется словосочетание «синергетические команды». По нашему мнению, такой перевод неточен. Адизес подчеркивает идею о том, что для реализации процесса менеджмента необходимо приложение усилий, которые не может обеспечить одна-единственная команда, поэтому нуж-

управления. Глава 6 посвящена неизбежным недоразумениям и конфликтам между членами команды из-за различия приоритетов, интересов, темпов и методов работы. В главе 7 я останавливаюсь на необходимости сформировать в организации культуру взаимного доверия и уважения (*mutual trust and respect, MT&R*), которая позволит предупредить деструктивное воздействие подобных конфликтов и создать благоприятные условия для того, чтобы извлечь из противоречий ценные уроки.

Как сформировать такую культуру? В главе 8 рассказывается о том, как разработать организационную структуру, которая поможет сформировать взаимное доверие и уважение, руководствуясь принципом «сосед хорош, когда забор хорош» [1]. Глава 9 дает представление о том, как согласовать индивидуальный стиль управления и выполняемую задачу в рамках продуманной организационной структуры.

Но даже если каждый человек в адекватно структурированной организации работает на своем месте, это еще не гарантирует, что в ней создана атмосфера взаимного доверия и уважения. В главах 10 и 11 я рассматриваю вопросы плодотворного взаимодействия носителей разных стилей, при этом глава 10 посвящена общению один на один, а глава 11 — взаимодействию на совещаниях. Проблема коммуникации между приверженцами разных стилей достаточно серьезна, чтобы написать о ней отдельную книгу; две упомянутые главы — лишь введение в данную тему.

В главе 12 я возвращаюсь к роли лидеров, которые нужны для создания необходимой структуры, налаживания надлежащего процесса и т. д. В идеале применение новой парадигмы, предполагающей участие во взаимодействующей команде, позволит лучшим руководителям проявить свои лидерские задатки.

И наконец, главы 13 и 14 освещают вопросы подготовки и становления менеджеров, руководителей и лидеров (как в пределах организации, так и в школах менеджмента), которым следует пересмотреть свою миссию, чтобы переход к новой парадигме стал реальностью. В главе 13 отражена эволюция школ менеджмента и подходов к подготовке руководителей. Оценивая текущие тенденции, я прихожу к выводу, что, опираясь на ошибочную парадигму и исходя из ложных посылок при формировании учебного плана, наши школы менеджмента не сумели сдать свой главный экзамен. В главе 14 рассматривается ряд вопросов, важных для тех, кто планирует и проводит подготовку менеджеров: какова истинная цель управленческих тренингов;

ны взаимодействующие команды. Синергетический эффект состоит в том, что итог совместной деятельности превышает арифметическую сумму результатов, которые могли бы получить участвующие в ней люди, если бы они действовали поодиночке. Согласно идее Адизеса, работа просто не может быть хорошо выполнена в отсутствие взаимодействующих команд. — *Прим. науч. ред.*

каких навыков не хватает организациям; можно ли им обучить или они приобретаются только вместе с практическим опытом?

Стиль изложения

Излагая материал, я в основном использую мужской род, чтобы не перегружать текст бесконечными переключениями с «него» на «нее». При этом я считаю, что связывать конкретный стиль управления с гендерной принадлежностью руководителя было бы неправильно. Все мои выводы в равной степени относятся и к менеджерам-женщинам. Если иногда я употребляю женский род применительно к какому-либо стилю управления, то и в этом случае мои замечания касаются представителей обоих полов.

Поскольку мои теории применимы не только к бизнесу любого уровня, но и к управлению государством, супружеской жизни и воспитанию детей — словом, к любым отношениям, которые подвержены изменениям, — возможно, читатели сочтут предложенную типологию полезной для лучшего понимания своих отношений вне профессиональной сферы. И все же, поскольку эта книга адресована прежде всего менеджерам, я старался как можно реже использовать конкретные примеры и эпизоды бытового характера.

Тем не менее я включил в книгу несколько анекдотов и карикатур, чтобы показать, что проблемы, о которых идет речь, постоянно возникают в нашей повседневной жизни.

Методология и источники информации

В книге обобщаются представления и выводы, которые являют собой итог моей 30-летней деятельности в сфере корпоративных преобразований («консалтинга»). Поскольку я занимаюсь организационными преобразованиями — то есть работаю консультантом, «врачевателем» или, как я люблю себя называть, организационным симбергистом (organizational symbergist®) и к тому же преподавателем, — я много ездил по миру и имел возможность обмениваться впечатлениями и делиться своими наблюдениями с менеджерами из разных стран.

За эти годы я работал в 48 государствах с компаниями, объем продаж которых составлял от миллиона до 15 миллиардов долларов при стоимости активов до 120 миллиардов долларов, а численность сотрудников варьировалась от пятнадцати человек до сотен тысяч. Эти компании применяют самые разные технологии и представляют различные отрасли, включая авиацию, страхование, банковское дело, исполнительское искусство и музееведение, а также правительственные органы. Среди них есть предпринимательские и некоммерческие организации. Кроме того, опыт и знания в области стиля лидерства позволили мне консультировать нескольких глав

государств. Я убедился, что, несмотря на значительные культурные различия стран, в которых я побывал, — а среди них Китай, Япония, Швеция, Мексика, Греция, Израиль и Соединенные Штаты, — моя теория стилей управления находит подтверждение в любой из них. Стили управления не зависят от культуры — хотя я заметил, что на предпочтения в этой сфере влияют социальные нормы.

Применимость предлагаемой концепции

Мой подход к менеджменту свободен от ценностных суждений и применим ко всем культурам, отраслям и компаниям, будь то коммерческие или некоммерческие организации. Его можно использовать в структурах любого масштаба — небольших замкнутых группах (семья), организациях среднего размера (различные виды бизнеса) и макросистемах (государство). При моем участии было сформировано три кабинета министров. Иными словами, предлагаемая теория вооружает вас инструментами, которые можно с равным успехом использовать для того, чтобы выявить надлежащий и неправильный менеджмент, проанализировать стили лидерства или прогнозировать поведенческие реакции. Кроме того, эта теория позволяет давать рекомендации, касающиеся развития организации, подготовки и подбора персонала, обмена информацией и вознаграждений. Все это позволяет организациям достигать поставленных целей с наименьшими затратами сил и средств.

Просьба к читателям

Я учился у каждого, кто делился со мной своими мыслями. Если у кого-то из читателей есть желание высказать свое согласие или несогласие с моими тезисами, поделиться опытом, любопытным случаем или карикатурой, которые иллюстрируют содержание этой или любой другой моей книги, я буду очень признателен. Пишите по адресу: Adizes Institute, 2815 East Valley Road, Santa Barbara, CA 93108, а лучше — воспользуйтесь электронной почтой: Ichak@adizes.com.

Спасибо.

Ицхак Кальдерон Адизес
Санта-Барбара, Калифорния, 2003 год

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Frost, Robert: "The Mending Wall," from the poetry collection *North of Boston* (New York: Henry Holt, 1915)*.

* Стихотворение американского поэта Роберта Фроста (1874–1963) «Починка стены», цитируется в переводе С. Степанова. — *Прим. пер.*

По ложному следу

■ **ПРОБЛЕМА:** несмотря на быстрое увеличение числа школ менеджмента, рост материальных стимулов, лавину книг по менеджменту и множество консультантов, найти или подготовить «идеального менеджера» по-прежнему столь же нереально, как повстречать единорога.

Сказка об идеальном менеджере (устаревшая парадигма)

Согласно классическим учебникам и популярным руководствам по менеджменту идеальный менеджер должен быть знающим, целеустремленным, дотошным, методичным и расторопным. Он организован, рационален и рассудителен. Он — наделенный харизмой провидец, который готов идти на риск и приветствует преобразования. Он отзывчив и чуток к потребностям других людей.

Идеальный менеджер умеет объединить всех необходимых специалистов, мобилизовав их на достижение поставленных целей. Он создает команду, способную выполнять свои функции самостоятельно, без его контроля. Он оценивает собственную деятельность по результатам работы *своей команды*, определяя, насколько успешно его подчиненные вместе и по отдельности решают поставленные перед ними задачи и насколько эффективно помогает им в этом он сам.

Он умеет слушать и слышит не только то, о чем говорят, но и то, о чем *умалчивают*. Он сознает необходимость изменений, однако осуществляет их осмотрительно и избирательно. Он проницательно определяет лидерский потенциал своих подчиненных и не боится брать на работу и повышать в должности одаренных, амбициозных людей. Он достаточно уверен в себе, чтобы уважать тех, чей стиль работы отличается от его собственного.

Он не ворчит, когда что-то идет не так; его критика всегда конструктивна. Его подчиненные не боятся признать свои промахи: они знают, что он будет справедлив и окажет им необходимую поддержку. Он поощряет творческий подход к делу и стремится к консенсусу при принятии решений. Это яркая, неординарная личность, способная воодушевить людей на трудовые свершения ради достижения целей организации. Он умеет делегировать полномочия и регулярно занимается повышением квалификации своих подчиненных. Он дипломатично разрешает конфликты, уважает интересы других людей, щадит их самолюбие и апеллирует к чувству социальной ответственности. Он щедро делится информацией, а не утаивает ее в целях укрепления личной власти.

Он придерживается строгих этических принципов. У него аналитический склад ума, он — человек дела, чуткий и в то же время сдержанный. Он нацелен на результат, но не в ущерб процессу. Он методично занимается формированием рынка, совершенствует производственные мощности, развивает финансовый и кадровый потенциал своей компании.

Его организация представляет собой целостную, отлаженную систему с четко определенными целями. Отношения между ее сотрудниками исполнены взаимной приязни и готовности к сотрудничеству. Деструктивного поведения нет и в помине.

Проблема в одном: где найти этакое чудо-юдо?

Ясно, что подобные менеджеры (разумеется, не считая нас самих) встречаются только в сказках.

*«Кто мудр? Тот, кто учится у всех и каждого.
Кто силен? Тот, кто обуздал свои страсти.
Кто богат? Тот, кто доволен судьбой.
Кому это дано?
Никому».*

Бенджамин Франклин

Если говорить серьезно, то идеального менеджера невозможно найти просто потому, что он представляет собой верх совершенства, а совершенный менеджер — такое же мифическое существо, как и единорог. Я называю такого абстрактного руководителя «книжным менеджером», поскольку его можно встретить только на страницах учебников.

Рассчитывать на совершенство свойственно юности, а тому, кто достиг зрелости, следует распрощаться с иллюзиями. Меня откровенно поражают учебники и школы, которые упорно пытаются создать то, что создать невозможно. Неудивительно, что многие руководители недовольны своими подчиненными-менеджерами, имеющими степень MBA. Не приходится удивляться и тому, что люди все меньше доверяют консультантам по менеджменту, а зарплата специалистов по обучению менеджеров невысока.

Что такое «менеджмент»?

В газете *New York Times* однажды появилась статья, в которой меня называли «профессиональным заклинателем»[1]: я прихожу в компанию и принимаюсь заклинать менеджеров распрощаться с заблуждениями и не пытаюсь достичь невозможного.

О чем идет речь?

Нельзя найти и даже подготовить идеального менеджера, руководителя или лидера.

Почему?

Прежде чем ответить на этот вопрос, давайте определимся с терминологией. Что означают слова «управлять», «менеджер», «менеджмент», «плохой менеджмент», «лидер»?

Помню, однажды ко мне домой явился торговый агент и предложил приобрести последнее издание энциклопедии «Британника». «Кто вы по специальности, сэр?» — спросил он меня. «Я преподаю менеджмент», — ответил я. «Что ж, — сказал он. — Давайте посмотрим, что написано на эту тему в энциклопедии».

Каковы же были его растерянность и мое удивление, когда мы обнаружили, что в «Британике» нет статьи «менеджмент»! Там была статья о науке управления (имелось в виду построение математических моделей, формализующих процесс принятия решений). Нашли мы и статью об организационном поведении, касающуюся социологии организаций. Но самого понятия «менеджмент» — управления, которым изо дня в день занимаются миллионы людей по всему миру, — там не оказалось.

Так что же такое сегодня «менеджмент» в теории и на практике?

1. Менеджмент предполагает иерархию. Используя слово «менеджмент», мы обычно имеем в виду некую группу людей, занимающихся управлением. Тот, кто принадлежит к этой группе, называется «менеджером». «Менеджерами» называют определенную категорию управленцев; в США речь идет, как правило, о среднем уровне управления организацией — уров-

нем выше, чем руководители низшего звена, и уровнем ниже, чем высшее руководство¹.

2. Менеджмент носит односторонний характер. Просмотрев несколько словарей, в том числе Funk & Wagnalls, Oxford Illustrated, Random House и Webster's Third New International, я обнаружил следующие синонимы слова «управлять»: «администрировать», «бдительно следить», «брать на себя ответственность», «вдохновлять», «властвовать», «влиять», «внушать», «возглавлять», «воздействовать», «воплощать в жизнь», «воспитывать», «выполнять», «давать разрешение», «дисциплинировать», «добиваться послушания», «добиваться успеха», «доминировать», «достигать цели», «заботиться», «заведовать», «завоевывать», «изменять путем манипуляций», «иметь в своем распоряжении», «инициировать», «инспектировать», «интегрировать», «использовать», «контролировать», «координировать», «курировать», «манипулировать», «мотивировать», «наблюдать», «надзирать», «направлять», «обрабатывать», «обучать», «оперировать», «организовывать», «осуществлять», «относиться со вниманием», «отслеживать», «оценивать», «планировать», «подчинять», «править», «преодолевать», «призывать к покорности», «приказывать», «принимать решения», «принуждать», «проверять», «развивать», «реагировать», «реализовывать», «регулировать», «руководить», «сдерживать», «слушать», «совершать», «сотрудничать», «способствовать», «справляться», «ставить в зависимость», «стимулировать путем убеждения», «стоять у руля», «судить», «тренировать», «формировать».

Есть ли у всех этих синонимов нечто общее? Несомненно. Все перечисленные действия носят односторонний характер. Управляющий субъект указывает управляемому, что делать. Слово «мотивировать» в этом контексте означает: лицо, которое создает мотивацию, заранее знает, что нужно сделать; суть мотивации в том, чтобы заставить другого сделать это добровольно.

«Лидерство — это искусство заставлять других захотеть сделать то, что нужно вам».

Дуайт Дэвид Эйзенхауэр

Некоторое время назад в журнале *New Yorker* была опубликована карикатура, превосходно иллюстрирующая эту мысль. Мать, психолог по про-

¹ Давая определение понятию «руководители высшего уровня», автор использует термин *executives*, который часто переводится на русский язык как *исполнительные директора* (тем самым они как бы противопоставляются членам совета директоров, у которых нет исполнительских функций). Однако нам представляется, что этот термин лучше переводить как *высшее руководство*, к которому относятся лица, участвующие в принятии стратегических решений. Поэтому здесь и далее группа *executives* называется высшим руководством. Можно было бы использовать термин *правление*, однако в российских компаниях это, как правило, специально формализованный орган. — Прим. науч. ред.

фессии, уговаривает сына вынести мусор. Мальчик недовольно отвечает: «Ладно! Вынесу я твой мусор. Только, *умоляю, не надо* меня мотивировать». Даже ребенок понимает, что мотивация — это форма манипуляции.

Когда речь идет о мотивации, акцент делается не на *что* и *почему*, а на *как*. Менеджер — глава подразделения, а его подчиненный (буквально «низший по чину») — это, в лучшем случае, его верный помощник, правая рука. Что ей положено делать? Если вы не левша, ваша правая рука в точности выполняет то, что приказывает ей голова.

3. Менеджмент — удел избранных. На иврите подчиненного называют словом *кафур*. Его буквальное значение — «поклонившийся в пояс», то есть тот, кто кланяется вам из уважения или страха.

В то же время менеджер ощущает свое превосходство. Этот принцип «господства — подчинения» хорошо виден на примере военных знаков отличия. На эмблеме первого лейтенанта изображена одна ветвь, у лейтенанта их уже две, а у капитана — три. Поднимаясь все выше в соответствии с военной иерархией, мы словно взбираемся на дерево. На эмблеме майора — изображение дубового листа, который символизирует вершину дерева. А генерал, обладающий наибольшей властью, забрался выше самого высокого дерева — на его эмблеме красуется звезда.

Таким образом, мы видим, что процесс управления в том виде, в каком он преподается и описывается в литературе, не лишен ценностной составляющей. Это не только наука и искусство, но и выражение социально-политических ценностей.

4. Менеджмент носит индивидуалистический характер. Попробуйте провести такой эксперимент. Пригласите высшее руководство компании в зал заседаний и попросите каждого из присутствующих составить список пяти самых актуальных проблем, стоящих перед вашей организацией. При этом они должны соблюдать следующие правила: во-первых, не упоминать никаких имен; во-вторых, не пользоваться союзом «потому что» — объяснение проблем нам не требуется.

Пусть они просто возьмут лист бумаги и перечислят пять самых серьезных, самых острых проблем, неблагоприятных результатов или нежелательных процессов в своей компании. Этот список они могут никому не показывать.

Необходимо, чтобы в нем упоминались только те проблемы, которые находятся *в компетенции* присутствующих. Нельзя пенять на других — можно говорить лишь о том, что упустили из виду *они сами*. К примеру, вместо того чтобы сетовать на «ужесточение конкуренции», следует написать: «Мы не справляемся с ростом конкуренции».

Теперь спросите: сколько из этих проблем стояло перед компанией в прошлом году? Не заглядывайте в их записи. Просто спросите: «Сколько из

перечисленных вами проблем было актуально в прошлом году?» Обычный ответ: все до одной.

А в позапрошлом году?

Почти все, верно?

А три года назад?

И снова — почти все!

Раз так, скажите: сколько из этих проблем будет стоять перед вами через три года?

Большая часть!

Как это объяснить?

Взгляните на свой список проблем еще раз. Сколько из них кто-то из присутствующих мог бы решить *в одиночку*? Ни одной! Верно? Если бы подобные проблемы были, с ними бы давно уже справились.

Теперь спросите: «Сколько из этих проблем исчезнет, если я дам вам волшебную пилюлю, которая позволит выработать единодушное решение при условии, что вы все будете работать как единая команда?»

Все до одной, не правда ли? Если вы следовали инструкциям и включили в список только те проблемы, которые находятся в компетенции присутствующих, тогда по определению становится ясно: решить эти проблемы можно лишь при условии, что те, кто сидит в зале, договорятся между собой.

Так в чем проблема?

Все дело в том, что обычно каждый менеджер решает сразу десяток проблем, хотя было бы куда лучше, если бы десять менеджеров одновременно занимались одной и той же проблемой.

«То, что перечислено в ваших списках, — это не сами проблемы, а их внешние проявления. Вся проблема в ВАС!!! — говорю я. — Вы не умеете работать в команде. Вот в чем главная проблема!»

Иначе говоря, деловой мир находится в плену ошибочных представлений об индивидуалистическом характере менеджмента. Считается, что единственный менеджер должен олицетворять собой весь процесс управления, обладая непревзойденными навыками планирования, организации, создания мотивации, коммуникации и формирования эффективных команд, способных самостоятельно справиться с поставленными задачами.

Однако в реальности такого менеджера попросту не существует. Я написал эту книгу именно для того, чтобы объяснить, почему его нет в природе и как действовать, признав этот факт. *Менеджмент — слишком сложный процесс, чтобы с ним мог справиться один человек.*

Аналогичное заблуждение свойственно и экономической теории: здесь бизнес-процессы и динамика развития любой организации сводятся к слову «фирма». «Фирма» сделает то, «фирма» сделает это — все зависит от рыночной конъюнктуры. Однако при таком подходе упускается из виду один важный

аспект: как в этой «фирме» происходит процесс принятия решений. В итоге экономическая теория, базирующаяся на этих допущениях, говорит нам только о том, как *должен* строиться процесс принятия решений, а не о том, как он протекает на деле. (Ниже мы обсудим эту тему более подробно.)

Кроме того, насколько мне известно, не уделялось внимания и вопросу о том, *кто* занимается менеджментом и *как* эти люди принимают совместные решения. Обычно речь идет лишь о том, как *надо* принимать совместные решения. Теория управления, подобно экономической теории, рассматривает процесс так, словно носителем всех управленческих функций выступает одно лицо. Эта ошибка приводит к заблуждениям, которые мешают нам успешно руководить.

Поэтому, когда я использую слова «менеджер» или «менеджмент», я имею в виду не *человека*, а *процесс*, который естественным образом предполагает участие людей, не всегда занимающих руководящие должности.

5. Менеджмент ориентирован прежде всего на промышленность.

В классических учебниках по менеджменту говорится, что менеджеры занимаются планированием, принятием решений, руководством, организацией, контролем и созданием мотивации. Однако существуют организации, в которых от менеджеров *не требуется* выполнять часть этих функций. Несколько лет назад, изучая менеджмент в сфере культуры — управление оперными и балетными труппами, театрами и оркестрами, — я убедился, что людьми творческих профессий нельзя руководить так же, как рабочими на производстве. Возглавляя подобную организацию, директор-администратор не может обойтись без художественного руководителя. Они управляют организацией совместно, сообща принимая любые решения. «Мы как два крыла орла на гербе Австро-Венгерской империи, — так в 1970-е годы описывал мне свои отношения с художественным руководителем труппы директор-администратор Нью-Йоркской городской оперы. — Чтобы взлететь, опере нужны мы оба» [2].

Аналогичное явление имеет место в системах здравоохранения и образования. Здесь администраторы тоже не выполняют всех управленческих функций. Так, правила в учреждениях здравоохранения устанавливаются главным образом врачами, а в образовательных учреждениях — преподавательским составом [3]. При управлении компанией, занятой в сфере высоких технологий, не обойтись без инженера, который хорошо разбирается в технологии или внес свой вклад в ее разработку. Однако такой специалист, как правило, не искушен в финансовых вопросах и не отличается деловой хваткой. Поэтому, чтобы успешно управлять организацией, ему необходим тот, кто поможет принимать деловые решения.

Почему же наше определение менеджмента обходит вниманием так много важных организационных моделей? Дело в том, что теория управ-

ления развивалась главным образом на основе опыта управления промышленностью. Файоль был горным инженером, Урвик — офицером. Кунц черпал свои представления в авиационной индустрии. Тейлор был инженером по организации производства. Друкер развивал идеи в области менеджмента, опираясь на собственный опыт работы в автомобильной промышленности и издательском деле. Даже нынешние гуру в области менеджмента, Том Питерс и Стивен Кови, приводят в своих книгах примеры из практики коммерческих организаций и промышленных предприятий.

6. Менеджмент носит отпечаток социально-политического устройства. То понимание менеджмента, которое распространено сегодня на Западе, нельзя назвать общепринятым. Есть страны, где осуществлять процесс управления в том виде, в каком он преподносится в западных учебниках, попросту запрещено законом. Например, когда на предприятиях социалистической Югославии действовали принципы самоуправления, руководителям (по конституции!) запрещалось принимать решения так, как это принято у нас, — то есть решать что-либо *за всю организацию*. Роль руководителя сводилась к тому, чтобы предложить какой-то вариант решения и постараться убедить работников в его целесообразности. Последней инстанцией при определении норм выработки, уровня оплаты труда, объема капитальных вложений и т. д. был рабочий коллектив.

Такая система самоуправления была основана на демократических принципах, на которых строятся отношения на межгосударственном уровне, но в данном случае они применялись к промышленным предприятиям. Эта система получила название «производственная демократия», и в соответствии с ней менеджеры относились к исполнительной ветви власти: их роль заключалась в том, чтобы давать рекомендации и внедрять решения, принятые законодательной властью, то есть советом рабочих [4].

Есть и другие страны, в которых менеджмент не одобряется обществом. Например, в Израиле в период расцвета сельскохозяйственных коммун, кибуцев, действовало правило, согласно которому смена руководителей происходила каждые два-три года, а значит, никто не смог стать, как говорят в США, профессиональным менеджером — то есть человеком, чье основное занятие — *решать за других людей*, что они должны делать [5].

7. Менеджмент обусловлен культурными факторами. Английское слово «управлять» (to manage) не имеет эквивалентов в ряде языков, в частности в шведском, французском, сербском и хорватском. Вместо него употребляются глаголы «направлять», «возглавлять», «администрировать». Когда носители этих языков хотят выразить понятие «управлять», соответствующее слову «manage», они пользуются английским словом.

На испанский язык «manage» переводится как «*manejar*», что означает «управлять» применительно к лошади или автомобилю. Когда испанцу нужно выразить понятие «управлять», эквивалентное глаголу «manage», он использует глаголы «направлять» или «администрировать».

Как мне кажется, путаница в этой области объясняется тем, что нам трудно дать определение данному процессу и его результатам, и это проявляется в нашем словарном запасе или отсутствии нужных слов.

Менеджмент — это не группа людей, занимающих определенное место в организационной иерархии, и не должность. Это *процесс* определения, корректировки и, наконец, достижения корпоративных целей. *Кто бы ни участвовал в этом процессе и каким бы ни было его место в организационной структуре — будь то руководитель высшего звена, администратор, консультант, лидер, менеджер или рабочий, — он вовлечен в управленческий процесс и в этом смысле выполняет функцию менеджера.* (Подчеркну в последнем предложении слово «рабочий»: обычно таких сотрудников не относят к менеджменту, однако, если компания рассчитывает быть эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе, рабочие могут, а часто и должны выполнять в компании *управленческие функции*.)

Как правило, мы считаем, что работа менеджера — это прежде всего управление ЛЮДЬМИ. Если у вас нет подчиненных, вы не можете называться менеджером. (Чувствуете крен в сторону элитарности и соблюдения иерархии?) Как явствует из предыдущего абзаца, я определяю менеджмент как процесс постановки и достижения целей и считаю, что тот, кто в нем участвует, становится членом управленческой команды, даже если у него нет подчиненных. Пусть у этих людей нет ПОДЧИНЕННЫХ, им все равно приходится взаимодействовать с другими сотрудниками, поскольку иначе невозможно выполнить общую задачу. Они не должны приказывать, однако им приходится доказывать ценность своих идей и взглядов на выполняемую работу. Вместо того чтобы следить, что позволяют себе (а вдруг!) подчиненные, им нужно обосновывать свои действия и обмениваться информацией. Таким образом, вы становитесь менеджером не потому, что у вас есть подчиненные, а потому, что вы вступаете во взаимодействие с другими людьми ради выполнения общей задачи. Именно это вовлекает индивида в процесс управления, благодаря чему он становится частью команды руководителей.

Ложная посылка

До сих пор нет единого мнения о том, на чем зиждется менеджмент. Зато мы отлично знаем, что такое неправильный менеджмент, который стал темой для книг, статей и досужих разговоров на вечеринках.

Так чего же мы достигли? Невзирая на тысячи написанных книг и миллионы, если не миллиарды долларов, потраченных на обучение руководящих кадров и оплату услуг консультантов, у нас до сих пор нет последовательной, жизнеспособной теории и единой стабильной, универсальной, воспроизводимой практики менеджмента. Чтобы искоренить неправильный менеджмент, нужно для начала точно охарактеризовать этот процесс.

Однако мы неспособны не только дать ему удовлетворительное определение, но не можем даже назвать его, и это лишний раз подтверждает несостоятельность нынешнего подхода. Мы изобретаем все новые слова для обозначения все новых процессов, которые, как мы надеемся, позволят достичь желаемого результата.

Первоначально для описания этого процесса использовалось слово «администрирование». Именно поэтому многие школы бизнеса назывались раньше — а некоторые называются до сих пор — школами делового администрирования, а дипломированные специалисты в области управления носят титул «мастер делового администрирования» (МВА). Первый профессиональный журнал, посвященный вопросам управления, назывался *Administrative Science Quarterly* («Ежеквартальное обозрение административной науки»). Однако администраторам не удалось добиться нужных результатов, и сегодня слово «администратор» употребляется в основном в качестве синонима слова «бюрократ».

Затем в оборот вошло новое понятие — «менеджмент». Образовательные учреждения из школ делового администрирования превратились в школы менеджмента. Однако, поскольку желаемые результаты так и не были достигнуты, словом «менеджмент» стали обозначать исключительно средний уровень управленческой иерархии, и возникла потребность в очередном новом термине.

Им стало словосочетание «высший руководитель» (executive)¹. Затем появились выражения: «подготовка руководящих кадров», «акт исполнительной власти», «главный исполнительный директор». Когда не сработало и это, было решено заменить «руководство» «лидерством». Таково положение на сегодняшний день (2004 год).

Несмотря на множество книг, в которых разъясняется, чем лидерство отличается от администрирования, администрирование от акта исполнительной власти, а акт исполнительной власти — от менеджмента [6], я думаю, что толку от этой игры словами по-прежнему не будет. Меня не удивит, если через несколько лет кто-нибудь придумает еще одно название для данного процесса, а слову «лидерство» дадут новое определение и оно станет обозначать отдельный элемент организационной иерархии или составляю-

¹ См. сноску на с. 28.

щую управленческого процесса, как уже случилось с понятиями «администрирование» и «менеджмент».

Коренная проблема состоит в том, что парадигма менеджмента осталась неизменной. Как говорится, те же грабли, только в профиль. Суть этой парадигмы в том, что весь комплекс управленческих функций реализуется одним-единственным индивидом, будь то администратор, менеджер, руководитель, лидер, царь или султан. Это проявление американской культуры индивидуализма [7].

Парадигма «лидера-одиночки» — мудрого и всемогущего — никогда не работала на практике. Сегодня же, когда мир меняется все быстрее, — что повышает уровень неопределенности, с чем приходится считаться, — а бизнес выходит за национальные границы и приобретает глобальные масштабы, смена парадигмы актуальна как никогда.

Какая парадигма нам нужна?

Как же нам определить «управление», если в одних странах менеджмент запрещен законом, в других осуждается обществом, а в языке третьих попросту нет такого понятия? Как быть, если в некоторых организациях менеджментом занимаются люди, которых никто не считает менеджерами?

От новой парадигмы требуется, во-первых, чтобы она учитывала реальное положение вещей, а во-вторых, позволяла с ним справиться. Нам нужно адекватное определение управленческого процесса, свободное от ценностных суждений, универсальное, применимое к любой отрасли — то есть к некоммерческим структурам наравне с коммерческими — и работающее в условиях рынка. Иными словами, нам необходима парадигма, которая поможет сформировать надлежащие поведенческие модели и достичь желаемых результатов.

Работая в качестве преподавателя в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, в Стэнфордском, Колумбийском, Иерусалимском и Тель-Авивском университетах, я убедился, что большинство теоретиков менеджмента рассуждают лишь о том, как *должно* быть. В то же время такие дисциплины, как организационное развитие и организационное поведение, да и сами люди уделяют внимание прежде всего *реальному* положению вещей — то есть динамике системы. Такая дисциплина, как организационное развитие, в большей степени описательно-аналитична, тогда как теория управления и стратегический менеджмент носят скорее нормативно-аналитический характер. В организационном поведении используется феноменологический подход, тогда как приверженцы теории управления (которая с годами практически исчезла из учебных планов большинства университетов, где реализуются программы MBA) относятся к структуралистам. Между этими двумя школами нет согласия. На самом деле для хорошего менеджмента необходимы оба подхода. Вопрос лишь в том, как

интегрировать бихевиористский подход и нормативно-структуралистское мышление.

Убедительная, работоспособная система менеджмента должна отражать реальное положение вещей и совмещать описательно-аналитический и нормативный подходы. Именно этого я стараюсь добиться в серии из трех книг, первая из которых — перед вами.

Обращаю ваше внимание на то, что она носит вводный характер: в ней содержится анализ распространенных ошибок и намечаются направления преобразований. Вторая и третья книги рассказывают о том, *как* подготовить хороших менеджеров, опираясь на новую парадигму.

В принципе, все три книги можно рассматривать как своего рода введение. Нашим Институтом (Adizes Institute) разработано множество учебных пособий, курсов, семинаров и упражнений, которые позволяют обогатить свои знания и освоить теорию и практику эффективного менеджмента, применяя новую парадигму работы во взаимодополняющих командах, коллективно управляющих организацией.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Fowler, Elizabeth M.: "The Team Approved at the Top," *The New York Times* (Business section, Sept. 16, 1977).
2. Adizes, Ichak: *Essays on the Management of Performing Arts*; Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications. Неопубликованная рукопись; доступна по запросу в Институте Адизеса.
3. Adizes, Ichak and Zukin, J.: "Health Planning for Developing Nations," *HCM Review/Winter 1977*, pp. 19–28.
4. Adizes, Ichak, and Elizabeth Mann Borgese: *Self-Management: New Dimensions to Democracy* (Santa Barbara, CA: Center for the Study of Democratic Institutions and ABC-CLIO, 1975), pp. 30–31.
5. Там же, глава 6.
6. См., например, Kotter, John P., *Force for Change: How Leadership Differs from Management* (New York: Free Press, 1990).
7. Ross, Joel E., and Michael J. Kami, *Corporate Management in Crisis: Why the Mighty Fall* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1973). Несостоятельность индивидуалистического подхода отмечают и другие авторы: Leavitt, Harold J.: *Managerial Psychology* (Chicago: University of Chicago Press, 1964), pp. 297–299; и Drucker, Peter F.: *The Effective Executive*, first edition (New York: Harper & Row, 1967).

Функционалистский ВЗГЛЯД

■ ПРОБЛЕМА: как дать универсальное, свободное от ценностных суждений определение менеджмента как процесса?

Задачи менеджмента

Попробуем определить роль менеджмента исходя из его функции: для чего он нужен? Данная функция должна быть свободна от ценностной нагрузки и социально-политических и культурных предпочтений. Будь то руководство предприятием, воспитание детей или управление государством — распоряжаемся ли мы собственной жизнью, семьей, бизнесом, некоммерческой организацией или обществом — принципиально речь идет об одном и том же процессе. Единственное различие — это размер и характер объекта управления.

Начнем с базовой гипотезы: конечная цель процесса управления — сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе — не больше и не меньше. Если мы обеспечим результативность и эффективность в ближайшей и долгосрочной перспективе, этого достаточно для благополучия и успеха любой организационной структуры, будь то супружеский союз, правительство, многонациональная корпорация или кондитерская.

Как организация оценивает свой успех — вопрос вторичный. Если речь идет о коммерческой структуре, ее эффективность измеряется прибылью.

Для правящей партии критерием успеха может быть выбор или переизбрание ее кандидатов. О достижениях научно-исследовательского учреждения можно судить по наградам и премиям работающих в нем ученых.

Происхождение теории

Что делает организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе?

Около 40 лет назад я обнаружил, что для обеспечения результативности и эффективности организации в ближайшей и долгосрочной перспективе необходимо выполнять четыре функции. Каждая из них необходима, а все вместе они *достаточны* для хорошего управления. Слово «необходима» подразумевает, что, если хотя бы одна из функций не выполняется, имеет место определенная модель неправильного менеджмента.

Я сделал это открытие, работая над докторской диссертацией о системе самоуправления в Югославии [1].

Югославская система была чужда западному опыту и представлениям. Капитал не принадлежал никому. Владеть капиталом было все равно что владеть воздухом; он принадлежал всему обществу. Югославы называли это «общественной собственностью».

Капитал был наследуемым имуществом общества. Им нельзя было обладать, и его нельзя было исчерпать. Следовательно, прибыль организации до амортизации должна была как минимум покрывать амортизацию. Вместо зарплаты люди получали пособие по системе, чем-то напоминающей распределение доли прибыли между партнерами юридической фирмы. Наемные работники выбирали своих представителей в совет рабочих, а этот совет проводил собеседование с кандидатами на должность управляющего директора. Каждый из кандидатов представлял собственный бизнес-план, так же, как в демократических странах кандидаты от политических партий представляют свою платформу. Управляющий директор назначался на четыре года, но мог лишиться своей должности, если нарушал закон, например делал что-то без разрешения совета рабочих.

Югославы применяли принципы политической демократии как к промышленным, так и к непромышленным организациям; такая система называлась производственной демократией или системой самоуправления. Советы рабочих действовали как законодательная власть, принимая любые решения — от зарплаты до бюджета и инвестиций. Во главе исполнительной власти — менеджмента — стоял управляющий директор. Исполнительная власть давала рекомендации советам рабочих и претворяла в жизнь план, избранный рабочими.

Такая система имела огромный недостаток: она не поощряла — а порой и уничтожала — дух предпринимательства. Более того, предпринимательство в каких-либо практических целях считалось противозаконным. Была поставлена цель — создать «нового человека», мотивация которого, по Карлу Марксу, кардинально отличается от сугубо материалистической мотивации «человека старой формации» [2]. Такая система требовала коллективного предпринимательства, что эквивалентно разорению. Дело действительно этим и кончилось. Поскольку предприниматели — индивидуалисты по натуре, мало кто хотел стать управляющим директором в условиях, которые ограничивали свободу, не позволяя рисковать и принимать самостоятельные решения [3].

Наблюдая за организационным поведением в Югославии, я выявил некоторые связи, подобно доктору Джеймсу Линду, британскому морскому врачу, который в 1747 году оказался на борту судна, где команда недополучала с пищей витамин С, и установил связь между его дефицитом и цингой, весьма распространенным заболеванием среди матросов. Я обнаружил, что, если какая-то функция менеджмента — например, предпринимательство, — подавляется, у организации развивается определенное, предсказуемое управленческое «заболевание». Более 30 лет я изучал связь между отдельными функциями и типами организационного поведения. Я анализировал комбинации ролей и соответствующие им стили управления, чтобы установить, каким образом дефицит отдельных функций порождает предсказуемый стиль неправильного менеджмента. Такой анализ естественным образом привел к созданию методологии диагностики и оздоровления, которую мне удалось успешно опробовать в сотнях компаний по всему миру.

Код (PAEI)

Каковы же эти функции и как добиться их одновременного выполнения? Это производство результатов — (P)roducing, администрирование — (A)dmin-istrating, предпринимательство — (E)ntrepreneuring и интеграция — (I)ntegrating, или **PAEI**. Для начала я дам краткое определение этих понятий.

Первая функция, которую должен выполнять менеджмент в любой организации, — это (P), или производство результатов, обеспечивающее результативность организации в краткосрочном аспекте. Почему люди обращаются к вашей компании? Для чего вы им нужны? Какие услуги им требуются? Дело производителя (P) — удовлетворить их потребности. Оценить эту функцию можно, определив количество людей, которые возвращаются, чтобы приобрести ваши конкурентоспособные продукты или услуги.

Вторая функция, (A), или администрирование, нужна, чтобы следить за порядком в организационных процессах: компания должна делать правиль-

ные вещи в правильной последовательности с правильной интенсивностью. Задача администратора (А) — обеспечить эффективность в краткосрочном аспекте.

Далее нам понадобится провидец. Он определяет направление, которого должна придерживаться организация. Такой человек по натуре способен на упреждающие действия в обстановке постоянных изменений, что гарантирует результативность компании в долгосрочной перспективе. Это функция предпринимателя (Е), который сочетает в себе творческий подход и готовность идти на риск. Если организация успешно справляется с выполнением этой функции, ее услуги и/или продукты будут пользоваться спросом у будущих клиентов.

И наконец, менеджмент должен обеспечить интеграцию (I), то есть создать такую атмосферу и систему ценностей, которые будут стимулировать людей действовать сообща и не дадут никому стать незаменимым, что обеспечит жизнеспособность и эффективность организации в долгосрочной перспективе.

Здоровая организация характеризуется результативностью и эффективностью в ближайшей и долгосрочной перспективе.

При решении проблем каждая функция нацелена на решение собственных задач.

ВХОД	ПРЕОБРАЗОВАНИЕ	ВЫХОД	
Функции	Для превращения организации в ...	Характеризующуюся	На временном горизонте
(Р) Производить результаты	функциональную	результативностью	В краткосрочном аспекте
(А) Администрировать	систематизированную	эффективностью	В краткосрочном аспекте
(Е) Быть предпринимателем	готовую к упреждающим действиям	результативностью	В долгосрочной перспективе
(I) Интегрировать	единый организм	эффективностью	В долгосрочной перспективе

(Р): Что нужно сделать?

(А): Как это нужно сделать?

(Е): Когда/зачем это нужно сделать?

(I): Кто это должен сделать?

Если ответы на все эти вопросы не даны до окончательного принятия решения, оно будет «полусырым».

Если вы производите желаемые результаты и успешно осуществляете администрирование, (Р) и (А) обеспечат результативность и эффективность в краткосрочном аспекте, но компания будет рентабельна лишь в ближайшей перспективе. (Почему это так, мы поговорим далее.) Если вы занимаетесь только предпринимательством и интегрированием, (Е) и (И) позволят добиться результативности и эффективности в долгосрочной перспективе в ущерб краткосрочным результатам. Чтобы компания была рентабельной в ближайшей и долгосрочной перспективе, требуется успешное выполнение всех четырех функций. Если речь идет о некоммерческой организации, — например, правительственном учреждении, — умелое выполнение этих четырех функций обеспечит надлежащий уровень обслуживания, политическую жизнеспособность или позволит решить любую другую задачу.

Данные функции приходится выполнять даже родителям, поскольку семья — это организация, а значит, система, которая требует выполнения всех названных функций. В традиционной семье муж выполняет функции (Е) и (Р), делая карьеру и материально обеспечивая своих близких. Жена отвечает за (А) и (И), обустривая дом и объединяя группу детей и взрослых в семью.

Как обстоят дела в современной семье, где карьеру делают двое? Что произойдет, если не уделять должного внимания распределению функций? Если (Р) и (Е) занимаются двое, семье не обойтись без прислуги, выполняющей домашнюю работу (А) и семейного психоаналитика, на которого возложена функция (И).

Любой организации, независимо от технологии, культуры и масштабов, необходимо выполнять эти четыре функции, которых в совокупности достаточно для успешного управления. Как только одна или несколько функций перестают выполняться, мы сталкиваемся с предсказуемой, воспроизводимой моделью неправильного менеджмента — одинаковой в любом уголке земного шара, безотносительно к культуре, технологии и размеру организации или ее задачам.

Стили успешного и неправильного менеджмента

С помощью четырех названных функций можно кратко описать множество явлений. Применительно к стилям управления мы получим сокращенные обозначения, которые позволяют определить «стиль» через комбинацию успешно осуществляемых функций. Если эта комбинация известна, стиль предсказуем.

Большинство менеджеров довольствуются успешным выполнением одной-двух функций, на которые они полагаются, выстраивая свою линию

поведения. Хотя никому не дано достичь совершенства во всех четырех функциях, хороший менеджер *должен* владеть хотя бы самыми элементарными навыками выполнения каждой из них.

Характеризуя базовый стиль управления, я отмечаю превалирующие и недостающие функции. К примеру, менеджер превосходно справляется с производством (**P**) и достаточно компетентен в отношении прочих функций. Я обозначу такой стиль управления «кодом» (**Paei**) — прописная «P» говорит о том, что функция выполняется блестяще, а строчные «a», «e», «i» показывают, что эти функции выполняются удовлетворительно.

Другой менеджер может оказаться отличным организатором — (**pAei**), третий (**paEi**) чувствует перспективные тенденции, а четвертый (**paEl**) умеет создавать мотивацию. Это говорит о том, что отдельный руководитель в большинстве случаев проявляет себя либо как производитель (**P**), либо как администратор (**A**), либо как предприниматель (**E**), либо как интегратор (**I**).

Любой вариант сочетания функций (**PAEI**) с учетом эффективности их выполнения — который варьируется в диапазоне от 1 до 100 — представляет собой отдельный стиль управления, и подобных комбинаций не меньше, чем людей на земле. (**PA--**) — надсмотрщик, (**paEl**) — государственный деятель и т. д. (см. вторую книгу данной серии: *Management and Mismanagement Styles* — «Стили успешного и неправильного менеджмента»).

«Лидер» — это тот, кто преуспевает в выполнении двух или более функций, одной из которых должна быть (**I**), при этом прочие функции также должны выполняться удовлетворительно. Стили лидерства тоже много, например тренер Малой лиги (**PaeI**) и пр. Целесообразность определенного стиля лидерства зависит от выполняемой задачи.

Если одна или несколько функций (**PAEI**) не выполняются (в коде это обозначается прочерком), имеет место соответствующий стиль неправильного менеджмента: (**P---**) — менеджер, которого я называю Герой-одиночка, (**-A--**) — Бюрократ, (**--E-**) — Поджигатель, (**---I**) — Горячий сторонник. Описание этих стилей вы найдете в 4-й главе книги. Более подробно они рассматриваются во второй книге данной серии *Management and Mismanagement Styles* («Стили успешного и неправильного менеджмента»).

Код (**PAEI**) может применяться не только для категоризации поведения или стиля. Функции (**PAEI**) проявляются и угасают в прогнозируемой последовательности на протяжении жизненного цикла любой организации. Не все функции представлены и развиты в полной мере в период ее становления, со временем некоторые из них делаются более выраженными, а другие затухают. Это порождает проблемы, которые можно предвидеть и предупредить, поскольку они подчиняются определенным закономерностям.

Представляя, какие функции отсутствуют или выполняются неэффективно в определенный момент времени, можно предсказать, с какими про-

блемами предстоит столкнуться данной организации и что ей следует делать, чтобы ускорить свое развитие или затормозить спад. Можно установить, какие функции станут актуальны на следующем этапе ее жизненного цикла, а значит, какие стили лидерства будут наиболее эффективны. Именно поэтому определенные стили лидерства предпочтительны на одном этапе жизненного цикла организации и неприемлемы на другом [4].

Иными словами, уловив эту закономерность, вы становитесь обладателем настоящего магического кристалла. Текущие проблемы показывают, на каком этапе жизненного цикла находится ваша организация, и, опираясь на эту информацию, вы можете предсказать, какие проблемы могут возникнуть на следующем этапе. У вас появляется инструмент, который позволяет определить, что соответствует норме, а что отклоняется от нее, на любом этапе жизненного цикла [организации]. Подобное имеет место и в жизни человека: мы знаем, что младенец плачет и пачкает пеленки, но если так ведет себя взрослый 45 лет от роду, нам становится понятно, что у него проблемы, — разумеется, если речь не идет о венчурном капиталисте. (Однажды я спросил венчурного капиталиста, который вкладывал деньги в интернет-компании: «Как вы спите по ночам?» — «Как младенец», — ответил он и, видя мое недоумение, пояснил: «Вздремну пару часов, а потом всю ночь плачу!»). О том, как развиваются и меняются функции (PAEI) на протяжении жизненного цикла организации, как прогнозировать проблемы, с которыми ей предстоит столкнуться в будущем, и что предпринять в этой связи, вы можете почитать в трехтомнике *Corporate Lifecycles: Volume 1: How Organizations Grow, Age and Die; Volume 2: Why Organizations Grow, Age and Die; Volume 3: How to Manage Balanced Growth and Rejuvenate Organizations* («Жизненные циклы развития компании», том 1: «Как стареет и умирает организация»; том 2: «Почему стареет и умирает организация»; том 3: «Как управлять сбалансированным ростом организации и омолаживать ее», Adizes Institute, 2004. Это третье, расширенное и дополненное издание *Corporate Lifecycles* («Жизненные циклы развития компании»), работы, которая была впервые опубликована Prentice Hall в 1999 году.

С годами я усовершенствовал инструменты, позволяющие развивать четыре названные функции. Я помогал организации выстоять в период бурных, стремительных изменений и при этом избежать пагубных дисфункциональных «расстройств» управления, которыми обычно сопровождается подобный период. К примеру, если организация теряет долю рынка, это говорит об отсутствии результативности в краткосрочном аспекте или о невыполнении (P)-функции. Если вы знаете, как обеспечить ее выполнение, то в состоянии справиться с этой проблемой.

На протяжении 30 лет я вместе со своими коллегами, освоившими данную методологию, консультирую компании по всему миру, используя инструмен-

ты (РАЕІ) наряду с прочими методами, описанными в других моих книгах. Этот инструментарий позволяет нам решать проблемы компаний в разных уголках земного шара. Опробованная методология анализа и решения проблем и прогнозирования поведения позволяет обеспечить устойчивые ускоренные темпы оздоровления организации и избежать деструктивных конфликтов. Одна из компаний, которую я консультировал, увеличила продажи с 12 миллионов до полутора миллиардов долларов, а другая — со 150 миллионов до 4 миллиардов долларов — без размыwania собственности [5].

Давайте подробно поговорим о четырех функциях и четырех соответствующих им основных стилях управления.

Суть и смысл

Первая и самая важная функция, которую менеджмент должен выполнять в любой организации, — это (Р), или производство результатов, ради которых и существует данная компания или структура.

Что это значит? В существовании любой организации есть свой смысл, ее создание — не самоцель. Ряд социологов утверждает, что цель организации — выжить. Такое явление представляется мне патологией, чем-то вроде рака. Организация должна иметь более высокую миссию, нежели выживание.

Так в чем же цель существования отдельно взятой организации? Приведу аналогию.

Пятеро друзей собираются вместе вечером в пятницу. За кружкой пива один из них предлагает утром отправиться в поход на близлежащее озеро. Остальные с радостью соглашаются.

На следующий день пятеро друзей идут по горной тропе, которая выходит к озеру. Это очень узкая тропа, и им приходится двигаться гуськом. Они идут в течение нескольких часов, поют, насвистывают, перешучиваются и смеются.

Эту группу можно считать организацией. Ее членов объединяют общие цели, она постоянно меняется и развивается. Сначала группа поставила цель собраться вечером в пятницу. Потом — выпить пива. И наконец — отправиться на озеро. Социолог или психолог мог бы провести небольшое полевое исследование, изучая эту первичную группу: взаимодействие ее членов, их стиль, лидерские способности и характер общения. Но в данной группе нет менеджмента — пока дорогу друзьям не преграждает большой камень, который никому из них не сдвинуть с места *в одиночку*.

Организационный менеджмент возникает там, где появляется задача, которую не может решить один человек. Как только эта задача становится

ясна, она начинает определять поведение группы — взаимодействие и взаимную зависимость ее членов. Чтобы поднять камень, им придется заняться планированием, организацией, контролем и делегированием полномочий, то есть — принятием решений. Они могут прийти к решению сдвинуть камень, разбить лагерь не сходя с места, вместо того чтобы идти на озеро, или вернуться домой и устроить барбекю.

Может ли организация обойтись без менеджмента? Во время работы консультантом мне приходилось встречать такие организации. В них царит весьма напряженная атмосфера, поскольку люди беспрерывно спорят о том, с какой целью они собрались вместе и в чем состоит их общая цель. В этом случае тоже имеет место взаимная зависимость, но она возникает стихийно и остается неуправляемой. Есть здесь и люди, которые получают зарплату за работу в качестве менеджеров, но они не управляют организацией, которая летит, как самолет без пилота, отдавшись на волю стихий и ветров.

Менеджмент невозможен там, где нет задачи, требующей взаимной зависимости, — идет ли речь о том, что надо сделать немедленно или в скором времени (в этом случае мы имеем в виду «ближайшую цель»), о долгосрочных задачах («стратегическая цель») или о непреходящем предназначении компании в духовном аспекте («миссия»). Но какое бы слово вы ни употребили, вы так или иначе имеете в виду *telos* (греческое слово, означающее «цель»), задачу, которую нельзя решить в одиночку.

Для меня это первое значительное различие между социологами и практиками менеджмента. Нам нужно сдвинуть «камень». Мало рассуждать о взаимодействии и коммуникации. *Ради достижения каких целей существует данная организация? Зачем мы обмениваемся информацией? Во имя чего это делается?* Иногда, читая книги по социальной психологии, начинаешь недоумевать: *Для чего все эти взаимодействия? Что за камень они собираются сдвинуть?*

Я видел организации, где менеджеры напоминают группу туристов, которые сидят рядом с камнем и сетуют, что не могут добраться до озера. *При этом никто из них не ударил палец о палец, чтобы отодвинуть камень.*

С каким «камнем» имеет дело предпринимательская структура? Зачем она существует? Каких результатов от нее ждут?

Студенты, изучающие экономику, и те, кто не доверяет большому бизнесу, обычно отвечают: «Прибыль!!!»

Но, представьте себе, это неправильный ответ.

Наверняка каждому известны весьма прибыльные организации, которые, тем не менее, разоряются — не *несмотря на*, а *из-за*. Иными словами, беспрерывно думать о прибыли, а не о том, что нужно клиенту, столь же бессмысленно, как и заявлять: «Цель моей жизни — быть счастливым». Если

каждое утро, проснувшись, вы задаете себе вопрос: «Счастлив ли я?» — то вскоре станете самым несчастным человеком на свете.

Другая аналогия — игра в теннис. Стремясь победить, вы не станете то и дело поглядывать на табло, а будете смотреть на мяч. Если вы будете отбивать его результативно, эффективно и постоянно, то победите. Иначе говоря, я знаю, что вы хотите попасть на озеро (получить прибыль), но в данный момент вам нужно думать о том, как сдвинуть камень.

Что такое «камень»? Вместо прибыли вам следует сосредоточиться на другом: кому нужна ваша организация? Кто будет горевать, если ее не станет? Кому вы нужны? Для чего? Речь идет не о тех, кто имеет долю в вашем бизнесе, — их следует принимать в расчет, держась от них подальше, то есть обращаться с ними по справедливости и удовлетворять их нужды, чтобы иметь возможность достичь цели существования вашей компании, которая состоит в том, чтобы удовлетворять потребности клиентов. Если вы не производите то, что нужно вашим клиентам, вы нерезультативны, а отсутствие результативности и эффективности не позволит вам добиться рентабельности. Я считаю, что прибыль — это *результат* хорошего менеджмента, а не его цель. Если вы выполняете все четыре функции, прибыль в ближайшей и долгосрочной перспективе вам обеспечена.

В условиях конкурентного рынка прибыль определяется тем, каким образом организация создает добавленную стоимость.

Поясню сказанное. Когда люди покупают продукт или услугу на конкурентном рынке, они говорят вам, во сколько они оценивают удовлетворение конкретной потребности в долларах и центах.

Однако чтобы произвести искомую услугу или продукт — то есть выполнить (Р)-функцию, — компания должна потратить деньги. Когда затраты компании на удовлетворение потребности ниже, чем цена, которую готов заплатить клиент, имеющий возможность выбрать, где потратить свои деньги, появляется прибыль. Она может рассматриваться как добавленная стоимость, поскольку затраты компании на производство услуги или продукта ниже, чем их стоимость, воспринимаемая клиентом.

Таким образом, если компания результативно и эффективно осуществляет (Р) и (А)-функции, она будет рентабельной, создавая добавленную стоимость для общества, — *в краткосрочном аспекте. (Заметьте, я постоянно подчеркиваю, что все это справедливо лишь в конкурентной среде, там, где у клиентов есть выбор.)*

Так какова же цель существования вашей организации? Что она должна производить?

Ответ: ваша цель — удовлетворение клиентов. Это задача (Р)-функции любой организации. Задача (А)-функции — обеспечить ее рентабельность.

Прошу заметить, что я не употребляю выражение «удовлетворение потребителей». Потребителями занимается отдел продаж; это *внешнее* явление. Клиенты же есть у любого менеджера, и они могут быть как внешними, так и внутренними. Клиентом бухгалтерии может быть операционный отдел или отдел маркетинга. Если бухгалтерия не удовлетворяет потребности своего клиента в информации, возникает проблема. Клиенты — это все те люди, нужды которых призвана удовлетворять данная организация.

Как измерить удовлетворение? С помощью повторных продаж! Возвращаются ли ваши клиенты? Придут ли они к вам вновь, если у них есть выбор?

Специалисты по маркетингу проводят исследования, чтобы выяснить, что нужно клиентам, каким образом, когда и по какой цене они хотят это получить. То же самое применимо к любому менеджеру, который занимается производством, бухгалтерией или обеспечением безопасности. Прежде всего выясни, кто твои клиенты, затем определи, что им требуется, а после этого ступай и делай то, что нужно делать, и выполни эту работу эффективно.

То же самое справедливо и в отношении семейной жизни. Кто клиент каждого из супругов? Если ваш партнер изо дня в день приходит домой поздно или не является вовсе, на то должна быть причина. Если дети — клиенты структуры под названием «семья» — покидают родительский дом и стараются возвращаться в него как можно реже, у них для этого непременно должны быть причины.

Организация результативна в краткосрочном аспекте, если она удовлетворяет текущие потребности, ради которых существует. Подтвердить это может тот факт, что ваши клиенты возвращаются, даже если они могут получить те же или подобные услуги в другом месте.

Стили менеджмента: производитель (Paei)

Давайте посмотрим, что представляет собой стиль менеджера, который успешно выполняет (P)-функцию, обеспечивая создание продукта, необходимого для удовлетворения потребностей клиентов, то есть производство желаемого результата, и удовлетворительно справляется с администрированием, предпринимательством и интеграцией. Такого менеджера, обозначенного кодом (Paei), я называю производителем, или менеджером (P)-типа.

Чтобы стать менеджером (Р)-типа, нужно обладать двумя качествами. Во-первых, вы должны знать, что нужно вашим клиентам и почему они приходят именно к вам. В чем особенности вашего сегмента рынка? Во-вторых, что очень важно, вы должны иметь представление о технологии, или о том, как создать то, за чем приходят ваши клиенты.

ВХОД	ПРЕОБРАЗОВАНИЕ	ВЫХОД
Функции	Для превращения организации в...	На временном горизонте
Производить то, что удовлетворит потребности клиента, (Р)	функциональную, то есть результативную	В краткосрочном аспекте

Поэтому говорить: «Управлять — это значит управлять, управлять и управлять; профессиональный менеджер сумеет управлять чем угодно» — неверно. Это упрощенческий подход, который опасен, если не вставить в эту фразу три слова: *некоторое время спустя*. На что вы потратите это время? На то, чтобы уяснить специфику организации, которой управляете. На свете нет двух одинаковых «камней».

Даже если вы всего-навсего переходите из одного филиала в другой — в пределах одного банка! — вам придется иметь дело с другим «камнем». Клиенты другого филиала имеют свои потребности — возможно, им нужны парковка или обслуживание автомобиля, чего не было на вашем прежнем месте работы. Даже если вы просто переходите в другое подразделение организации, «камень» будет другим. Так чем же занимается хороший менеджер, прежде чем возьмется за новое дело? Он изучает «камень». Он выясняет, за чем приходят к нему конкретные клиенты. Все организации разные — как и люди. Вы не можете причесать всех под одну гребенку. Чтобы производить результаты, или удовлетворять предполагаемые потребности, вы должны изучить специфику того, чем собираетесь управлять.

Но это еще не все. Некоторые люди, отличаясь прекрасной осведомленностью, не производят результаты. Они могут составить блестящий отчет, они разбираются в технологии, их оценки верны — однако им недостает того, что психологи называют «мотивацией достижения» — стремления добиться и сделать. Не просто рассуждать, но добиться успеха! Это желание увидеть задачу выполненной можно сравнить с тем, что хороший торговый агент не успокоится, пока покупатель не подпишет чек. (Р) не должен отступать, пока потребность клиента не будет удовлетворена, а задача не выполнена в полном объеме.

Поэтому я убежден, что менеджер (Р)-типа должен быть знающим и целеустремленным.

Управляем железной дорогой

Достаточно ли производить результаты? Нет. Что происходит, если менеджер — превосходный производитель, знающий и целеустремленный?

Он так хорош, усерден и надежен, он трудится так плодотворно, что мы вознаграждаем его повышением по службе.

Он уже не просто производитель, теперь ему приходится работать с пятью или шестью другими людьми. Он должен координировать, делегировать полномочия, контролировать и осуществлять надзор. Вместо того чтобы выполнять работу самому (Р), ему надо заставить работать *систему*, которая выполняет (Р)-функции. А это совсем другая задача, и для ее решения требуется иная функция — администрирование, или (А).

Хороший менеджмент не обходится без администратора. Именно он уделяет внимание деталям, организует процесс производства, (Р), чтобы не изобретать колесо каждый раз, когда оно понадобится, и заботится о том, чтобы персонал следовал установленным методам и процедурам. Администрация следит, чтобы организация занималась тем, чем должна заниматься, и делала это эффективно. Она ведет организацию к вершинам кривой научения, чтобы превратить в капитал накопленные знания и опыт. Она анализирует достижения и планирует их, чтобы добиваться успеха вновь и вновь.

Если вы добиваетесь результатов, ваша организация будет результативной. Если при этом вы занимаетесь администрированием, ваша организация будет эффективной. Если вы обеспечиваете (Р) и (А), ваша организация будет результативной и эффективной в краткосрочном аспекте. А поскольку она результативна и эффективна в краткосрочном аспекте, то будет рентабельна в краткосрочном аспекте, если мерой оценки вашего успеха вы считаете получение прибыли.

ВХОД	ПРЕОБРАЗОВАНИЕ	ВЫХОД
Функции	Для превращения организации в...	На временном горизонте
Производить то, что удовлетворит потребности клиента, (Р)	функциональную, то есть результативную	В краткосрочном аспекте
Администрировать, (А)	систематизированную, то есть эффективную	В краткосрочном аспекте

Если человек успешно занимается (Р), но неискушен в (А) — он чрезвычайно неорганизован. Он трудится в поте лица — усерднее, чем нужно, — но делает это неразумно. Он тратит уйму времени на изобретение колеса.

То же самое справедливо и в отношении организации. Есть компании, которые удовлетворяют потребности клиентов, но испытывают недостаток в организованном администрировании. Им не хватает системы. Управление цепочкой поставок осуществляется из рук вон плохо. Управление оплатой труда напоминает лоскутное одеяло, собранное из индивидуальных трудовых соглашений. Процессы и принципы найма персонала непродуманны. Такая компания результативна, но неэффективна. Ее продажи могут расти, но объем прибылей будет падать.

В Америке менеджмент сравнивают с работой железной дороги. Как обеспечить ее деятельность? Прежде всего, нам нужен машинист, чтобы достичь результата — осуществить перевозки. Машинист ведет поезд из пункта А в пункт В. Далее, нам необходим тот, кто будет руководить машинистами, следя за тем, чтобы они вели поезда из пункта А в пункт В правильно и делали это по расписанию. В железнодорожной компании такая функция называется диспетчеризацией. Это (P)-функция железнодорожной компании, которой должен управлять выраженный носитель (P)-стиля.

Если машинист или диспетчер не справляется со своей работой, управление организацией осуществляется неправильно, и она становится нерезультативной. Поезда не ходят, потребности в перевозках не удовлетворяются.

Чтобы железнодорожная компания была *прибыльной*, нам понадобятся деньги и материально-техническое снабжение, сбор платы за проезд и распространение информации о расписании движения поездов. Тогда в назначенный час можно будет сесть на нужный поезд и приехать в нужный город. Необходимо придерживаться бюджета, контролировать затраты, разрабатывать системы и следить за их внедрением. Все это — задачи администрирования, которым должен заниматься менеджер (A)-типа.

Стили менеджмента: администратор (pAei)

Такой человек имеет природную склонность замечать детали, в особенности касающиеся внедрения. Он методичен и любит, чтобы рабочая среда была продумана и хорошо организована. У него линейный способ мышления.

Когда у вас возникает идея, связанная с бизнесом, — особенно если это безумная идея или если вы опасаетесь, что она *окажется* безумной, — вы отправляетесь к подобному менеджеру, чтобы он охладил ваш энтузиазм. Он сумеет оценить суть дела. Он задаст вопросы, которые не приходили вам в голову. Он увидит все подводные камни, которые вы не учли. Дайте ему прочесть бизнес-план, и он порвет его в клочья. И вы будете ему благодарны! Предвидя проблемы, можно решить их, прежде чем они переросли в

кризис, или отказаться от несостоятельного плана и таким образом снизить затраты и убытки в долгосрочной перспективе.

Хороший администратор, или менеджер (А)-типа, предвидит проблемы, заложенные в идее. Люди говорили мне про таких руководителей: «Он найдет волосок внутри яйца, не разбив скорлупы» или «Он чует неладное за милю». Психолог сказал бы, что (А)-функция лучше всего удается человеку с потребностью контролировать ситуацию, в то время как (Р)-функция требует человека, нацеленного на успех.

Если вы доверяете своему администратору и ваша идея выдержала его критику, вы не сомневаетесь, что сумеете ее реализовать, и знаете, что это *следует* сделать. Если же она не выдержала проверки, но вы все равно решились претворить ее в жизнь, то заранее представляете, чем рискуете.

Хороший администратор всегда знает, что происходит, иначе он не сможет спать спокойно. Он зорко следит за деталями. Он очень организованный человек, который беспокоится о том, чтобы работа была выполнена и доведена до конца. Его память великолепна (или подкреплена системой, которая избавляет его от необходимости рассчитывать только на собственную память), и во время работы он следит, чтобы система функционировала как полагается.

Администратор то и дело беспокоится, но его беспокойство всегда *уместно*. Его беспокоит точность и достоверность информации. Он беспокоится, что организация может лишиться накопителей информации, баз данных или интеллектуальной собственности.

Хороший (А)-администратор незаменим в растущей организации. Обычно молодая компания развивается слишком быстро и сразу во многих направлениях, поэтому может легко сделать ложный шаг и потерпеть фиаско (то есть разориться), в течение какого-то времени не сознавая, что она — банкрот.

Хороший (А)-администратор прикрывает ваши тылы. Он следит, чтобы ворота замка были закрыты и враг — хаос — не проник внутрь.

Однако он *не* производит того, ради чего существует организация.

Администрирование сродни обслуживанию. Администрация обслуживает тех, кто добивается результатов, то есть удовлетворяет нужды клиентов. Администрирование осуществляется *для* кого-то или *для* чего-то. Занимаясь администрированием организаций, которые оказывают коммунальные услуги, правительство служит обществу, а те, кто работает в таких организациях, называются государственными служащими или государственными администраторами. Они удовлетворяют потребность в (А), тем самым выполняя свою (Р)-функцию; чтобы обеспечить эффективность этой работы, они должны помимо этого позаботиться о выполнении (А)-функции [6].

Адвокат-консультант (pAei)-типа — это тот, кто вам нужен, если требуется составить контракт. Но не просите его представлять ваши интересы в

суде. Он проиграет дело. Он блестяще составит договор, но если вы намерены возбудить иск, будет куда лучше, если вы подыщете изобретательного (paEi)-адвоката, способного убедить других, что ночь — это день, и превратить ваши пассивы в активы.

То же самое справедливо в отношении специалистов по бухгалтерскому учету. Мне нужны два бухгалтера: один — чтобы давать рекомендации по налогам — (paEi)-типа, — а другой — чтобы *заполнять* налоговые декларации — (pAei)-типа. Если заполнением деклараций будет заниматься (E), у меня могут быть неприятности из-за креативного учета. Если (A) будет *планировать* мои налоги, скорее всего, я заплачу больше, чем следует.

Теперь давайте поговорим о (E)-функции, или предпринимательстве.

Видеть сквозь туман

Можно ли ограничиться производством и администрированием? Нет. Администратором должен быть любой менеджер. Но верно ли обратное? Можно ли любого администратора назвать менеджером? Нет. Помимо администрирования организация должна уметь планировать, какую работу делать дальше, и решать, в каком направлении двигаться с учетом изменений. Это задача предпринимателя, или (E)-функция.

Цель (E) — анализировать изменения окружающей обстановки, которые сказываются на организации. В то время как (A)-функция предполагает систематизацию и внедрение планов, которые уже приняты, дело (E) — разрабатывать план предстоящих действий, который определяет сегодняшние начинания организации, поскольку планирование нельзя откладывать на завтра. Речь идет о том, что следует делать *сегодня*, чтобы добиться желаемого завтра.

На мой взгляд, подходящая метафора для (E)-функции — это «способность видеть сквозь туман». Предприниматель — творческая личность, он вглядывается в туман и различает фрагменты информации, которые то показываются, то исчезают, и внезапно его осеняет. Он видит огромное ухо, потом хобот, потом ногу и делает вывод: «Ага! Дело ясное, это слон».

Нетворческий человек ждет, пока туман рассеется, взойдет солнце, и все станет видно. Тогда он подойдет поближе, потрогает слона и понюхает его. *И все же* он до сих пор не уверен до конца: «Гм, не исключено, что это слон!» Такой человек не добавляет к увиденному никакой информации и ничего не создает, в то время как творческая личность заполняет пустоты в информационном тумане с помощью воображения.

Возвращаясь к аналогии с железной дорогой, можно сказать, что задача (E) — решать, какие станции нужно закрыть и где открыть новые; на сколь-

ко увеличить или уменьшить парк вагонов на отдельных линиях; как часто должны останавливаться поезда на определенных станциях. Иначе говоря, именно (Е) руководит организацией, когда той приходится иметь дело с меняющимися реалиями.

Предпринимательство не ограничивается миром бизнеса. Помимо людей типа (Е) в сфере бизнеса, старающихся воспользоваться финансовыми возможностями рынка, встречаются предприниматели в социальной сфере, которые инициируют культурные и политические преобразования, и предприниматели в сфере искусства и просвещения, которые удовлетворяют существующие эстетические потребности и создают новые. Все они чрезвычайно ценны для общества.

Поскольку изменения неизбежны и постоянны, (Е)-функция тоже необходима для хорошего менеджмента. Она делает организацию результативной в долгосрочной перспективе. Если в организации нет того, кто выполняет (Е)-функцию, она рано или поздно отстанет от своих более творческих и расторопных конкурентов.

Генератор идей — (paEi)

В книге *How to Solve the Mismanagement Crisis*¹ [7], в которой была впервые представлена модель (PAEI), я определил того, кто выполняет (Е)-функцию и имеет код (paEi), как «предпринимателя». Эта книга была написана почти 30 лет назад. За это время, глубже изучив данные коды, я изменил свое мнение.

Менеджер (paEi)-типа — не совсем предприниматель. Чтобы стать предпринимателем, который создает организации и обеспечивает их развитие, нужно одновременно иметь развитые (P)-навыки. Ориентации только на (Е) недостаточно.

Того, кто по большей части нацелен на (Е) и удовлетворительно, но не блестяще справляется с (P)-функцией, я теперь называю Генератором идей. У этого менеджера масса предложений — одни удачные, другие не слишком. Он выдает их в изобилии, иногда это настоящий поток идей. Он подобен школьнику, который тянет руку, не дослушав вопрос учителя. Именно он больше всех говорит на собраниях. Какое бы решение ни было предложено, у него есть другой вариант.

Такой менеджер чрезвычайно оживляет собрания. Он не просто внимательно следит за ходом дискуссии, а также ее целью. Он не лишен способ-

¹ Ицхак Адизес. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. — Прим. пер.

ности выслушать чужое мнение и умеет подмечать детали. Однако, не будучи нацелен на (Р), он не тот человек, который может сказать: «Позвольте мне возглавить дело и сделать его».

Не уделяя должного внимания (Р), он будет беспрестанно метаться от одной идеи к другой, не доводя ничего до конца. Он не способен создать организацию.

Предприниматель — (раЕі)

Чтобы быть предпринимателем, менеджеру необходимо обладать двумя основными качествами. Прежде всего, он должен быть творческой личностью, способной намечать новые направления и изобретать стратегии, которые позволяют организации адаптироваться к постоянно меняющимся условиям окружающей обстановки. Чтобы определять стратегию реакции на изменения, он должен чувствовать сильные и слабые стороны своей организации и обладать воображением и смелостью [8].

И все же быть творческой личностью недостаточно. Встречаются чрезвычайно творческие люди, которых нельзя назвать предпринимателями.

Нередко это можно сказать про преподавателей бизнес-школ. Почему? Потому что они — *просто* творческие люди. При этом они могут быть весьма плодовиты в своем творчестве, о чем свидетельствует количество опубликованных ими статей. Более того, в центре внимания их творчества может быть именно предпринимательство, то есть способы делать деньги. Тем не менее, если они не обладают вторым качеством, которое, на мой взгляд, необходимо для предпринимателя — готовностью *действовать*, идти вперед, *небзирая* на туман, и рисковать, следуя мечте, — им не быть (Е). Они не сумеют делать деньги, даже написав об этом книгу.

Следовать мечте, пробираясь в тумане, весьма рискованно. Вас могут подстергать опасные ловушки, а когда вы в конце концов доберетесь до места назначения, может оказаться, что вы не достигли цели своего путешествия. Поэтому предприниматель не просто представляет желаемую цель, он способен и готов рискнуть тем, что имеет, чтобы получить то, что желает.

Оба качества, творческое начало и готовность рисковать, необходимы для предпринимательства. Если менеджер готов идти на риск, но лишен творческого начала, он будет чувствовать себя куда уютнее в казино Лас-Вегаса, чем в деловом мире. Если он креативен, но не умеет рисковать, ему лучше стать рядовым сотрудником, консультантом или профессором в сфере бизнеса — тем, кто может выработать план действий, но не способен его реализовать.

Предприниматель знает, чего хочет, и почему он хочет именно этого. Он креативен — но всегда имеет в виду цель. У него есть идея, замысел, и он в состоянии трансформировать эту идею в достижимые результаты. Его креативность нацелена на то, чтобы сделать этот результат реальностью. Он деловой человек, творческий и целеустремленный. Его раздражают идеи без результата, а результаты, которые не порождены великими идеями, — пустая трата времени.

(Е)-функция ориентирована на дальнейшие действия. Каковы формирующиеся потребности, что представляет собой следующее поколение клиентов, которых предстоит удовлетворять организации? Таким образом, выполнение (Е)-функции делает организацию результативной в долгосрочном аспекте.

ВХОД	ПРЕОБРАЗОВАНИЕ	ВЫХОД
Функции	Для превращения организации в...	На временном горизонте
(Р) Производить то, что удовлетворит потребности клиента	функциональную, то есть результативную	В краткосрочном аспекте
(А) Администрировать	систематизированную, то есть эффективную	В краткосрочном аспекте
(Е) Быть предпринимателем	готовую к упреждающим действиям, то есть результативную	В долгосрочной перспективе

Принять религию

В примере с друзьями, которые отправились на озеро, их дружба и ощущение сопричастности выражаются в потребности к совместным действиям. В первый раз приятели удовлетворяли эту потребность, сообщая распивая пиво, затем — отправившись на озеро, а позднее — пытаясь вместе сдвинуть камень или разработать новый план.

Процесс поиска нового способа достичь конечной цели — отправиться в поход, вместо того чтобы пить пиво, — представляет собой предпринимательство, (Е)-функцию. Организация похода — где и в котором часу встретиться, кто возьмет с собой запасы провизии — это администрирование, (А)-функция. Непосредственные действия — выпить пива, отправиться на озеро, убрать с дороги камень — все, что делали друзья, чтобы в текущий момент удовлетворить потребность в общении, — это производство результата, реализация (Р)-функции.

Что объединяет все эти виды деятельности? Почему эти люди вместе пьют пиво, идут в поход и пытаются сдвинуть камень?

Психологические исследования показывают, что человек испытывают потребность в общении с себе подобными. Какое наказание в тюрьме считается самым суровым? Камера-одиночка. Ведь тюрьма сама по себе — частичная изоляция, а значит, наказание. Функция развития и поощрения потребности в объединении делает организацию жизнеспособной, а следовательно, результативной, в долгосрочной перспективе.

Что произойдет, если вашу организацию возглавит руководитель, который считается непревзойденным (Р), (А) и (Е)? Он — знающий, целеустремленный, расторопный и деловой производитель, и в то же время прекрасный администратор, умеющий обходить подводные камни, у которого все систематизировано и организовано, сделано правильно и вовремя. Иными словами, организация работает результативно и эффективно.

Кроме того, он — блестящий предприниматель, который постоянно совершенствует организацию и корректирует ее курс, обеспечивая движение вперед и адаптацию к меняющимся условиям.

Что произойдет с организацией, когда такой руководитель умрет?

Она умрет вместе с ним.

Почему? Потому что функции (Р), (А) и (Е) необходимы, но недостаточны, если организация намерена остаться результативной и эффективной *в долгосрочной перспективе*.

Организацией надо управлять так, чтобы она сохраняла жизнеспособность тысячи лет. Возьмем, к примеру, католическую церковь. Она существует уже две тысячи лет и без труда протянет еще столько же. Почему? Потому что она сформировала систему ценностей, с которой солидаризируется каждый, кто принадлежит к данной организации.

Чтобы добиться этого, вам нужна интеграция, или (I)-функция.

Интеграция означает, что нужно объединить людей, чтобы прийти к согласию и обеспечить коллективную поддержку идей и их внедрения [9]. Если (I)-функция выполняется успешно, люди научатся работать в команде, а не в одиночку и сумеют выполнить любую задачу, компенсируя недостающие или недостаточно развитые навыки друг друга.

Интеграция формирует атмосферу, систему нравственных и поведенческих норм, которые поощряют совместную работу, тем самым обеспечивая взаимозаменяемость людей. Интегрировать — значит добиться, чтобы организация воспринимала себя не механистически, а создала свою органичную целостность.

Что это значит? Механистическое сознание предполагает, что каждый думает лишь о собственных интересах, — вы о своих, я о своих. Взгляните

на стул. Если одна из ножек сломается, беспокоит ли это остальные ножки? Нет, это останется проблемой той, что сломалась.

Если все четыре ножки внутренне взаимосвязаны — то есть находятся в органическом единстве — и одна из них сломается, тогда три оставшиеся могут перегруппироваться в треножник, чтобы сохранить функциональность стула. Но между частями стула нет взаимозависимости или органической взаимосвязи. Поэтому, когда его функциональность нарушена, необходимо вмешательство извне, то есть ремонт.

Нечто подобное происходит и в организациях с механистической ориентацией. Допустим, возникла проблема с продажами. Компания разоряется. Производственный отдел — (Р)-функция — заявляет: «Это не моя проблема. Пусть этим занимается отдел продаж». На самом деле вполне вероятно, что производственники могут спасти компанию, внося изменения в свою работу.

Для сравнения взгляните на собственную руку. Если вы сломаете палец, это почувствует все тело. Это эмпатия. Более того, если один палец сломан, четыре здоровых пальца на той же руке будут пытаться компенсировать потерю. Это — сознание органического единства. Это взаимозависимость и сотрудничество, это синергизм вместо индивидуализма, независимости, а нередко и противостояния.

«Да, но всеми пальцами на руке управляет одна голова», — возразит кто-то. Не всегда. А что если сломанный палец принадлежит вашему четырехлетнему сыну? Это не *ваш* палец. Тогда почему же *вы* страдаете и не можете сосредоточиться? Потому что палец принадлежит тому, кого вы любите и чью боль ощущаете как свою собственную.

Таким образом, интеграция не обязательно должна быть физической. Она может быть эмоциональной или духовной. Ее движущая сила — чувство причастности и потребность в единении.

Когда ваши дети ссорятся, вы не всегда вмешиваетесь, чтобы решить их проблемы. Почему? Потому что вы стараетесь стимулировать ощущение взаимной зависимости и потребность в единении. Вы говорите: «Послушайте, вы — одна семья; вы должны помогать друг другу. Я буду рядом не вечно. Вы должны решать свои проблемы сами».

Представьте, что вы всей семьей укладываете вещи в машину, собираясь на загородную прогулку, и видите, что ваш сын сидит в машине и ждет. «Почему ты не помогаешь?» — спрашиваете вы его.

«Я уже уложил свои вещи», — отвечает он.

«Сию же секунду вылезай из машины и марш помогать другим!!! — по всей вероятности, закричите вы. — Ты здесь не один. Твоя работа будет сделана, когда *вся семья* уложит свои вещи». Я угадал?

Семья — это не просто группа людей, а рука — не просто пять пальцев. Помимо прочих переменных существует чувство взаимной зависимости,

которое подпитывается общими ценностями и единством взглядов. Интеграция — это создание и бережное сохранение культуры взаимного доверия и уважения, то есть сотрудничества. Кроме того, интеграция предполагает, что лидер старается быть незаметным, а значит, группа продолжает функционировать, если с ним или любым другим членом группы что-то случится.

Представьте себе спортивную команду. Составьте ее из звезд, которые пришли из разных команд и никогда не играли и не тренировались вместе, и предложите им сыграть с командой чуть выше среднего уровня, но давно и хорошо сыгранной. Кто победит в *первой* игре? Скорее всего, это будет команда, класс игры которой чуть выше среднего. Почему? Потому что в команде звезд еще не сформировалось чувство локтя; ее члены пока не могут предвидеть действия своих товарищей: «Если он сделает это, я прикрою его, сделал то». Такое стремление действовать сообща для достижения общей цели мы и понимаем под работой в команде.

Интеграция превращает индивидуальное предпринимательство в групповое. Если менеджер не занимается интеграцией, не поощряет групповое предпринимательство, тогда в его отсутствие, в экстремальной ситуации, группа окажется неспособной проявить инициативу, не сможет начать действовать или определить цели. Поэтому интеграция — необходимая составляющая эффективного менеджмента. Компанию, которая делает ставку на отдельную личность, рассчитывая, что она обеспечит постоянный успех ее деятельности, ожидает неизбежный кризис, если такой человек уволится или умрет. Даже организации, которой управляет (РАЕ-), — прочерк в коде означает, что (I)-функция отсутствует или выполняется неудовлетворительно, — грозят неприятности, если такой менеджер уволится, прежде чем команда проникнется чувством корпоративной солидарности, определяющим эффективный образ действий.

Поскольку организация обычно живет дольше, чем отдельный человек, эффективная долгосрочная преемственность зависит от того, удалось ли создать команду людей, в которой царят взаимное доверие, уважение и понимание. Члены такой команды дополняют друг друга. Добиться этого позволяет интеграция.

В отсутствие (I)-функции нет того, кто сосредоточен на глобальных интересах компании в долгосрочной перспективе. Вместо этого каждый заботится о себе, часто в ущерб компании. Держатели акций пытаются ее «доить». Менеджмент хочет получить максимальное вознаграждение, в том числе в виде опционов на выкуп акций, «золотого парашюта»¹ и бес-

¹ Крупная денежная компенсация, выдаваемая руководителю высшего звена корпорации при уходе на пенсию или при увольнении, в том числе в случае поглощения данной компании. Предусмотрена контрактом, заключаемым при найме. — *Прим. пер.*

конечных дополнительных льгот. Рабочие разворачивают кампании протеста, требуя повысить зарплату и гарантировать занятость. В этой ситуации можно прийти к консенсусу, при котором будут удовлетворены интересы каждой из сторон, но в таком случае компания разорится. Вот почему про некоторые развивающиеся страны говорят: «Богатые люди, бедная страна».

Столкнувшись с подобной ситуацией в компании, которую я консультирую, я часто пытаюсь сделать проблему более наглядной. Для этого я придвигаю к столу пустое кресло. Прикрепив к его спинке листок с названием компании, я спрашиваю: «Если бы в этом кресле сидел человек, что бы он сказал? Чего хочет эта компания?» Давая присутствующим возможность поучаствовать в подобном спектакле, я слышу голоса тех, кто до сих пор молчал. Предлагая это упражнение, я играю роль интегратора.

Хотя, *казалось бы*, конечная цель нашего существования — (Р), то есть удовлетворение потребностей клиентов, на самом деле это лишь текущая задача краткосрочного характера. Какова наша бессрочная, непреходящая цель? Удовлетворять свою потребность во взаимодействии.

Повторяю: конечная цель нашего существования — взаимодействие. Человек — существо социальное. Мы нужны друг другу, и все тут. Даже собак и кошек мы заводим с единственной целью — быть нужными, удовлетворять потребность в общении. В США собак обучают навещать пациентов в больницах. Ряд исследований показал, что внимание и любовь собаки могут ускорить процесс выздоровления.

Все в этом мире существует для того, чтобы приносить пользу чему-то другому путем функционального взаимодействия. Если объект полезен лишь сам для себя, это рак, который состоит на службе у смерти.

Ручка, которой я пишу, бесполезна, если не будет оставлять следы на бумаге. В дыхании нет смысла, если оно не будет насыщать мой организм кислородом. Ничто не может быть функциональным само по себе, любая сущность функциональна лишь *по отношению* к другим сущностям. Фундаментальный смысл существования любой системы — это интеграция, (I)-функция. Менеджеры, которые способны выполнять эту функцию, обладают потенциалом, который позволяет стать не просто хорошими управленцами, но лидерами.

Стили менеджмента: интегратор (pael)

Интеграция бывает двух видов — пассивная и активная и имеет три направления — вверх, по горизонтали и вниз. Пассивный интегратор сам включен в группу. Активный интегратор сплачивает группу людей, не будучи ее

членом. Поскольку менеджмент предполагает активную интеграцию, далее речь пойдет только о ней.

Восходящая интеграция, или интеграция, направленная вверх, — это способность объединять людей, имеющих более высокий статус, полномочия, должности и т. д. Горизонтальная интеграция — это способность создавать сплоченную группу из равных себе. Нисходящая интеграция, или интеграция, направленная вниз, позволяет стать лидером, сплачивая подчиненных.

Успешный горизонтальный интегратор может с трудом справляться с нисходящей интеграцией, имея склонность слишком надменно держаться с подчиненными. На самом деле редко кто бывает непревзойденным интегратором по всем трем направлениям [10].

Давайте поговорим о качествах, которые привносит в организацию хороший интегратор.

Как ни странно, он имеет наиболее выраженные творческие способности по сравнению с прочими менеджерами, поскольку ему приходится принимать решения на основе более распыленной и менее структурированной базы данных. Интеграция еще менее программируема, чем предпринимательство, — предприниматель не всегда имеет дело с людьми, тогда как интеграция предполагает необходимое для коллективного решения объединение индивидов с разными интересами и достоинствами.

Интеграция предпринимателей осложняется тем, что нужно направить индивидуальную креативность всех и каждого в единое русло, сформировав из людей, способных рисковать, готовую к риску группу и обеспечив слияние *индивидуального* чувства ответственности с *групповым*.

Интегратор проясняет недоразумения, изыскивая связующие нити глубинного — а не поверхностного — совпадения взглядов и примиряя противоречивые ценностные ориентации, установки и ожидания.

При этом умелый интегратор заботится о том, чтобы не стать незаменимым. Его подчиненные должны быть обучены его заменять. В идеале в сплоченной группе почти каждый ее член должен быть готов к роли лидера. Так, например, в армии: если любой солдат способен стать во главе подразделения в случае гибели командира, значит, командир — хороший интегратор. Если же, лишившись командира, подразделение разваливается, значит, интеграция была неудовлетворительной, хотя, возможно, в других отношениях командир проявил себя умелым управленцем.

Интегратор тонко чувствует других людей, сопереживает им и способен к дедуктивному мышлению — он понимает, чем отличается *сказанное* от того, что человеку *хочется* сказать. У него самого есть ряд личностных проблем, что позволяет ему откликаться на чаяния, проблемы и нужды других людей, ставя их выше собственных интересов.

Именно таким лидером был покойный Жуселину Кубичек, бывший президент Бразилии и основатель ее нынешней столицы, города Бразилиа. Когда его спрашивали, как он относится к определенной политической программе, Кубичек отвечал: «Я не за и не против. Я — над».

(I)-функция и лидерство

Интегратор уникален тем, что он не только создает в организации связи, обеспечивающие преемственность, на будущее, но и обеспечивает ее бесперебойное функционирование в настоящем. Его роль весьма важна для успеха как в краткосрочном аспекте, *так и* в долгосрочной перспективе. В конечном счете, чтобы руководитель стал лидером, без этой функции *не обойтись*.

ВХОД	ПРЕОБРАЗОВАНИЕ	ВЫХОД
Функции	Для превращения организации в...	На временном горизонте
(P) Производить то, что удовлетворяет потребности клиента	функциональную, то есть результативную	В краткосрочном аспекте
(A) Администрировать	систематизированную, то есть эффективную	В краткосрочном аспекте
(E) Быть предпринимателем	готовую к упреждающим действиям, то есть результативную	В долгосрочной перспективе
(I) Интегрировать	органичную, то есть эффективную	В долгосрочной перспективе

Хорошим менеджером можно стать и без (I). Менеджер в состоянии успешно выполнять две и даже три функции — (PAei), (paEi), (pAEi), (PAEi) — однако, если среди них нет интеграции, ему не быть лидером. Чтобы менеджер стал лидером, его сильные стороны должны подкреплять (I)-функция. (Более подробно вопросы лидерства рассматриваются в главе 11.)

Функционалистский взгляд: подведение итогов

Прежде чем двигаться дальше, позвольте мне резюмировать изложенные мысли.

«Менеджмент» определяется как процесс, который позволяет организации стать и оставаться результативной и эффективной ныне и впредь.

Я полагаю, что таковы цели любой организации, независимо от технологии, размера, культуры и критериев оценки ее успеха.

Организация достигает этих целей, если успешно выполняются четыре функции: производство во имя удовлетворения ожидаемых потребностей клиентов, администрирование, предпринимательство и интеграция — или (РАЕІ). Иными словами, организация должна быть нацелена на результат (Р), быть гибкой и хорошо адаптироваться к изменениям (Е), причем такая гибкость должна контролироваться и давать предсказуемые результаты (А). И наконец, система должна быть самонастраивающейся (І) и не требовать корректирующих воздействий извне.

Следовательно, задача менеджмента — выполнять эти четыре функции, поскольку они не реализуются сами по себе. «Управлять» — значит выполнять все эти функции или любую из них, независимо от должности индивида или его места в иерархии — и даже независимо от того, числится ли он в штате.

Наверное, теперь, когда мы определили, что такое «менеджмент», и знаем, что ищем, мы сумеем найти идеального менеджера?

Не тут-то было. Но зато теперь нам будет проще понять, почему идеальных менеджеров не бывает и не может быть.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Adizes, Ichak, and Elisabeth Mann Borgese: *Self-Management: New Dimensions to Democracy; Alternatives for a New Society* (Santa Barbara, Calif.: Clio Books, 1975).
2. Djilas, Milovan: *The New Class: An Analysis of the Communist System* (New York: Frederick A. Praeger, 1957).
3. Adizes, Ichak: *Industrial Democracy Yugoslav Style: The Effect of Decentralization on Organizational Behavior* (New York: Free Press, 1971; reprinted by Adizes Institute, 1977).
4. Более подробно об этом см.: Adizes, Ichak: *Managing Corporate Lifecycles* (Paramus, N.J.: Prentice Hall Press, 1999).
5. Информацию об Институте Адизеса (Adizes Institute) см. на сайте www.adizes.com.
6. В правительстве функции (Р) и (А) совпадают. Иначе говоря, (А) представляет собой результат, ради которого существует организация, то есть (Р). Возьмем правительственное учреждение, которое выдает лицензии или контролирует вопросы охраны здоровья и обеспечения безопасности на предприятиях общественного питания. Его (Р)-функция состоит в выполнении (А)-функции. Разумеется, в такой организации реализуются и традиционные (А)-функции: организация, упорядочивание и контроль системы.
7. Adizes, Ichak: *How to Solve the Mismanagement Crisis* (Santa Monica, Calif.: Adizes Institute, Inc., 1979).

8. Определение предпринимательства (Е) см. в работах Schumpeter, Joseph: *Business Cycles* (New York: McGraw Hill, 1939), pp. 102–109; и Drucker, Peter F.: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973), Chapter 10.
9. О роли интеграции (I) см. работы Lawrence, P.R. and J. W. Lorsch, “New Managerial Job: The (I)ntegrator,” *Harvard Business Review*, 45 (November 1967), pp. 142–151.
10. (I)-составляющая, как уже отмечалось, важна для менеджмента на любом уровне, поскольку, чтобы достичь цели, стоящей перед организацией, менеджеру приходится действовать с помощью других людей. Там, где менеджменту удалось объединить (I) отдельных членов организации в одну команду, можно рассчитывать на более высокий уровень солидаризации с организацией, более глубокое удовлетворение от работы и более продуктивную работу. Значимость межличностных взаимоотношений для успеха организации многократно доказывалась в литературе. Крис Аргирис обнаружил, что квалификация рабочего и его гордость своей работой непосредственно связаны с дружескими отношениями с товарищами по работе. См. Argyris, “The Fusion of an Individual with the Organization,” *American Sociological Review*, 19 (1954), pp. 145–167; and “Personality vs. Organization,” *Organizational Dynamics*, 3 (1974) no. 2, pp. 2–17.

Подобную связь между уровнем компетентности и степенью единения (I) с организацией отмечает и Питер М. Блау в исследовании работы правоохранительных органов. См. Blau, “Patterns of Interaction among a Group of Officials in a Government Agency,” *Human Relations*, 7 (1954), pp. 337–348.

Что порождает неправильный менеджмент?

■ **ПРОБЛЕМА:** удастся ли нам найти идеального менеджера теперь, когда мы дали определение менеджменту?

Миф об идеальном менеджере

Мы установили, что у менеджмента есть четыре функции. Каждая из них необходима, а все вместе они достаточны для успешного менеджмента. Если вы производите результаты (P), — то есть удовлетворяете потребности своих клиентов, во имя которых существует ваша организация, — и занимаетесь администрированием (A), вы обеспечите результативность и эффективность организации в краткосрочном аспекте. Если вы предприимчивы (E) и заботитесь об интеграции (I), ваша организация будет результативной и эффективной в долгосрочной перспективе. При условии реализации всех четырех функций организация будет рентабельной — если мерой оценки ее успеха вы считаете получение прибыли — в ближайшей и долгосрочной перспективе. Если речь идет о некоммерческой структуре, в ближайшей и долгосрочной перспективе вы добьетесь любых результатов, к которым стремитесь, — будь то оказание услуг, политическая живучесть или что-то иное.

Вроде бы, все прекрасно.

Должен вас огорчить.

Все не так-то просто.

Один менеджер прекрасно справляется с планированием — (Е для Р), другой — непревзойденный организатор — (А для Р), третий умеет воодушевлять людей — (И для Е или Р) и т.д. Но вы никогда не найдете того, кто блестяще выполняет все четыре функции — то есть безупречного (РАЕИ) менеджера. Таких не бывает. Почему? Этот вопрос напоминает мне один анекдот.

Священник во время проповеди говорит: «Идеальных людей не существует. И я могу это доказать. Если кто-то знает идеального человека, пусть встанет».

Никто из присутствующих не встает. Потом в последнем ряду робко поднимается немолодая женщина.

«Вы и вправду знакомы с идеальным человеком?» — удивленно спрашивает священник.

«Лично я — нет, — отвечает прихожанка, — но я много слышала о таком человеке. Это покойная первая жена моего мужа».

Если кто-то «идеален», скорее всего, его уже нет в живых. Покойница тоже не была совершенством. Мы просто забыли ее о недостатках.

В одной из своих книг гуру Ошо пишет, что, судя по всему, люди считают, что его уже нет в живых.

«Почему?» — спросили его.

«Потому что они говорят обо мне только хорошее!»

Несбыточная мечта

Иначе говоря, безупречного (РАЕИ)-менеджера, который умеет все, не существует, и на то есть веское основание — все, что подвержено *изменениям*, то есть продолжает жить, не может быть совершенным. Ничто не совершенно, поскольку ничто не остается статичным. У всего есть жизненный цикл. Родители обращаются с сорокалетним сыном иначе, чем с новорожденным младенцем. Обращаться с новорожденным младенцем как со взрослым — значит поставить его жизнь под угрозу; нянчиться с сорокалетним как с новорожденным младенцем — значит разрушать его психику. Стиль поведения родителей должен меняться по мере того, как меняются их дети, жизнь не позволяет нам стоять на месте. Мы меняемся, к лучшему или к худшему. И далеко не всегда эти изменения идеально соответствуют нуждам, которые нам приходится удовлетворять.

Нет идеального родителя, нет идеального лидера и, если на то пошло, нет даже идеального цветка. Совершенство возможно, но мимолетно, или,

если перефразировать Энди Уорхола¹, в жизни каждому из нас доводится с четверть часа побыть совершенством. Однако условия меняются, и функциональная синхронизация того, что мы делаем, не может оставаться безукоризненной постоянно [1]. Если сказать, что хорошим лидером может быть любой и в то же время никто, это высказывание может показаться противоречивым, однако оно обретает смысл в следующем контексте: любой может быть хорошим лидером в определенной ситуации, но никто не может быть хорошим лидером постоянно.

«Человек ближе всего к совершенству, когда он пишет заявление о приеме на работу».

Стэнли Дж. Рэндалл

Питер Друкер признавал сложность управленческой работы.

«Особенность высшего менеджмента в том, что он требует разнообразных способностей и, что самое главное, разных характеров», — пишет он [2]. Курсивом я обозначил собственную интерпретацию функций, которые выделяет Друкер.

«Он требует способности анализировать, думать, взвешивать альтернативы (*A*) и согласовывать противоположные точки зрения (*I*). Помимо этого он требует способности к быстрым и решительным действиям (*P*), предприимчивости и интуитивной смелости (*E*). Он требует умения непринужденно обращаться с абстрактными идеями и понятиями (*E*), цифрами и расчетами (*A*). Кроме того, он требует понимания людей, чуткости, эмпатии, глубокого интереса и уважения к людям (*I*). Некоторые задачи требуют, чтобы человек работал... в одиночку (*P*). Чтобы выполнять другие задачи, например церемониального и представительского характера, нужно любить толпу и знать правила этикета (такова задача политика) (*EI*)».

«Для решения задач, стоящих перед высшим менеджментом, — продолжает Друкер, — требуется по меньшей мере четыре типа людей». Друкер определяет их как «человек мысли» (*A*), «человек дела» (*P*), «человек народа» (*I*) и «человек переднего края» (*E*). Без сомнения, эти типы соответствуют стилям модели (РАЕI).

Хотя Друкер говорит лишь о высшем менеджменте, я убежден, что любая руководящая должность в организации требует выполнения всех четырех функций, хотя соотношение между ними меняется в зависимости от места, занимаемого вами в организационной структуре. Так, высшему менеджменту в Америке приходится уделять много внимания (*E*)-функции.

¹ Энди Уорхол (Andy Warhol) (1928–1987) — знаменитый американский художник, мастер эпатажа, «король поп-арта», чрезвычайно яркая и разносторонняя личность. — Прим. пер.

При этом (I)-функция в американских компаниях зачастую передается службе персонала, которая не уделяет ей должного внимания, поскольку менеджеры службы персонала по горло заняты выполнением (A)-задач и бумажной работой, что не только не дает им заняться интеграцией (I), но и подрывает доверие к ним как к интеграторам.

Между тем (P)-функция отдана на откуп рабочим или тем, кто непосредственно занят созданием продукта, «батракам»¹. Никто не интересуется их мнением — никакого выполнения функции (E) не допускается, а если они стремятся к интеграции, пытаются объединиться в профсоюз, это воспринимается как угроза власти менеджмента.

И все же менеджеры любого уровня обязаны одновременно выполнять все четыре функции и делать это одинаково хорошо. Это порождает потребность в книжном менеджере — несбыточной мечте — на всех уровнях управления. Мастер, к примеру, должен быть знающим (P), иметь административные способности (A), быть гибким, адаптивным, готовым к нововведениям (E) и хорошо ладить с людьми (I). Но сколько мастеров на деле обладают всеми этими качествами? По словам Друкера, «людей, сочетающих в себе эти четыре стиля, практически не встречается» [3].

Извечный конфликт четырех функций

Но почему нет? Потому что — и это вторая причина, делающая невозможным существование идеального менеджера, — названные управленческие функции, совпадая во времени, снижают эффективность друг друга.

Сделав вывод о том, что для управления любой организацией требуется более одного стиля, Друкер не пошел дальше и не проанализировал взаимодействие разных стилей. Этот пробел я и попытаюсь здесь восполнить.

Давайте рассмотрим несовместимость функций более подробно.

Мы все знаем менеджеров, которые блестяще разрабатывают концептуальные планы и идеи, но не способны отслеживать детали их реализации. Другие — талантливые интеграторы; они чутки, умеют поставить себя на место другого, однако не в состоянии принимать трудные решения.

Это объясняется очень просто: четыре функции нельзя считать взаимоисключающими, однако они несовместимы в краткосрочном аспекте, то есть одна мешает выполнению другой. Иными словами, способность успешно выполнять одну из (PAEI)-функций, скорее всего, будет снижать способность осуществить другую.

¹ Здесь Адизес использует игру слов: (P)-eons, как в оригинале, значит «люди (P)-типа», а реон по-английски означает «батрак». — *Прим. науч. ред.*

«Все люди невежды, но каждый — в чем-то своем».

Уилл Роджерс

Несовместимы, к примеру, производство и предпринимательство. (Р) и (Е) конфликтуют, поскольку (Р) требует быстрой отдачи, тогда как (Е) стремится обеспечить ее в долгосрочной перспективе.

Сколько раз вы повторяли: «Я так много работаю, что у меня нет времени думать». Иначе говоря, сдвигая камень, или удовлетворяя текущие нужды, вы так поглощены этим занятием, что у вас не остается времени подумать о перспективах. Однако пока вы в поте лица сдвигаете с дороги камень, возможно, кто-то другой уже проложил неподалеку скоростную автомагистраль. Таким образом, (Р) угрожает (Е) — если вы день и ночь трудитесь не покладая рук, думая лишь о краткосрочных результатах, вам очень нелегко, а то и невозможно быть в курсе происходящих изменений. Ваш разум подобен фотокамере. Вы можете держать в фокусе либо ближайшие объекты, либо те, что находятся вдали.

Я встречал много предпринимателей (Е), которым повезло быть уволенными с прежнего места работы, где им приходилось заниматься (Р). Если бы их не сдвинули с места, они никогда бы не взялись за новое дело.

Верно и обратное — (Е) угрожает (Р). Предпринимательство предполагает изменения, а это ставит под угрозу выполнение (Р)-функции. Тот, кто занимается производством, вечно ворчит на конструкторский отдел: «Если вы не прекратите вносить изменения, мы никогда не доведем дело до конца!» Наступает момент, когда нужно прекратить строить планы, чтобы заняться их реализацией.

Несовместимость (Р) и (А)

Четыре функции несовместимы в любых сочетаниях, это относится не только к (Р) и (Е). Рассмотрим другую комбинацию: (Р) и (А).

Если вы играете в теннис пара на пару и мяч стремительно летит в центр корта, будете ли вы раздумывать, куда он приземлится, прежде чем решите, кто примет удар? Ясное дело, нет. Может быть, вы проведете черту посередине площадки, чтобы вы и ваш партнер точно знали, кто за какую зону отвечает? Вряд ли. Вы на глазок поделите корт между собой. И если мяч будет лететь в «переходную зону» в середине корта, вы броситесь к нему оба. Такой подход результативен, поскольку один из вас отобьет мяч, но не очень эффективен.

Эффективный подход предполагает, что никто из вас не тронется с места, пока мяч не коснется земли, хотя к этому моменту будет уже слишком поздно отбивать мяч. Следовательно, такой подход нерезультативен.

Результативность (Р) и эффективность (А) — это несовместимые задачи.

Если вы хотите добиться высокой результативности, то едва ли можете рассчитывать на эффективность. Именно поэтому молодые компании, которые без конца «тушат пожары» и сталкиваются с непредвиденными проблемами, неорганизованны и неэффективны. Они вынуждены мириться с тем обстоятельством, что организованность и порядок приходится отложить на потом.

Верно и обратное: обеспечивая высокую эффективность, вы в конце концов потеряете в результативности. Иначе говоря, чрезмерно усердствуя в (А), вы снизите (Р). Именно это происходит в бюрократических системах, где каждая мелочь запланирована, а любая переменная строго контролируется.

Как это ни парадоксально, но чем больше вы контролируете, тем больше теряете контроль. Ужесточая его, вы дробите систему на мелкие части, а при этом выявляется все больше отклонений, которые нужно контролировать. Что происходит в итоге? По мере повышения дробности контроля система становится менее гибкой — а значит, менее восприимчивой к меняющимся потребностям своих клиентов.

Проведем еще одну параллель с теннисом: представьте, что игрок стоит на месте, упражняя руку и тело, пока не доведет каждое движение до совершенства, а потом предлагает своему сопернику посылать мяч в ту точку площадки, где он тренировался, то есть туда, где он действует наиболее эффективно. На самом деле такой игрок умеет отбивать лишь мяч, который летит прямо на ракетку. Причем отбивает его чисто механически, надеясь, что, когда он взмахнет ракеткой, мяч окажется в удобном ему месте.

Такой подход я бы назвал не приблизительно верным, а образцово неверным. Именно так действует бюрократия. Все до мельчайших деталей планируется и контролируется. Ни одна переменная не остается без внимания. Тот факт, что мяч — меняющиеся потребности клиента — летит не туда, куда предполагалось, никого не волнует. Каждый механически выполняет свою работу как запланировано, чтобы обеспечить максимальную эффективность и контроль. Все чрезвычайно эффективно добиваются предельной негибкости, а в итоге — предельной безрезультативности.

Чтобы придерживаться приблизительно верного подхода и быть результативным, вы должны бросаться туда, куда летит мяч, даже если ваше тело движется не самым эффективным образом.

Такое несоответствие формы и функции, результативности и эффективности можно было наблюдать, когда рухнула Берлинская стена и коммунистическая система начала сдавать свои позиции. Переход к рыночной эконо-

мике давался этой системе невероятно тяжело, ведь, чтобы равняться на рынок и подчиняться ему — иными словами, стать более результативной, ей нужно было научиться стать менее эффективной, менее регламентированной, сократить государственное планирование и государственный надзор. Однако когда я, читая лекции в Академии наук в России, пытался втолковать эту идею, я ощущал себя так, словно продаю свинину хасидам. Вся коммунистическая система опиралась на (А); чтобы переключиться на (Р), мало освоить новые принципы ведения бухгалтерского учета, здесь нужно радикальное преобразование культуры.

В сущности, (Р)/(А)-несовместимость — это борьба формы и функции, и в жизни есть множество тому примеров. К примеру, меня всегда интересовало, зачем женщины покупают себе так много туфель. Моя жена объяснила мне, в чем дело. «Женщине хочется купить туфли, которые сделают ее сексапильной», — сказала она. Дама покупает красивые туфли, но они оказываются неудобными, — кому приятно ходить на высоченных каблуках? Поэтому в следующий раз она покупает комфортные туфли, но — вот беда! — они не делают ее сексапильной. Шкафы, битком набитые туфлями, — это результат бесконечных тщетных поисков идеальных туфель, форма и функции которых идеально сбалансированы, несуществующих туфель, которые удобны и при этом сексапильны.

Возможно, вы заметили, что подобным образом обстоит дело с заварочными чайниками: из тех, что хороши с виду, чай непременно проливается на стол. В данном случае форме уделялось больше внимания, чем функции.

Когда удастся добиться идеального сочетания формы и функции, результативности и эффективности, такому объекту место в музее. Это большая редкость.

Несовместимость администрирования и интеграции

Подобно (А), (I) уделяет первоочередное внимание форме. И администрирование, и интеграция предполагают комплекс правил, которые стимулируют определенное поведение и ограничивают его установленными рамками.

(I) олицетворяет органическую форму, тогда как (А) — воплощение формы механистической. Говоря о механистической форме, я имею в виду, что (А) — это управление извне. (А) определяет параметры, и вы должны принять их как данность, согласны вы с ними или нет. Если вы нарушаете правила или отклоняетесь от них, вы понимаете, что вас ждет наказание.

(I) также устанавливает параметры, однако (I)-параметры управляются внутренними сигналами. За счет этого (I) может накладывать более строгие ограничения, чем (A). Почему? Потому что невозможно ловчить, соблюдая правила, которые установили вы сами. Вы не можете нарушить правила даже в кромешной тьме, когда вас никто не видит, — ведь *вы сами* наблюдаете за собой. А от себя не убежишь.

Вот пример. Мужчина говорит замужней женщине: «Почему бы нам не заняться любовью?»

«Не могу», — отвечает она.

«Почему? — спрашивает он. — Твой муж ничего не узнает».

«Да, — говорит она, — но об этом буду знать я».

Это (I). «Почему?» — «Потому что об этом буду знать я. Никто, кроме меня, не узнает, что я сделала нечто такое, чего не следует делать». Это идет изнутри, в отличие от (A), которое воздействует извне: «Если я нарушу эти правила, меня могут поймать с поличным и наказать. Меня до смерти забьют камнями или сошлют в Сибирь».

Если вы принимаете свод внешних правил, делая их своими собственными, — иными словами, усваиваете их, — имеет место (AI). Если вы убежденный коммунист, верите в коммунизм и готовы отдать за него жизнь, значит, вы усвоили внешние правила коммунизма. Эта сокрушительная комбинация делает вас предельно негибким. Неудивительно, что масса людей в России покончила с собой, когда Сталин был развенчан и осужден как преступник. Внутренняя система убеждений этих людей была разрушена.

Означает ли это подобие функций, что (A) и (I) совместимы?

Вовсе нет.

(A) наносит ущерб (I), поскольку заставляет организацию опираться на внешние непреложные механистические правила, контролируя взаимозависимость людей и их отношения. Такая организация будет в меньшей степени ориентироваться на внутренние и культурные ценности. Почему (A) так легко подменяет собой (I)? Потому что издавать законы проще, чем формировать ценностные ориентации. Чтобы создать закон, достаточно нескольких месяцев. Чтобы сформировать новый нравственный кодекс, нужна целая жизнь. Более того, порой (A)-правила могут противоречить (I)-ценностям. Таким образом, (A) всегда стремится к усилению регулятивного механизма, а тот, в свою очередь, снижает потребность в (I), подавляя соответствующие стимулы. Чем больше внимания вы уделяете (A), тем слабее становится (I). Механистические правила и процедуры (A) сводят на нет любую попытку сохранить органическую взаимосвязь.

Например, в период становления новой религии основавшая ее группа верующих не увлекается (A). Все, что у них есть, это вера в Бога и общая

система ценностей, которая позволяет им совместно решать, что нужно делать. В их отношениях доминирует (I).

Спустя некоторое время религия завоевывает популярность и начинает распространяться, и группа верующих утрачивает первоначальную сплоченность. (I) слабеет, и в силу необходимости верующие начинают все больше руководствоваться правилами. Со временем хвост начинает вить собакой: доминирующую роль уже играют (A)-правила. Теперь вместо (I), которая цементировала данное сообщество благодаря единству убеждений, организация уделяет основное внимание ритуалам и правилам, то есть (A), и религия становится все более косной. Она превращается в *организованную религию*, и ее приверженцы поглощены соблюдением правил поведения, забывая о внутреннем духе своей веры. (A) разрушает (I).

Вот еще один пример того, как (A) подрывает (I). В какой стране больше всего адвокатов на душу населения? В США. Уровень (A) чрезвычайно высок и продолжает расти. Наша судебная система перегружена. Мы постоянно ищем тех, кто, вмешавшись в наши внутренние дела, решит проблемы наших взаимоотношений. (A) все глубже и глубже проникает в нашу социальную структуру, диктуя нам, как воспитывать своих детей, как вести себя с брачным партнером, где и как мы можем или не можем курить, есть, разговаривать...

В самом большом и быстро растущем отделе ближайшего книжного магазина вы обнаружите книги по «самопомощи», где можно найти «правила» для всего на свете: как найти спутника жизни, устроить вечеринку, разрешать споры и заводить друзей. Существует множество правил на все случаи жизни. Непочатый край (A). А как обстоит дело с (I)? Она тоже процветает. Бесчисленные курсы учат любви, близости, налаживанию отношений, общению, саморазвитию, самоактуализации. Взгляните на наклейки на бамперах американских машин. Чаще всего на них встречается слова «ЛЮБОВЬ» или «ЛЮБЛЮ». «Я люблю Нью-Йорк», «Я люблю свою собаку», «Иисус любит тебя» и т. д. Откуда такая тяга к любви? Любовь, высшее проявление интеграции, пользуется высоким спросом, поскольку боится изменений. Чем больше изменений, тем больше отчуждения, губительного последствия современной жизни. При этом чем крупнее город, тем слабее (I) и тем более одинокими чувствуют себя его жители.

Таким образом, изменения обостряют потребность как в (A), так и в (I). Но чем больше вы полагаетесь на (A)-правила для решения проблем любых взаимоотношений, тем меньше вы доверяете своему духовному наставнику, вашему внутреннему голосу. Прибегнуть к (A) проще. (A) носит механистический характер. (I) дается труднее, и вполне естественно, что, когда приходится выбирать между простым и сложным, предпочтение отдается простому.

Теперь давайте подойдем к вопросу с другой стороны: чем (I) мешает (A)?

Сказать по правде, слово «мешает» не самое удачное в данном контексте; вернее сказать, что (I) сдерживает развитие (A). Чем больше внимания вы уделяете (I), тем меньше ваша потребность в (A). При племенной организации общества, принимая решения и улаживая конфликты, племя полагалось на внутренние ценности. Чтобы решить проблему, ему не требовалось вмешательство извне, вроде полиции или судов. Люди имели устойчивую систему ценностей, которая определяла, что правильно, а что — нет, и они не нуждались в ком-то, кто указывал бы им, что делать. Таким образом, чем больше выражена (I), тем меньше потребность в (A).

Мне хотелось бы подчеркнуть, что (I)/(A)-несовместимость отличается от прочих комбинаций функций. Несовместимость бывает позитивной и негативной. Когда (A) вытесняет (I), несовместимость этих двух функций носит деструктивный характер. Однако, когда (I) сдерживает рост (A), речь идет о *позитивной* несовместимости.

Такого нет ни в одном другом парном сочетании. Как мы уже знаем, если (E) подрывает (P) или (P) подрывает (E), это нежелательно. Когда (P) препятствует (A) или (A) препятствует (P), это нежелательно. Нам предстоит узнать, что если (I) мешает (P) или (P) мешает (I), это также нежелательно. И так далее. Но если (I) сдерживает (A), это *желательно*. Почему это так, я не знаю.

Занимаясь своей работой, я заметил, что когда мои теории согласуются между собой, они исполнены изящества и гармонии, как математика. Как только что-то нарушает это равновесие, я знаю, что в моих рассуждениях допущена погрешность. Иногда у меня уходят годы, чтобы выяснить, в чем состоит ошибка и как ее исправить. Выше отмечена одна из них.

Отклонение (I)/(A) от общего правила нарушает стройность теории, а значит, здесь есть какое-то упущение, какая-то неточность. Однако пока эта проблема не решена. Это все, на что я способен сегодня. Я предпочитаю признаться в этом читателям, нежели игнорировать проблему или пытаться приукрасить дело. Возможно, кто-то из читателей поможет ее решить. Пока я знаю одно: чтобы (I) прекратила развиваться, (A) должна достичь определенного предельного значения. Но для (A) такого предельного значения (I) не существует.

Что происходит и почему? Не знаю. Попробуйте разобраться сами.

(P) угрожает (I), (I) угрожает (P)

Приходилось ли вам посещать курсы или семинары, где учат, как усовершенствовать навыки (I) — улучшить отношения с другими людьми, повысить эффективность общения и стать более чутким и восприимчивым?

После занятий вы возвращаетесь на работу, вскоре разражается кризис, вы оказываетесь в цейтноте, и вам приходится устраивать собрание, на котором вы должны выступить в роли (Р). У вас нет времени убеждать, объяснять или создавать мотивацию. Что произойдет с вашей ориентацией на работу в команде и способностью терпеливо выслушивать других?

Когда нужно срочно произвести результаты, то есть обеспечить выполнение (Р)-функции, вполне простительно на время стать диктатором, не уделяя особого внимания интеграции и потребностям отдельных заинтересованных лиц. (Р) вытесняет (I).

Сколько бы раз, идя на собрание, вы ни обещали себе быть терпеливым, понимающим и внимательным к людям, неизбежны ситуации, когда решение нужно принять *немедленно*. О чем вы думаете на собрании, ерзая на стуле и в пятнадцатый раз поглядывая на часы? *«Какого черта ждать, пока все выскажут свои пожелания! Нам нужно обеспечить работу железной дороги!»* Я угадал?

Справедливо и то, что (I) подрывает (Р), вводя собственные параметры, почти так же, как (А).

Как введение (I)-параметров подрывает (Р)? Приведу еще один пример из области религии. Если спросить ортодоксально-религиозного еврея, одетого в черное, который едва сводит концы с концами и не имеет ни работы, ни еды: «Что вы намерены делать?», он скажет: «Господь поможет». «Господь даст пропитание». И точка. Он верит в это всей душой. То же самое можно сказать про глубоко верующих мусульман и христиан.

Если вы не религиозный человек, то вряд ли будете сидеть и ждать, пока Господь обеспечит вам пропитание, не так ли? Вы пойдете и найдете себе пищу или работу или и то, и другое. Вы займетесь (Р).

Люди, которых объединяет глубокая вера, или (I), неотступно придерживаются критериев собственной системы ценностей, что наносит ущерб их способности к (Р). Даже если решается вопрос жизни и смерти, они ни за что не нарушат правила. Что если обстоятельства сложатся так, что нарушить правило будет необходимо? Они все равно не пойдут на это. Почему? Потому что это идет вразрез с правилами, которые они усвоили.

Борьба между (Е) и (I)

Почему (Е) конфликтует с (I)? Потому что (Е) жаждет перемен, стремится созидать и совершать преобразования, тогда как (I) ищет гармонии, согласия и интеграции. То, что (I) стремится соединить или сохранить единым, (Е) старается разобрать на части.

Когда Мартин Лютер в XVI веке пытался реформировать католическую церковь, та на каждом шагу чинила ему препоны. Церковная иерархия рассматривала нововведения Лютера как угрозу католицизму.

Вот еще один довольно сложный пример того, как (I) препятствует (E). В какой стране когда-то было меньше всего адвокатов на душу населения? В Японии. Всего несколько лет назад японский бизнес отличали высочайшая преданность делу и тесные взаимосвязи между людьми благодаря развитой (I). Компании гарантировали пожизненную занятость, а на предприятиях царил почти семейная атмосфера. Здесь заботились друг о друге, руководствуясь в первую очередь нормами национальной культуры, а не предписаниями правовых институтов. Потребность японцев в (A) — строгих правилах и процедурах — была невысока.

Однако за последние годы Япония изменилась: (A) развивается, а (I) идет на убыль.

Почему это происходит? Потому что четыре функции менеджмента в Японии никогда не были сбалансированы, а это сделало ситуацию нестабильной.

Исторически японцы не были новаторами-индивидуалистами. Японская система образования всегда отставала по части (E). Она дает знания и учит не выражать несогласие и не выделяться как личность. Предпринимательство здесь — результат взаимодействия членов группы, которые фактически приходят к (E) через (I).

Почему уровень (E) японцев невысок? Потому что их (I) чрезвычайно глубока, а (I) представляет угрозу для (E). Когда я работаю в любой другой стране мира и группа приходит к единому мнению по какому-либо вопросу, мы хлопаем в ладоши и кричим «Ура!». Работая в Японии, я меняю правила: аплодисменты и крики «Ура!» раздаются, если кто-нибудь из членов группы говорит: «Я думаю иначе». Почему? Потому что японцы редко расходятся во мнениях. Они всегда ищут консенсус и выбирают путь, который позволяет его достичь.

Помните, в предисловии я сравнивал четыре функции менеджмента с витаминами? Чтобы большие дозы витамина (A) принесли вам пользу, вы должны одновременно принимать побольше витамина (E). Если последнего не хватает, польза от (A) сходит на нет. Дефицит одного ограничивает эффективность других даже при их избытке. Функции взаимозависимы, как витамины. Если в вашей диете не хватает одной составляющей, другие не сделают вас здоровее, пока вы не увеличите дозу недостающего компонента.

Когда Япония утратила конкурентное преимущество? Когда скорость изменений во всем мире стала расти и требовать быстрого принятия решений. Избыток (I) и недостаток (E) мешали Японии приспособиться к происходящему и ускориться. В то же время все более тесные взаимосвязи

правительства и корпораций, банков и правительства и т. д. способствовали развитию (А). Из-за высокого уровня (I), недостатка (Е) и расширения (А) в конце концов пошло на убыль (Р).

Какие меры были предприняты в Японии, когда наступил спад? Чтобы расширить производство, (Р), японцам пришлось в значительной мере пожертвовать (I), заменив ее (А). Почему? Когда производство приходит в упадок или начинаются нелады в экономике, менеджмент нередко сворачивает интеграцию, регулирующую взаимосвязи, отдавая предпочтение систематизации, или (А). В Японии это проявилось в том, что компании больше не гарантируют своим работникам пожизненную занятость, семейная атмосфера исчезла, и человека вполне могут уволить. Сохранилась лишь чудовищная бюрократия (А), которая продолжает разрушать (Р) и (I) и не позволяет развиваться (Е).

В результате Япония по-прежнему находится в очень тяжелом положении, и для этой проблемы нет быстрого решения. Чтобы развиваться в отсутствие собственного (Е), страна вынуждена ввозить корпоративных руководителей из-за рубежа. (Так, глава компании Nissan, которого перевозят как героя, родился в Бразилии. Японская автомобильная промышленность воспринимает этот эксперимент как образец для подражания.)

Что нужно Японии? Ей необходимо изменить образовательную систему, чтобы поддержать и расширить (Е), начать не просто давать *знания*, а учить, как нужно *учиться*. Необходимо поощрять нешаблонное мышление, которое не вписывается в привычные рамки, и вознаграждать индивидуализм, а не (А). При этом стране важно не утратить конкурентного преимущества, присущего ее культуре, — (I). Если это окажется невозможным, японцам придется открыть границы, поощряя иммиграцию лиц других национальностей с развитыми навыками (Е) — греков, евреев, индийцев — что едва ли приемлемо для такого закрытого общества, как Япония.

Конфликт между (Е) и (А)

И наконец, в чем несовместимость предпринимательства и администрирования? Понять это несложно. Предприниматели радикальны, а администраторы консервативны. Администраторы стремятся ужесточить контроль, чтобы максимально повысить эффективность, и стараются добиться этого, сводя к минимуму отклонения. Предприниматели *живут* ради того, чтобы создавать отклонения и вносить изменения, которые необходимы для достижения результативности в долгосрочной перспективе. Таким образом, (Е) представляет угрозу для (А), поскольку избыток изменений создает помехи систематизации, режиму и порядку.

Разумеется, верно и обратное: (А) опасно для (Е). Если вы кладете новые идеи под сукно во имя эффективности, значит, вы ограничиваете свою способность оставаться активным, инициативным и результативным в долгосрочной перспективе. Процедуры, правила и регламентированное поведение препятствуют преобразованиям.

Вспомним, к примеру, коммунистическую Россию. (А) была столь влиятельна, что любого предпринимателя клеймили позором, называя спекулянтом. В России это слово приобрело ругательный оттенок, так называли любого, кто посягал на централизованно планируемую экономику страны. В коммунистической России мало кто осмеливался быть предпринимателем, поскольку ему грозила тюрьма. Моего отца, владельца небольшого магазинчика, отправили за решетку в Югославии за то, что он не разделял взгляды коммунистов на общественную собственность. Пытаясь осуществить преобразования, отец нарушил правила и стал «врагом народа».

Несбыточная мечта

Теперь давайте вернемся к главе 1, где обобщались задачи менеджера, и систематизируем их с помощью терминов (РАЕІ). Становится ясно, что от идеального менеджера, высшего руководителя, лидера требуется быть (РАЕІ), а поскольку данные функции несовместимы и не могут выполняться одновременно, идеал невозможен или крайне редок.

Идеальный менеджер — знающий и целеустремленный, (Р); дотошный, (А); методичный и расторопный, (А). Он организован, рационален и рассудителен, (А). Он — наделенный харизмой провидец, который готов идти на риск и приветствует преобразования (Е). Он отзывчив и чуток к потребностям других людей, (І).

Идеальный менеджер умеет объединить всех необходимых специалистов, мобилизовав их на достижение поставленных целей, (І). Он создает команду, способную выполнять свои функции самостоятельно, без его контроля, (І). Он оценивает собственную деятельность по результатам работы своей команды, определяя, насколько успешно его подчиненные вместе и по отдельности решают поставленные перед ними задачи и насколько эффективно помогает им в этом он сам, (ІР).

Он умеет слушать, и слышит не только то, о чем говорят, но и то, о чем *умалчивают*, (І). Он сознает необходимость изменений, (Е), однако осуществляет их осмотрительно и избирательно, (А). Он проницательно определяет лидерский потенциал своих подчиненных и не боится брать на работу и повышать в должности одаренных, амбициозных людей, (І).

Он не ворчит, когда что-то идет не так; его критика всегда конструктивна, (I). Его подчиненные не боятся признать свои промахи: они знают, что он будет справедлив и окажет им необходимую поддержку, (I). Он поощряет творческий подход к делу, (E), и стремится к консенсусу при принятии решений, (I). Это яркая, неординарная личность, (E), способная воодушевить людей на трудовые свершения ради достижения целей организации, (IP). Он умеет делегировать полномочия (тем самым руководитель доверяет другому выполнение (P)-функции) и регулярно занимается повышением квалификации своих подчиненных, (A). Он дипломатично разрешает конфликты, уважает интересы других людей, сдает их самолюбие и апеллирует к чувству социальной ответственности, (I). Он щедро делится информацией, а не утаивает ее с целью укрепления личной власти, (I).

Он придерживается строгих этических принципов, (I). У него аналитический склад ума, он — человек дела, (P), чуткий и в то же время сдержанный, (I). Он нацелен на результат, (P), но не в ущерб процессу, (A). Он методично занимается формированием рынка, совершенствует производственные мощности, развивает финансовый и кадровый потенциал своей компании, (E).

Что еще предполагает менеджмент? Согласно словарям, к которым мы обращались ранее, слово «управлять» означает: «приводить в действие», (PA); «организовывать», (A) или (pAei); контролировать, (A) или (pAei); «достигать цели» (Paei) и «возглавлять» или «быть лидером», что может быть любой из трех комбинаций: (PaeI), (pAeI) или (paEI). (Более подробно о качествах лидера рассказывается в главе 11.)

И наконец, менеджер должен уметь планировать. Это требует ориентации на конкретные результаты, (P); представления о перспективе, (E); внимания к деталям при внедрении, (A); и умения заручиться поддержкой тех, кто претворяет план в жизнь, (I). Таким образом, эта задача требует осуществления всех четырех функций.

Менеджеру нужно иметь навыки контроля, (A), — но и этот контроль должен способствовать достижению результата, (P), без потери гибкости, (E), а чтобы быть результативным, необходимо заручиться поддержкой других людей, (I).

Что получится, если свести это все воедино? (PAEI)-менеджер. Понятно, что подобные требования слишком высоки. Поэтому ни вам, ни мне и ни одному светилу, преподающему менеджмент, не стать идеальным менеджером, которого якобы можно подготовить.

Но тогда как же нам быть? Означает ли это, что любая компания или организация по определению обречена на неправильный менеджмент?

Теперь, когда мы определили, что такое менеджмент, почему не бывает и не может быть идеального руководителя, описали стили управления обычных менеджеров с их достоинствами и недостатками, пора охарактеризовать

стили неправильного менеджмента, которых следует остерегаться. После этого мы будем готовы поговорить об успешном менеджменте и о том, как он работает.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Более подробно об этом см. в работе Adizes, Ichak: *Corporate Lifecycles*, Volumes 1, 2, 3, третье, расширенное и дополненное издание, опубликованное Adizes Institute в 2004; первое издание Paramus, N.J.: Prentice Hall Press, 1988.
2. Drucker, Peter F.: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973), p. 616.
3. Там же, p. 616.

Стили неправильного менеджмента

■ ПРОБЛЕМА: как определить неправильный менеджмент и каковы его проявления?

Столкновение с неизбежным

Принимая во внимание то, что говорилось о проблемах совместимости в предыдущей главе, можно сделать вывод: каждому руководителю, выполняющему четыре основные функции менеджмента, присущи сильные и слабые стороны. Кто бы ни решал управленческую задачу, способность к выполнению отдельных (PAEI)-функций может быть нереализованной, вытесненной, затухающей или попросту неразвитой изначально.

Поскольку каждая из (РАЕI)-функций необходима, а вместе они достаточны для успешного менеджмента, что произойдет, если одна из них не выполняется? Неправильный менеджмент — это предсказуемая, повторяющаяся модель неправильного менеджмента.

Чтобы упростить сравнение надлежащего и неправильного управленческого поведения, я решил описать пять крайних проявлений неправильного менеджмента. Зачем? Различие между нормальным человеком и тем, кто страдает патологическими отклонениями, — всего лишь вопрос меры. Изучая ненормальное поведение с выраженными отклонениями, вы учитесь понимать, что есть норма.

Вместо того чтобы смотреть, что произойдет, если одна из функций не выполняется, я задаю вопрос, что будет, если *одна* из функций выполняется в отсутствие *прочих*.

Типажи, о которых пойдет речь, это Герой-одиночка, (P---); Бюрократ, (-A--); Поджигатель, (--E-); Горячий сторонник, (---I) и Мертвый пень, (----). Все это руководители, которые способны выполнять не более одной из четырех основных функций менеджмента. Речь идет либо о производстве результатов, (P), либо об администрировании, (A), либо о предпринимательстве, (E), либо об интеграции, (I), либо о полной неспособности реализовать хотя бы одну из данных функций.

Умение узнавать эти типы помогает «исцелиться» от неправильного менеджмента. Кроме того, оно позволяет анализировать рядовые и нетипичные проблемы в организации, разрешать конфликты и оценивать успешность работы команды.

Ниже кратко описаны все четыре стиля. Более подробно они охарактеризованы во второй книге данной серии *Management and Mismanagement Styles* («Стили успешного и неправильного менеджмента»).

В третьей книге из этой серии рассказывается, как обращаться с носителями этих стилей и каким образом руководитель может компенсировать свои слабые места.

Герой-одиночка (P---)

Что происходит, когда знающий, целеустремленный и активный менеджер, прекрасный производитель результатов, (P), абсолютно не способен к (A), (E) и (I) и действует как идеальный машинист на железной дороге? Вы указываете ему маршрут, говорите, на каких станциях останавливаться, даете ему поезд, и он отправляется в путь на всех парах — если понадобится, пробивая стены. Он такой прекрасный исполнитель, так целеустремлен и настойчив, что вы, не раздумывая, повышаете его в должности, переводя на более высокий уровень управленческой иерархии.

Вот тут-то и возникает проблема. Он не (A), не (E) и не (I). Почему? Неизвестно. Это не имеет отношения к делу. Мотивы его поведения меня почти не интересуют. В первую очередь я хочу выяснить, *что* это за поведение и *как* к нему относиться. Налицо факт — такой менеджер не справляется с администрированием: он не умеет организовывать, координировать, делегировать полномочия, контролировать и следить за тем, чтобы дело было доведено до конца. Он не предприниматель: он не генерирует новые идеи, лишен творческого начала и терпеть не может рисковать. К тому же он не интегратор: он не обладает чутьем по части межличностных отношений,

его не волнует групповая динамика и чувства членов группы. Он с трудом завязывает личные контакты. Он не формирует команду и не развивает потенциал тех, кто трудится рядом, — он слишком занят производством.

В США его называют Одиноким рейнджером, в Мексике или Скандинавии — Волком-одиночкой. В разных странах он получает разные прозвища, но его поведение остается неизменным.

Выяснив, в чем состоит задача, Герой-одиночка превращается в образцового солдата. Он добьется, чтобы работа была выполнена. В этом его достоинство: он верен, предан и патологически исполнительен. Но такое рвение распространяется лишь на одну функцию менеджмента, — остальные для него попросту не существуют, — и поэтому он может стать обузой.

Что характерно для Героя-одиночки?

Он сосредоточен на том, *что* нужно сделать. *Как, кто* и даже *зачем* его не интересуют. «Итак, что нужно делать дальше? Давайте, ребята, пора действовать. Не будем тратить время попусту». Пока он *чем-либо* занят, он почти не задумывается над тем, делает ли то, что следует.

Усердно ли он трудится? О да, он работает в поте лица. Когда появляется на службе? Первым. Когда уходит домой? Последним.

Свой успех и свою ценность для организации Герой-одиночка измеряет напряженностью своего труда. Когда его спрашивают: «Как дела?», он обычно отвечает: «В последнее время я вкалываю до полуночи». При этом может оказаться, что за словами «в последнее время» стоит вся его трудовая жизнь.

В порядке ли его стол? Какое там! Он чуть ли не до потолка завален горами бумаги, и хотя Герой-одиночка трудится не покладая рук, он все время отстает и постоянно жалуется, что день слишком короток. «Я еще не успел закончить работу за прошлую неделю, а уже началась следующая!»

Какие чувства он испытает, если, придя на работу, обнаружит, что его стол чист и ему нечем заняться? Его охватит паника. Почему? Он будет встревожен, если ему станет не о чем тревожиться. Он должен всегда быть при деле.

С годами я понял, что пристрастие Героя-одиночки к работе носит болезненный характер сродни алкоголизму. Он — трудоголик.

Герой-одиночка не может без работы так же, как алкоголик — без спиртного. Что он приносит домой, возвращаясь в одиннадцать вечера? Ну конечно, портфель, набитый бумагами — работой, на тот случай, если его замучает бессонница.

Отпуск для трудоголика — наказание. Представьте, что пьянице скажут: «Тебе придется провести две недели на острове, где действует сухой закон». Он придет *в ужас*. Что трудоголик берет с собой в отпуск? Подобно алкоголику, который непременно припрячет в своем багаже бутылочку спиртного, трудоголик берет с собой полный чемодан работы.



Если вы скажете алкоголику: «У меня есть бутылка первосортного виски; что мне с ней делать?», он ответит: «Отдай ее мне». Если вы скажете Герою-одиночке: «У меня возникла проблема; что мне с ней делать?», он скажет: «Оставьте материал у меня на столе». Чем труднее проблема, тем выше вероятность такого ответа.

Груды бумаг и незавершенных проектов на столе Героя-одиночки — это не работа. Это бутылки. Бутылки, бутылки, бутылки. Лишь убедившись, что он не в состоянии выполнить всю работу сам, Герой-одиночка соглашается делегировать обязанности. Однако к этому моменту, конечно, проблема успевает перерасти в кризис.

(Р---) ведет себя как ребенок: «Бежим! А что дальше?» Он фиксирует свое внимание только на краткосрочных результатах, постоянно перескакивая с одного дела на другое, и если у него ничего не выходит, Герой-одиночка быстро теряет интерес к этому вопросу и переходит к следующему. Если ему сообщают об очередной проблеме, он бросает то, чем занимался в этот момент, и хватается за новую работу, не разобравшись, в чем дело. Он постоянно спешит от одной задачи к другой, от одного кризиса к другому. Ему кажется, что, чем больше он мечется, тем лучше работает.

Герой-одиночка все понимает буквально: «да» — это «да», а «нет» — это «нет», даже если за этими словами стоит нечто совсем иное. Он не различа-

ет нюансов. Для него все просто. Все имеет только прямой смысл. Говорите ему «да» или «нет», но не говорите «может быть».

Герой-одиночка ненавидит неопределенность, альтернативы и двусмысленность. Для него существует только черное и белое; столкнувшись с серым, (P---) чувствует себя неуютно. Участие в собраниях, где приходится что-то продумывать, дается ему нелегко. Он не может смириться с тем, что на решение серьезной проблемы уйдет три дня. Ему хочется, чтобы все было просто и происходило *немедленно*. (P---) любит на всех парах нестись вперед — даже если он мчится напрямик в пропасть.

Герой-одиночка предпочитает делать работу сам, а не приказывать другим. Возьмем, к примеру, (P---)-архитектора. Он такой блестящий специалист, что спустя какое-то время ему удастся создать собственную фирму и нанять других архитекторов и чертежников. Но, как бы вы думали, куда он направляется, придя на работу? В бухгалтерию? Не тут-то было! Он идет в конструкторское бюро. Немного понаблюдав за работой своих подчиненных, он говорит: «А теперь я покажу вам, как это делается». Он садится за кульман и принимается чертить.

Почему Герой-одиночка предпочитает делать все сам? Он хочет убедить-ся, что все сделано как надо. «Если вам нужна гарантия, что работа выполнена хорошо, делайте ее сами», — любит повторять он.

Он терпеть не может сидеть сложа руки, но при этом чувствует себя паразитом. Герой-одиночка оценивает себя по напряженности своего труда, и если он поручит работу кому-то другому, что останется делать ему самому? Ему нужно быть незаменимым и иметь уйму проблем, которые ждут его решения. Он постоянно торопится, и это ему нравится.

(P---) поручает работу другим, лишь когда уже слишком поздно. Сегодня он дает задание выполнить то, что надо было сделать две недели назад. Поэтому он постоянно в кризисе. Его подчиненные слоняются без дела, ждут, опаздывают на работу и почти ничего не делают. Внезапно положение становится критическим, и все начинают бегать взад-вперед, занимаясь тушением пожаров. Вот почему второе прозвище Героя-одиночки — Пожарник.

Герой-одиночка напоминает бульдога: он впивается зубами в горло другого пса, стискивает челюсти и держит его мертвой хваткой. Стремление выполнить работу превращается у него в манию, и отвлечь его может лишь более серьезный кризис, требующий его вмешательства. Для него чем больше, тем лучше. Качество он путает с количеством.

Подобным образом Герой-одиночка обращается и с другими. Заставляя людей что-то сделать, он не ограничивается касанием, а наносит удар. (P---) держится властно и безапелляционно, приказывая, что и когда следует выполнить. Здесь он тоже не знает меры: «Сделай это *сию секунду!*»



Справедливо и другое: если вы хотите убедить (Р) сменить курс, намеки не помогут. Ему надо выложить все как есть. Чтобы (Р) услышал вас, нужно кричать во все горло.

Управлять для Героя-одиночки означает выполнить задачу, довести дело до конца. Люди для него — лишь средство достижения цели. Результат такого отношения — политическая наивность Героя-одиночки. Он не понимает, что суждения людей определяются их нуждами и желаниями. Порой он допускает крупные политические просчеты, которые заставляют усомниться в его интеллекте.

Привыкший все делать сам, Герой-одиночка всей душой ненавидит собрания. Если ему все же приходится туда идти, он делает это крайне неохотно.

То же самое относится и к собраниям персонала, которые проводит сам Герой-одиночка. Он откладывает их до последнего. «У нас слишком много работы. У меня нет времени для собраний». Если вы заставляете его проводить собрания, он на бегу побеседует с кем-нибудь в коридоре с глазу на глаз и скажет, что провел собрание. Он обожает электронную и голосовую почту, поскольку искренне верит, что для слаженной работы команды вполне достаточно уведомлений и кратких инструкций, и это прекрасная альтернатива нескончаемым собраниям.

Подчиненные Героя-одиночки одинаковы повсюду, хотя в разных странах их называют по-разному. В телесериале «Одинокый рейнджер» главному герою помогает индеец Тонто. В США подчиненных Героя-одиночки называют «мальчиками на побегушках», в Мексике — *ingeniero ibeme* — «по-ди и принеси», в Израиле — «посыльными».

Поскольку Герой-одиночка не в состоянии сделать все сам, он использует своих подчиненных в качестве порученцев, которые помогают ему, выполняя небольшие краткосрочные задания, но не имеют постоянных или долгосрочных обязанностей. Большую часть времени они ожидают, когда их мобилизуют на борьбу с очередным кризисом, — хотя для этого у них обычно нет ни опыта, ни подготовки. Такие мальчики на побегушках встречаются не только среди менеджеров низового уровня. Во многих компаниях на побегушках у Героя-одиночки оказываются вице-президенты. Как-то раз мне пришлось работать с премьер-министром одной развивающейся страны, ярким представителем (Р)-типа. Члены кабинета министров поджидали его в коридорах, не зная, когда они могут понадобиться.

Когда мальчики на побегушках приходят на работу? Поздно. В котором часу они уходят? Рано. Чем они заняты на работе? Они ждут.

Делегирует ли Герой-одиночка своим подчиненным какие-либо полномочия? Нет. На вопрос: «Почему вы не доверяете им сделать это?» он отвечает: «Они не справятся. У них не получится. Они не прошли надлежащей подготовки».

«Как давно они работают под вашим началом?»

«Двадцать пять лет».

«Тогда почему вы не учите их?»

«У меня нет времени».

«Почему у вас нет времени учить их?»

«Потому что нет того, кому я мог бы доверить часть своей работы».

Делая все сам, Герой-одиночка неизбежно становится «узким местом». Поскольку он все время занят, в итоге масса незавершенных дел теряется на его столе.

(Р---) не видит смысла в систематическом аудиторном обучении подчиненных. Куда больше его устраивают отношения мастера и подмастерья: подчиненные учатся выполнять работу, наблюдая, как делает ее он сам. «Здесь нет никаких секретов; главное, довести дело до конца, — твердит он. — Если человек готов упорно трудиться, он сделает все как надо».

Крутозор Героя-одиночки ограничен. Он видит лишь ближайшую перспективу. Он чрезвычайно недалновиден, но при этом любит импровизировать: «Итак, за работу! Получается? Сделано! Все! Идем дальше!» У него нет времени задуматься о более важных вопросах: какова итоговая задача; какие детали понадобятся, чтобы это заработало? Он считает, что время

следует использовать на решение сиюминутных проблем организации. Его не волнует, что будет через десять лет. Он неизменно обещает составить план позднее, «когда расчистит стол». Но, само собой разумеется, этому не бывать никогда.

Организация, которой управляет Герой-одиночка, не в состоянии расти, поскольку не растет он сам. Он негибок и туповат. Он может сгореть на работе и стать ни на что не годным. Уходя из компании, он оставляет необученных людей.

Бюрократ (-А--)

Что происходит, если руководитель ориентирован исключительно на (А), а (Р), (Е) и (I) — на нуле. Есть только (А).

Что волнует (-А--)? Если Героя-одиночку интересует *что*, (-А--) волнует *как*. Такой тип я называю Бюрократом: «Неважно, что мы делаем; важно, как мы это делаем».

Бюрократ обычно продвигается по службе за счет того, что соблюдает правила, нередко не зная меры. Бюрократ — самый узнаваемый из четырех типов руководителей, представляющих неправильный менеджмент. И конечно, его проще всего высмеять.

Яркий пример Бюкрата в литературе — капитан Куиг, герой романа Германа Вука «Восстание на “Кейне”», который поднялся по служебной лестнице не благодаря умению командовать экипажем или управлять судном, а потому, что следовал правилам. Вот что говорит он сам:

*«Я человек устава, так скажет всякий, кто меня знает...
В сомнительных случаях мы на корабле делаем все по уставу.
Соблюдайте устав, и я вам слова поперек не скажу.
Нарушите устав, и будь у вас на то полдюжины причин, —
я все равно устрою вам хорошую взбучку» [1].*

Какие качества характерны для (-А--)-типа, или Бюкрата?

Бюрократ тратит уйму времени на детали. Он считает, что лучше выполнять работу правильно, чем выполнять правильную работу. Иными словами, он предпочитает образцово неверный образ действий приблизительно верному.

Проиллюстрировать это может один забавный случай. Несколько лет назад я летел на самолете над территорией Бразилии. Рядом со мной сидел главный бухгалтер крупной аудиторской фирмы, типичный (-А--). Внизу мы увидели Амазонку. Мой сосед сказал: «Доктор Адизес, вам известно, что возраст этой реки составляет миллиард лет и семь месяцев?»

«Откуда у вас такие сведения? Почему именно миллиард лет и семь месяцев?» — удивился я.

«Семь месяцев назад один человек сказал мне, что этой реке миллиард лет».

Бюрократы придают огромное значение форме, числу, включая самую последнюю цифру, — и упускают из виду общую картину. Бюрократ может осваивать неправильный рынок, создавать неправильный продукт — словом, двигаться не туда, куда нужно! — но его отчеты всегда безупречны, поскольку все данные просчитаны до тысячных долей.

Попросите Бюрократа проанализировать, следует ли вашей компании попытаться проникнуть на нью-йоркский рынок, и он ответит: «Будет сделано», — и на время исчезнет. Он будет до бесконечности собирать и анализировать данные. Но, скорее всего, к тому моменту, когда он вернется со своими рекомендациями, этот рынок уже захватит ваш конкурент.

Почему? Потому что Бюрократ предпочитает не рисковать. Он не желает опозориться, приняв неправильное решение. Ему хочется надежности и порядка. Его заблуждения образцово точны. Он строго контролирует надвигающуюся катастрофу: компания непременно разорится, но это произойдет в назначенный час.

Когда он приходит на работу? Вовремя. Когда он уходит с работы? Вовремя. Как выглядит его стол? На нем — идеальный порядок, все бумаги сложены аккуратными стопками.



Он хочет, чтобы все было безупречным и подконтрольным, и может потратить уйму времени и средств на проверку мелочей, которые того не стоят. Такой перфекционизм способен задушить компанию.

В то время как Герой-одиночка сосредоточен исключительно на функции, предполагая, что форма занимает второе место, Бюрократ ведет себя так, словно верит, что форма порождает функцию. Надо сказать, иногда это действительно так. Военачальники убеждены, что форма продуцирует функцию, и если вы будете чистить ботинки, бриться, держать голову и маршировать в строгом соответствии с правилами, когда пробьет час, вам прикажут идти в атаку и пожертвовать жизнью, вы броситесь вперед и в точности выполните приказ. В данном случае форма порождает функцию.

Но здесь таится опасность. Иногда форма так неподатлива, что она не порождает функцию. Именно поэтому партизанские отряды неизменно наносят поражение организованным армейским формированиям: требуя от людей рисковать жизнью, они опираются прежде всего на (I), а не на (A).

У Бюкрата всегда наготове организационная схема — если не на бумаге, то в голове. Он без труда моментально отыщет нужную процедуру или правило. Он управляет с помощью директив, обычно в письменном виде. Даже если нарушение необходимо для получения результатов, он не потерпит, чтобы его подчиненные действовали вразрез с правилами.

В свободное время (-A--) выявляет посягательства на систему. Когда ему удастся обнаружить нарушение, он разрабатывает новый бланк, новый вид отчетности или новый принцип, которые не допустят его повторения.

Как и Герой-одиночка, Бюрократ все понимает буквально. Чтобы поверить во что-то, (-A--) непременно нужно увидеть это своими глазами. В отличие от предпринимателя, который способен видеть сквозь туман и угадать за неясными очертаниями слона, (-A--) не способен к догадкам. Большое ухо, большая нога и широкая спина не станут слоном, пока туман не рассеется. И даже тогда Бюкрату нужно потрогать и обнюхать слона, чтобы поверить в его существование.

Бюкратам свойственно то, что я называю «манией составления инструкций»: все документируется, для любого процесса составляется детальное описание, организация не может и шагу ступить без письменного распоряжения.

Подчиненные (-A--) тратят массу времени, читая, составляя и подшивая в папки служебные записки. Это колоссально снижает эффективность.

Бюрократ в курсе любых затрат, но не имеет представления о ценности, поскольку затраты определены, а ценность предположительна. Он говорит: «Мы не можем на это пойти, это слишком дорого». На самом деле очень часто бездействие обходится дороже, чем действие. Это хорошо иллюстрирует фраза, которую можно услышать в Америке: «Если вам



кажется, что образование стоит слишком дорого, подумайте, во что обойдется его отсутствие».

И все же (-А--) предпочитает не рисковать и не тратить деньги. Он будет терять драгоценное время на сбор дополнительной информации, выяснение подробностей, поиск обоснований и бесконечный анализ — и все это чтобы свести риск к минимуму. Но время — деньги, и, упустив его, он упускает возможность.

Бюрократ способен извратить цели организации, настаивая на соблюдении буквы закона, даже когда отступить от нее жизненно необходимо. Он считает своей основной, а то и исключительной обязанностью внедрение плана — неважно, насколько тот разумен и соответствует ли нравственным нормам.

В 1961 году в Иерусалиме состоялся суд над нацистским преступником Адольфом Эйхманом, которого обвиняли в геноциде европейского еврейства. Оправдания обвиняемого были примером крайней, патологической формы подобного поведения. Эйхман заявил, что в третьем рейхе он был всего лишь «диспетчером, который следит за движением поездов». Тот факт, что эти поезда доставляли людей в лагеря смерти, его не трогал.

Бюрократу зачастую сложно пересмотреть решение на этапе внедрения. «Все уже решено, — говорит он. — Мы потратили на это уйму времени и денег. Мы не будем начинать все сначала!» К несчастью, изменения нередко опережают вас, заставляя вносить коррективы в принятые планы. Типичный Бюрократ противится этому, как может.

В то время как Герой-одиночка оценивает себя по интенсивности своего труда и по его результатам, для Бюрократа критерием оценки служит то, насколько успешно он *контролирует* систему, пресекает нарушение правил и сводит к минимуму неопределенность. Он прекрасно иллюстрирует закон Паркинсона [2]. Стремясь контролировать каждую мелочь, он увеличивает число подчиненных, но производительность остается прежней.

Бюрократ мыслит линейно: А, В, С, D, E, F, G. Ему невдомек, что иногда G связано с H, H связано с A, A с J, а J имеет отношение к В. Он ужасно расстраивается, если видит, что дискуссия идет не так, как предполагалось. Обсуждение проблемы предполагает множество разных вариантов, но (-А--) этого не понять.

Бюрократ берет на работу себе подобных — людей, которые делают все так, как им сказано, и не проявляют инициативы. Они не задают вопросов, не сомневаются в существующем положении вещей и не позволяют себе раскачивать лодку.

Я называю подчиненных Бюрократа соглашателями, или канцелярскими крысами. Но, обладая ментальностью канцелярских крыс, они не обязательно трудятся в офисе. Среди них встречаются вице-президенты с доходом 100 000 долларов в год и выше. Но все они вовремя приходят на работу, вовремя уходят домой и никогда не нарушают правила.

Про такого подчиненного есть анекдот. Новичка, попавшего в ад, отправляют работать к бюрократам. Придя на свое рабочее место, он видит, что все сотрудники стоят по горло в фекалиях. «Как же вы здесь работаете?» — спрашивает он в ужасе. «Главное, не гони волну!» — отвечают ему.

Почему? Потому что подчиненные Бюрократа знают: если проблема обнаружена, он примется выяснять, кто, почему, где и когда это сделал. Одним словом, начнется охота на ведьм.

Проводит ли Бюрократ собрания персонала? Еще бы! Каждый понедельник и каждую пятницу с девяти до двенадцати. Секретарь ведет протокол, итоговые решения обсуждаются, а их внедрение контролируется. Таков порядок, которому неизменно сопутствует скука и проверки несметного количества деталей.

Есть ли у Бюрократа повестка дня? Несомненно. Причем продуманная до мелочей. Имеет ли она отношение к важнейшим вопросам? Не обязательно. Компания может терять долю рынка или быть на грани банкротства, а Бюрократ будет бубнить о необходимости вовремя заполнить нужные бланки в двух экземплярах.

Бюрократ обожает обучение. Он хотел бы запрограммировать всех и каждого и осуществлять любой процесс по заданному алгоритму.

Перемены представляют для Бюрократа серьезную угрозу. Препятствуя новым проектам, он демонстрирует невероятную изобретательность, что

делает его обструкционистом. Организации приходится достигать поставленных целей, преодолевая его сопротивление, и те, кто отвечает за выполнение работы, быстро учатся осуществлять преобразования, действуя в обход Бюрократа.

Каков типичный ответ (-А--), когда подчиненный просит разрешить ему сделать что-то по-новому? «Нет». Вы даже не успеваете закончить фразу. «Нет». Есть русский анекдот про Бюрократа, который разговаривает по телефону: «Нет. Нет. Нет. Да. Нет. Нет. Нет». «А к чему относилось “да”?» — спрашивают его. «Он спросил, хорошо ли его слышно».

Стратегическое планирование под руководством Бюрократа — это в лучшем случае упражнение в прогнозировании. Зачастую все сводится к анализу истекшего периода и проецированию полученных результатов на будущее.

Какими будут бюджет или цель на следующий год? «Каких результатов мы можем добиться наверняка? Давайте немного повысим показатели, на которые мы вышли в прошлом году», — вот типичный подход Бюрократа.

К тому моменту, когда (-А--) покидает организацию, та может так увязнуть в правилах и предписаниях, что ей будет сложно адаптироваться к внутренним и внешним изменениям, которые произошли за это время.

Поджигатель (--Е-)

Что произойдет, если менеджер блистает лишь в роли предпринимателя, а прочие функции остаются без внимания? Такой руководитель бросит все силы организации на инновации, какая бы цель ни маячила на горизонте.

Этот тип менеджера знаком мне лучше других, поскольку обычно я имею дело с генеральными директорами и создателями компаний, для которых характерны развитые навыки предпринимательства. Такого руководителя я называю Поджигателем.

Что характерно для типичного Поджигателя?

Неважно, *что* мы делаем. Неважно, почему мы это делаем. Поджигателя интересует в первую очередь *почему бы не*. Преобразования. Идеи.

Когда Поджигатель приходит на работу? Кто знает. В котором часу он уходит домой? Неизвестно. Когда приходят на работу его подчиненные? Раньше него: когда он явится, им лучше быть на месте. В котором часу они уходят домой? Сразу после начальника. Мне приходилось видеть вице-президентов, работающих под началом такого руководителя, — на часах семь, восемь, девять вечера, заняться нечем, но они не могут уйти... Что будет, если они уйдут? Босс может созвать собрание: «Оставьте все свои дела. Попрошу всех немедленно подойти в зал заседаний».

Есть ли у его собраний повестка дня? Возможно, но ее никто не знает. Если она и существует, Поджигатель в любом случае забудет о ней, перекакивая с одного предмета на другой, как взбредет ему в голову. Тем не менее он требует, чтобы подчиненные приходили на собрание подготовленными.

На их счастье, на этих собраниях выступает один человек. Их босс.

Чем заняты его подчиненные? Их поведение иллюстрирует один анекдот. Он затрагивает лиц определенной национальности, но не кажется мне проявлением дурного вкуса. Надеюсь, что никто не обидится.

Все знают, что итальянцы — прекрасные любовники. Они славятся своей кухней и своей музыкой, однако их достижения в области военного дела весьма скромны. Самая маленькая книга в мире называется «Военные достижения итальянцев». Итак, анекдот.

Идет Первая мировая война. Итальянские солдаты в окопах ждут сигнала к атаке. Из окопа поднимается капитан — в нарядном голубом мундире с красными нашивками и золотыми эполетами, в шляпе с пером, в общем, разодет в пух и прах. Выглядит умопомрачительно. Обнажив саблю, он кричит: «Впереееееед!»

Что делают солдаты? Они рукоплещут и кричат: «Бравоооооо!» И продолжают сидеть в окопах.

Почему? Потому что Поджигатель не говорит: «Мы будем атаковать *в этом* направлении». Он говорит: «Мы будем атаковать *в этом* направлении, *в том* направлении, а заодно в *третьем* и *четвертом* направлениях». Причем одновременно.

Кто обычно поднимается из окопа и идет в атаку? Только новички. Те, у кого есть кое-какой опыт, знают: выходить из окопов и идти в атаку бессмысленно. Очень скоро (-Е--) сменит направление или решит избрать новую стратегию.

Что остается солдатам? Сидеть в окопах и кричать «Браво!». Если их спрашивают: «Вы атакуете?», их типичный ответ: «Мы над этим работаем».

Вот еще одна параллель. Пусть организация — это единый механизм. Он содержит два колеса — большое и маленькое, которые связаны между собой. Пока большое колесо делает один оборот, маленькое должно сделать несколько. Представьте, что большое колесо¹ — это Поджигатель, — он часто меняет направление, в то время как маленькое колесо продолжает по инерции двигаться в прежнюю сторону. В конце концов зубцы маленьких колес снашиваются, и механизм выходит из строя. В итоге большое колесо продолжает вращаться в одиночку.

¹ Игра слов. По-английски выражение «большое колесо», «a big wheel», означает к тому же «важная персона, шишка». — Прим. пер.

Поскольку (--Е-) не понимает, что сам виноват в этой поломке, он думает: «Наверняка кто-то помешал моим усилиям». Он превращается в параноика и начинает искать виноватых.

При этом Поджигатель обычно весьма обаятелен, он умеет воодушевлять, предприимчив и полон энергии. Трудиться под началом Поджигателя чрезвычайно увлекательно, — пока вы не обнаружите, что, чем бы вы ни занимались, он непременно найдет в вашей работе изъян, ведь его приоритеты то и дело меняются. Не успели вы завершить один проект, как он хочет знать, почему вы до сих пор не взялись за другой, совсем новый.

Поджигатель обожает хаос. Ему страшно нравится, когда его инициативы производят фурор. Он стремится к максимальному краткосрочному эффекту и добивается желаемого, создавая кризис.

Реализация проектов под руководством такого менеджера всегда происходит в напряженной обстановке. Персонал заставляют работать сверхурочно, а ключевые детали меняются до последней минуты.

Детали — это ахиллеса пята Поджигателя. (--Е-) их игнорирует. Он пишет масштабное полотно крупными мазками, словно смотрит на топографическую карту с высоты 40 000 футов. Миллион в понимании (--Е-) колеблется от 700 000 до полутора миллионов, тогда как для (-А--) 999 999 — это еще не миллион. Теперь вы понимаете, почему (Е) не ладят с (А).

(--Е-) напоминает орла, который, взмыв над горами, видит целостную картину, но не замечает мелочей. Сверху все кажется простым и понятным. Стоит один раз взмахнуть крыльями, и ты перелетишь с одной скалы на другую. Орлу невдомек, что внизу, на земле, для этого нужно пройти через горы и ущелья.

Поджигателем движут эмоции и нервная энергия, часто негативного свойства. Он испытывает острую потребность создавать новое, а это нередко предполагает разрушение старого. Ему кажется, что «овладеть» собственной идеей он сумеет, лишь начав все с нуля или в корне изменив положение вещей, которое может быть вполне удовлетворительным.

Поджигатель творит на бегу и часто противоречит сам себе. Он говорит одно, а сам уже обдумывает другое, и часто связь между первым и вторым отсутствует. (--Е-) нередко говорит: «Поздно возражать, я уже передумал». Он начинает с одного аспекта, переключается на другой, а потом на третий, и в итоге вы теряете нить рассуждений, потому что не в состоянии уследить за его речью.

При этом Поджигатель сердится и обижается, когда его не понимают, а если вы позволите себе усомниться в его доводах или указать на отдельные противоречия, он может отреагировать весьма враждебно.

Поджигатель привык работать по принципу «почему бы не?»: «Почему бы нам не сделать это?», «Почему бы не предпринять то?». Однако то, что

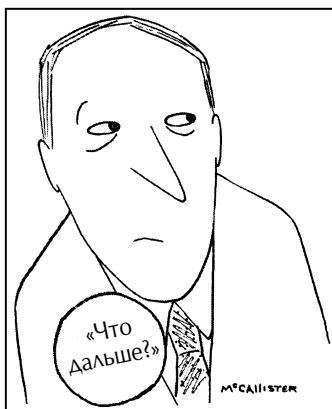
для (--Е-) — всего лишь вопрос, порой воспринимается его подчиненными как решение. Особенно часто это случается с (Р). Считая, что босс принял решение, (Р)-подчиненные бросаются его выполнять, а их наказывают за то, что они действуют без санкции начальства. В следующий раз, когда (--Е-) высказывает свои мысли вслух, подчиненные не спешат действовать, считая, что босс вновь просто поделился своей идеей. Но Поджигатель опять недоволен — на сей раз потому, что персонал *не* выполнил его указания. У подчиненных возникает ощущение, что, как ни старайся, начальству не угодишь.

Из четырех типов руководителей (--Е-) хуже всех умеет слушать других людей. Почему? Потому что он полон идей и готов выдавать все новые. Любая ваша фраза может натолкнуть его на мысль, и, взрачивая семечко, которое вы заронили в его голову, он всецело обращен внутрь себя и не слышит продолжения сказанного.

В беседе Поджигатель эмоционален и экспрессивен. Для него характерны такие слова, как «никогда», «всегда», «невозможно». Проталкивая свои идеи, он любит преувеличивать.

Если компанией управляет Поджигатель, утро понедельника — опасное время, ведь на выходных у Поджигателя была возможность подумать. Чем это чревато? Новыми инструкциями, новыми приоритетами, новыми целями, новыми задачами.

Но, как ни странно, в компании, которую возглавляет Поджигатель, не происходит ничего особенного. Причина в том, что он не любит доводить начатое до конца. Даже занимаясь преобразованиями, он может на полпути сменить курс на новый, «лучше прежнего». Любая идея порождает новую идею. Он не понимает, что очередная идея обесценивает предыдущие, поскольку количество идей, которые может реализовать одна компания или один человек, ограничено.



Он не соизмеряет затраты на свои планы и их ценность. Будучи полной противоположностью Бюрократу, (--Е-) «знает ценность всего на свете, но не имеет представления о затратах». (--Е-) постоянно говорит о потрясающих инновациях, которые планирует. Во что они обойдутся? «Это детали», — пожимает он плечами. Вот почему Поджигатель может создать крупную компанию и потерять ее за один день.

Его занимают не столько результаты, сколько процесс и новизна. Поджигателя интересует *почему бы не так же*, как Героя-Одиночку волнует *что*, а Бюрократа — *как*. Обычно Поджигатель генерирует фантастические идеи, надеясь, что другие придумают, как их реализовать. Если от него требуют конкретики, он выходит из себя.

Поджигатель — мастер наживать врагов. Если вы предлагаете (--Е-) идею, он, не раздумывая, говорит: «Нет, я с вами не согласен», однако через неделю преподнесет вам ту же идею, сформулированную по-новому, и выдаст ее за свою собственную. Это оставляет у людей весьма неприятный осадок.

Поджигателя часто считают самовлюбленным, эгоцентричным смутьяном. Он всегда держится так, точно знает все лучше всех. Он беспрестанно дает советы, но терпеть не может прислушиваться к рекомендациям других. На самом деле он остро нуждается в одобрении и аплодисментах.

Чтобы работать с Поджигателем, нужно быть очень сильным человеком, но при этом (--Е-) нередко окружает себя слабыми людьми. Почему? Потому что он должен выйти победителем из любого спора, а слабый подчиненный никогда не бросит ему вызов.

Если подчиненные Героя-одиночки — это мальчишки на побегушках, а подчиненные Бюрократа — соглашатели, типичные подчиненные Поджигателя — клакеры. Клакеров нанимали для присутствия на оперных спектаклях (это французское слово, в Мексике таких людей называют *palleros*). Они аплодировали исполнителям, чтобы заставить рукоплескать остальную аудиторию.

Клакерам платят за то, что они поддерживают идеи Поджигателя, по крайней мере на публике. В итоге его неизменно награждают орденом, но это дутый успех.

Подчиненные Поджигателя умеют не отвергать его планы в открытую, поскольку он воспринимает отказ от выдвигаемых им идей как личную обиду. Из-за этого его подчиненным приходится мириться с явно бессмысленными заданиями. Чего только они не придумывают, чтобы продемонстрировать свою готовность поддержать босса, избегая такой поддержки на деле.

Говоря о своих подчиненных, Поджигатель часто жалуется: «Меня никто не понимает». Никто не придерживается его системы приоритетов, ему

кажется, что его окружают полные идиоты. Следующий афоризм, авторство которого неизвестно, был наверняка сказан одним из Поджигателей: «Трудно парить, как орел, когда тебя окружают индейки».



Иногда Поджигатель проводит череду увольнений, после чего приводит в компанию нового человека. В течение непродолжительного срока новичок кажется ему гением: «Вы только посмотрите на него! До чего он хорош!» Некоторое время новенький катается как сыр в масле. Спустя полгода Поджигатель приходит к выводу, что этот человек тоже не способен оценить его гений, — и бывший любимец исчезает.

(--Е-) терпеть не может увольнять людей сам. На этот случай он предпочитает иметь того, кто выполняет грязную работу. Впрочем, чаще такой подручный босса не просто увольняет вас, а превращает вашу жизнь в ад, и в конце концов вы уходите сами. Вас унижают, оскорбляют и публично критикуют. Вас заставят отказаться от должности, а потом обвинят в предательстве. Однако, как правило, (--Е-) не увольняет людей лично.

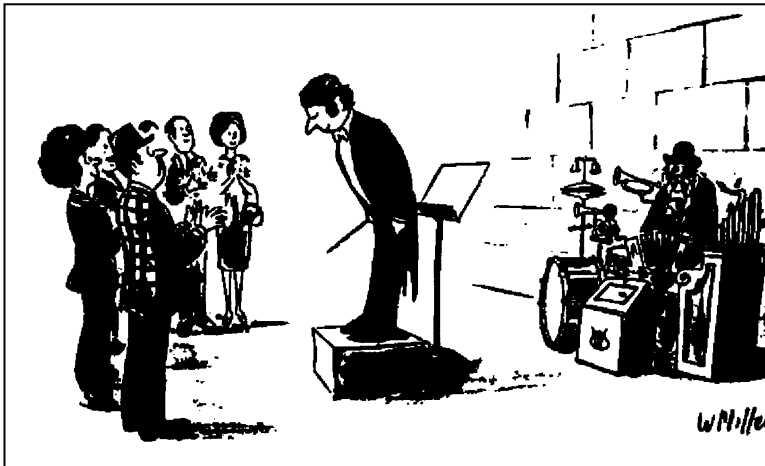
Планирование для Поджигателя не означает, что организация обязуется придерживаться определенного образа действий. Планировать — значит составить длинный перечень эфемерных целей. В то время как Герой-одиночка редко тратит время на планирование, а Бюрократ формирует бюджет

на следующий год, увеличивая прошлогодние показатели на несколько сотых процента, Поджигатель может вообще обойтись без бюджета, а если он и сформирован, то, как правило, нереалистичен.

Поджигатель так поглощен перспективами, что не замечает реальной опасности. Он может поставить организацию под угрозу, безрассудно пытаясь одновременно использовать слишком много возможностей, что заставляет его разбрасываться и распылять ресурсы компании.

Казалось бы, в организации, которой руководит Поджигатель, должна царить творческая атмосфера, но на самом деле верно обратное. Компания, которая работает под началом Поджигателя, — не воплощение гибкости и творческого начала, а невольничье судно. Игнорируя страдания своих подчиненных, Поджигатель определяет его курс и меняет направление, а любые успехи ставит в заслугу лично себе.

Поскольку детали наводят на Поджигателя скуку, его предпочтения и установки рассредоточены. При этом для него важно контролировать процесс принятия решений. В итоге его подчиненные сталкиваются с «уловкой-22». От них *требуют* принятия решений — при условии, что они совпадают с мнением босса. Однако угадать, какое он примет решение, невозможно — ведь Поджигатель постоянно меняет свои намерения. Принятие решения для его подчиненных — словно стрельба по движущейся мишени, и это ведет к параличу.



Подобно Бюрократу, который так поглощен эффективностью, что перебарщивает с контролем и создает неэффективную бюрократию, и подобно Герою-одиночке, который так алчет результативности, что выполняет всю работу сам, делая организацию нерезультативной, Поджигатель,

нацеленный на преобразования, приводит свою компанию в состояние паралича.

Когда (--Е-) уходит из организации, он оставляет после себя хаос и обес-
силенных людей, которые истосковались по тишине, покою и стабильности.
В итоге они обычно получают Бюрократа и вязнут в созданном им болоте.

Горячий сторонник (---I)

Как будет действовать менеджер, если он не в состоянии быть производи-
телем, администратором и предпринимателем, а способен лишь к интег-
рации?

Что занимает его в первую очередь? Его интересует вопрос *кто*. Его не волнует, на *что* мы согласились, *как* мы пришли к согласию и *почему* мы согласились на это. Для него важно одно: «Согласны ли мы?» Я называю его Горячим сторонником.

Что характерно для типичного Горячего сторонника?

Он не лидер. Он из тех, кто спрашивает: «Куда бы вы хотели пойти? Позвольте, я отведу вас туда».

(---I) обладает непревзойденной способностью приспосабливаться. Ему хочется, чтобы все шло гладко. Он старается выяснить, какой план приемлем для большинства влиятельных людей. Иначе говоря, на самом деле он не ведущий, а ведомый. Поэтому я называю его Горячим сторонником.

Горячий сторонник напоминает рыбу, которая наблюдает за подводным течением, стараясь выбрать нужную струю и слиться с ней. Он — политик, который чутко прислушивается к происходящему, стараясь уловить подводное течение.

Какая разница между политиком и государственным деятелем? Последний думает о следующем поколении, а первый — о ближайших выборах. Горячий сторонник беспокоится не столько о будущем, сколько о своей политической репутации. Его девиз: «Согласны ли мы?». Он может привести вас к краю пропасти счастливыми и довольными. Он ведет переговоры, добиваясь *видимости* согласия, но не решая глубинных проблем, которые породили конфликт.

Горячий сторонник приветствует любое обучение, — *при условии*, что оно позволит ему улучшить навыки понимания человеческой натуры или поможет обеспечить видимость единства. Он отвергает любое решение, которое накаляет атмосферу, даже если это необходимо для успеха компании.

Если у Горячего сторонника есть свободное время, он проводит его, общаясь с людьми, выслушивая жалобы или изъяснения согласия, которые с его помощью обрастают новыми деталями и приобретают новые акценты.

Горячего сторонника трудно заставить принять определенную точку зрения. В Мексике такой тип менеджера называют «скользящей рыбой», поскольку его невозможно поймать. Он всегда находит способ ускользнуть, вывернувшись из ваших рук. Его обычная жалоба: «Вы просто не поняли, что я хотел сказать на самом деле...», «В действительности я имел в виду...». Вам не удастся загнать его в угол. Это позволяет ему долго оставаться у власти: он вычисляет, кто победит, и немедленно принимает его сторону.

Горячий сторонник не говорит, что думает он, он спрашивает, что думаете вы. Он чрезвычайно уклончив. Он может сказать что-то вроде: «У меня есть идея, но нельзя сказать, что я принимаю ее безоговорочно», или: «Я предлагаю объявить о выплате дивидендов, но не знаю, стоит ли это делать». Он запускает пробный шар, чтобы проверить расстановку сил, прежде чем связывать себя какими-либо обязательствами. Ему непременно нужно определить, откуда дует ветер. Из него получается отличный флюгер: если вы хотите знать, какие изменения скорее всего будут приняты, а какие — нет, понаблюдайте за ним.

Горячий сторонник изо всех сил оттягивает принятие решений. У него нет собственных идей, которые ему хотелось бы реализовать, поскольку он не (Е). Не будучи (Р), он не ставит перед собой цели добиться осязаемых результатов. В отличие от (А) он не испытывает тяги к какой-либо определенной системе, пока есть возможность достичь согласия или его *видимости*.

Не имея твердых убеждений, он может быстро и легко менять свое мнение. Он всегда готов принять популярную точку зрения.

На собраниях Горячий сторонник весь обращается в слух. Кто что сказал? Что имелось в виду *на самом деле*? Что осталось *недосказанным*? На чьей стороне сила? В каком направлении пойдет принятие решения?

Горячий сторонник не понимает, что лучше внедрить посредственную идею, нежели принять блестящее решение и оставить его нереализованным. Если Горячий сторонник председательствует на собрании, которое не может прийти к консенсусу, он, скорее всего, отложит принятие решения, учредив подкомитет для дальнейшего изучения проблемы. На самом деле он рассчитывает на политический консенсус. Однако подобные проволочки могут очень дорого обойтись компании. Из-за них она может упустить благоприятные возможности. Иногда Горячий сторонник ждет консенсуса, пока ситуация не становится критической, угрожая существованию организации.

(---I) трудно понять, что, если люди пришли к единому мнению, это еще не значит, что они действительно намерены внедрить принятое решение. Они могут сделать вид, что согласны, демонстрируя политическую лояль-

ность, но если при этом считают, что их интересы не учтены в полной мере, то могут противодействовать реализации плана.

Горячий сторонник нанимает тех, кто похож на него самого, людей с политическим чутьем. Они держат нос по ветру, определяя изменения в расстановке политических сил, и успевают первыми «вскочить в уходящий омнибус»¹. На что они тратят свое время? «Что происходит?» «Кто что сказал?» «Что это значит?» «Кто пользуется политической поддержкой?» Я называю их осведомителями, или смазчиками.

Их основное занятие — держать своего босса в курсе событий, стараясь, чтобы все были довольны. Их обязанность — снабжать босса последними «новостями» о происходящем в офисе. Любая сплетня заслуживает того, чтобы передать ее начальству.

Подчиненные Горячего сторонника знают: главное для того, кто хочет получить повышение, — преданность начальству. В присутствии (---I) его подчиненные выглядят миролюбивыми и покладистыми, помня, что боссу нравятся те, кто пользуется любовью окружающих. Из-за этого им нередко приходится скрывать от начальника свое истинные чувства, а это дает ему возможность манипулировать их мнением и эмоциями.



¹ «Омнибусом» (bandwagon — англ.) в США называют политическую платформу лидирующего на выборах политика. «Вскочить в уходящий омнибус» — присоединиться к спонтанно начавшемуся переходу в лагерь сторонников побеждающего кандидата на выборный пост. — Прим. пер.

У Горячего сторонника нет определенной цели. Можно сказать, что его цель — это то, что оптимально в данный момент для консенсуса между его сотрудниками. Понятно, что такая позиция не способствует достижению корпоративных целей. В итоге под началом Горячего сторонника процветают группировки, объединенные краткосрочными интересами. Когда Горячий сторонник покидает организацию, поверхностная интеграция (**I**), которую он обеспечивал, стремительно сходит на нет. В этот момент для решения проблемы нередко приглашают администратора (**A**). Такое решение может быть довольно болезненным, поскольку интеграция и поиск приемлемых компромиссов сменяется набором жестких предписаний, призванных обеспечить порядок.

Иногда на смену (**---I**) приходит производитель (**P**), задача которого — привнести ясность, оживить ситуацию и устранить неразбериху, порожденную многолетними политическими интригами Горячего сторонника. Однако любая перемена стиля — это стресс, поскольку, чтобы преуспеть, людям приходится менять линию поведения и учиться ориентироваться на иные сигналы.

Общий знаменатель

Несмотря на различия, четыре стиля неправильного управления — (**P---**), (**-A--**), (**--E-**) и (**---I**) имеют общую черту: все они представляют собой жесткие стереотипы. Менеджеры, которым присущи эти стили, отличаются ограниченностью и одномерным мышлением. У них весьма узкое представление о самих себе и о своих задачах [3]. Никого из них нельзя назвать всесторонне развитой личностью.

Любой носитель однофункционального стиля управления может превратиться в Мертвый пень (**----**), фанатика или мученика.

Мертвый пень (**----**)

Любой из описанных типажей (**P---**), (**-A--**), (**--E-**) и (**---I**), представляющих неправильный менеджмент, на три четверти — Мертвый пень.

Когда происходят изменения, такой руководитель может приспособиться к ним или «погибнуть», то есть превратиться в Мертвый пень, чей (**PAEI**)-код выглядит так: (**----**). Руководитель теряет способность выполнять ту единственную функцию, с которой он справлялся. Про Героя-одиночку нельзя сказать, что у него за плечами двадцать лет опыта. Его опыт — это год работы, повторенный двадцатикратно. Он не обучает своих подчиненных и

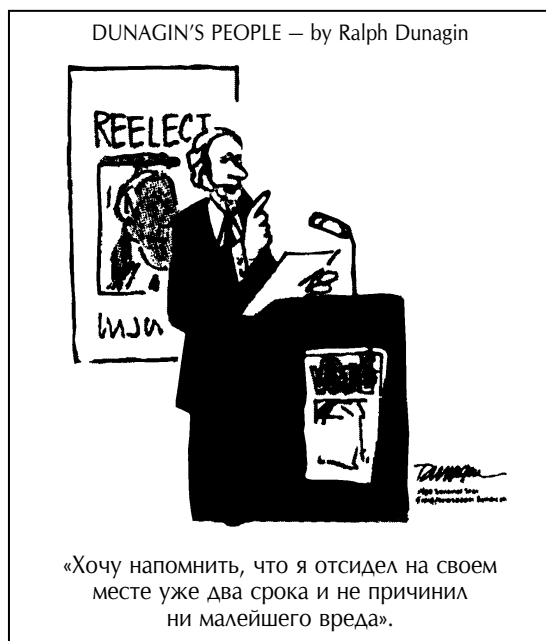
не учится сам. (-А--) управляет в строгом соответствии с правилами. Если они изменятся, Бюрократ превратится в Мертвый пень. (--Е-), Поджигатель, многократно устраивает один и тот же пожар и никогда не успевает его потушить. Когда нужно оперативно принять решение, внедрение которого может потребовать выкручивания рук, (---I) упускает драгоценное время, пытаясь добиться единодушия, и в результате остается не у дел. Он тоже превращается в Мертвый пень.

Общий знаменатель — это *изменение*. Именно оно не позволяет ограниченным умам двигаться накатанной колеей.

Мертвый пень сговорчив, дружелюбен и безопасен. Его любят как приветливого старого дядюшку, но не уважают. Люди терпят его и стараются не обижать. Тем временем страдает организация.

Мертвый пень безынициативен. Он ждет, когда ему скажут, что делать. Он может трудиться так же напряженно, как Герой-одиночка, но его работа не дает результата. Он не занимается интригами, как Горячий сторонник, и не искрится, как Поджигатель. Если у него появляется хорошая идея или оригинальное мнение, он держит их при себе. В отличие от Бюрократа Мертвый пень соблюдает правила ровно настолько, насколько нужно, чтобы спокойно дотянуть до пенсии.

Его единственная цель — сохранить в неприкосновенности свой маленький мирок. Он понимает собственную уязвимость перед лицом изменений.



Стремясь повысить свои шансы на выживание, он избегает перемен и уклоняется от новой работы и новых проектов. Он ничему не сопротивляется. Сопротивление сделает его заметным, а значит, уязвимым. Он соглашается на все и не делает ничего.

В свободное время Мертвый пень ищет достижения, которые он мог бы поставить себе в заслугу. Обычно он находится вне сети обмена информацией, но если имеет к ней доступ, то высоко ценит эту возможность и пользуется ею при любом удобном случае, даже если известные ему сведения не имеют отношения к делу, — просто чтобы показать, что он в курсе дел и еще есть порох в пороховницах.

Для Мертвого пня характерны четыре особенности, которые отличают его от носителей прочих стилей неправильного менеджмента.

№ 1. «Низкий управленческий метаболизм»

В прошлом Мертвый пень наверняка был носителем одного из четырех стилей неправильного менеджмента, и его личность сохраняет следы черт, которые доминировали раньше. В нем до сих пор можно угадать восторженного Поджигателя или педантичного Бюрократа. Однако после того, как он стал Мертвым пнем, его основная характеристика — это «низкий управленческий метаболизм».

Он много курит или пьет. Он покашливает, хмыкает и согласно кивает — «угу», «да, разумеется». Он поведает вам, как доволен настоящим, прошлым и будущим, но в его жизни ничего не происходит. Он действует чисто механически.

№ 2. Мертвый пень никогда не жалуется

У каждого из четырех описанных типажей есть характерная жалоба: «День слишком короток» (Р); «Это делается не так, как положено» (А); «Самые приоритетные вопросы остаются без внимания» (Е); «Никто не понял, что я имел в виду на самом деле» (I).

Мертвый пень? Спросите его: «Как идут дела? Есть проблемы?»

«Нет, нет! Все прекрасно».

Жить — значит постоянно над чем-то работать. Только так вы растете и развиваетесь. Вы пытаетесь что-то усовершенствовать или разрешить какую-либо проблему. Если проблем нет, то нет и возможностей.

Однако Мертвый пень опасается, что жалобы навредят ему самому или спровоцируют перемены, с которыми он не справится. А вдруг от него потребуют решения проблем, по поводу которых он высказывает недовольство? Чтобы не рисковать, Мертвый пень не жалуется никогда.

№ 3. Отказ от борьбы с изменениями

Все остальные типажи по той или иной причине противятся переменам. Если вы пойдете к Герою-одиночке и скажете: «Нужно переставить это отсюда туда», он ответит: «Мне некогда. Где я возьму на это время? Я так занят, что просто разрываюсь на части!»

Если вы обратитесь к Бюрократу и скажете: «Нам нужно переставить это отсюда туда», он закричит «Нет!», оборвав вас на полуслове. Он пояснит, что данный предмет ни в коем случае нельзя сдвигать с места, «за исключением случаев», — и далее последует такое запутанное объяснение, что вы либо махнете рукой, либо сделаете все без его ведома. Он «в курсе любых затрат, но не имеет представления о ценности», т. е. видит возможные последствия преобразований, но не их потенциальную ценность.

Теперь попробуем обратиться к Поджигателю: «Нам бы хотелось передвинуть это отсюда туда». «Отличная идея! — откликнется Поджигатель. — Просто фантастическая идея! Но знаете что? Раз уж вы решили передвинуть это отсюда туда, почему бы не забрать вот эту штуковину и не пристроить ее вон там? Потом можно придвинуть все, что стоит там, поближе сюда, и заодно снести вон то здание...» Одобряя преобразования, он сделает все, чтобы пальма первенства принадлежала ему. Обычно в ответ на ваше предложение он выдвигает массу собственных идей, часть которых не лезет ни в какие ворота.

И наконец, мы отправимся к Горячему стороннику: «Нам бы хотелось передвинуть эту штуковину отсюда туда».

«Прекрасная идея, — ответит он. — Я горжусь человеком, который способен предложить подобное. Но вот что я вам скажу: сейчас не очень удачный момент — люди еще к этому не готовы. Давайте подождем и посмотрим, что будет дальше. Ваше предложение нужно обдумать».

Если же вы придете к Мертвому пню и скажете: «Мы хотим перенести Нью-Йорк в Сахару», он скажет: «Ну конечно. Блестящая мысль. Так мы и сделаем». Он не окажет вам *ни малейшего* сопротивления.

Если спустя год вы спросите его, как продвигается работа по переносу Нью-Йорка в Сахару, он скажет: «Мы наняли консультантов. Мы изучаем вопрос и проводим соответствующие исследования. Мы создали комитет, который занимается этим проектом».

Сделано все, кроме одного: ни один камушек из Нью-Йорка не сдвинулся с места. Мертвый пенек предъявит вам груды бумаг, отчеты, исследования, чтобы показать, что он не сидит без дела, и все это в отсутствие какого бы то ни было движения вперед. Почему? Потому что он боится рисковать, чтобы не допустить ошибку, а если берешься за что-то новое, без риска не обойтись.

Забавно, что такой человек будет любимым подчиненным каждого руководителя! «Как дела?» — спрашиваете его вы. «Нет проблем, все прекрасно», — отвечает он. Вы даете ему поручение. «Будет сделано». Ведь вы всегда мечтали именно о таком работнике? Зачем вам тот, кто заявляет: «Это невозможно сделать», «У меня нет времени» или «Этого делать не стоит». Вам нужен тот, кто отвечает «Разумеется», что бы ни случилось.

Однако не забывайте об одном: какое место в городе — самое спокойное, где никто не ворчит и не жалуется?

Кладбище.

№ 4. Подчиненные Мертвого пня

Кто работает под началом Мертвого пня? Другие Мертвые пни.

Почему? Прежде всего потому, что практика найма персонала, которую применяет Мертвый пень, отражает его стратегию выживания. Он не желает, чтобы на его место претендовал чересчур грамотный подчиненный. Пословица гласит: «Первосортный шеф нанимает первосортных сотрудников, а второсортный — третьесортных».

Ни один сотрудник, который желает расти и развиваться, не сможет осуществить свои планы под руководством Мертвого пня. Он не растет сам и не позволяет расти никому из подчиненных. Если подчиненный Мертвого пня не расстанется со своим боссом, его разум зачахнет, и он сам превратится в Мертвый пень.

Законченным Мертвым пнем может стать даже тот, кто по своей природе совсем другой. Нередко Мертвыми пнями становятся мальчики на побегушках, работающие на Героя-одиночку, и канцелярские крысы, находящиеся в подчинении у Бюрократа. Клакеры, которые аплодируют Поджигателю, учатся подавлять собственные стремления, производят много шума и почти ничего не делают. Они тоже превращаются в Мертвые пни.

Мертвыми пнями становятся и подчиненные Горячего сторонника. Никогда не зная точно, что нужно делать, по горло сытые политикой, они идут, куда им скажут, махнув на все рукой. Куда именно? Неведомо куда, поскольку Горячий сторонник не указывает направления.

Если Мертвый пень стоит во главе организации, это настоящая беда. Довольствуясь своими прошлыми достижениями, он не желает изменений. Порой такой менеджмент маскируется под консервативный, но на самом деле он умирающий.

Мертвый пень почти никогда не оставляет организацию по доброй воле: он либо умирает на работе, либо уходит на пенсию, либо его увольняют. Отсутствие Мертвого пня не ощущается, однако, когда он оставляет орга-

низацию, та обычно уже мертва. Нет ни целенаправленной деятельности, ни творчества, ни интеграции людей.

Что дальше?

Итак, к чему же мы пришли? Мы уяснили, почему старая парадигма отдельной личности как воплощения идеального менеджмента — это тщетные поиски того, чего нет на свете. Никто не совершенен. Большинство людей способны лишь на неправильный менеджмент.

Значит ли это, что любая организация в любом уголке земного шара обречена на неправильное управление?

Давайте посмотрим.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Wouk, Herman: *The Caine Mutiny* (New York: Bantam Doubleday Dell, 1951), p. 131.
2. «Работа занимает все отведенное для нее время». C. Northcote Parkinson, *Parkinson's Law: The Pursuit of Progress* (London: John Murray, 1958).
3. Я благодарен Бобу Танненбауму из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе за то, что он обратил мое внимание на эту общую черту.

Работать вместе

■ ПРОБЛЕМА: как обеспечить одновременное выполнение функций, которые несовместимы между собой?

Реальная альтернатива: взаимодополняющая команда

Если идеальных менеджеров, высших руководителей и лидеров не существует, на что нам остается рассчитывать?

Мы знаем: чтобы принимать решения, которые сделают организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе, руководителю необходимо выполнять четыре функции. Любой компании нужны люди, обладающие качествами предпринимателей (Е) и интеграторов (И), — они способны сплотить организацию и повести ее новым курсом; при этом не обойтись без администраторов (А), воплощающих идеи предпринимателей в системах, которые позволяют получить результаты, и производителей (Р), умеющих доводить дело до конца. Одним словом, компании требуется (PAEI).

Однако нам известно, что эти четыре функции несовместимы. Очень трудно одновременно быть нацеленным на результат, уделять внимание деталям, заботиться об эффективности, быть провидцем и помнить об интересах людей. Нельзя требовать от человека слишком многого. Мы знаем, что такие руководители существуют только в учебниках.

Мы описали, что происходит, когда выполняется лишь одна из функций в отсутствие прочих. В результате получаются патологические крайности — Герой-одиночка, Бюрократ, Поджигатель и Горячий сторонник.

И все же можно встретить хороших менеджеров, которые отлично выполняют по меньшей мере одну из функций и удовлетворительно справляются с остальными. Таких менеджеров я обозначил кодами (**Рaei**), или производитель, (**pAei**), или администратор, (**paEi**), или предприниматель, и (**paEI**), или интегратор.

Таким образом, чтобы обеспечить качественный менеджмент, организация должна усвоить и принять новую парадигму, в соответствии с которой единственное реальное решение проблемы — совместные усилия носителей взаимодополняющих стилей. Нам нужна команда лидеров, менеджеров, высших руководителей, которые дополняют друг друга и способны взаимно уравнивать тенденциозность своих подходов. Каждый из них с блеском выполняет по крайней мере одну из четырех функций и удовлетворительно справляется с прочими. Вместо того чтобы разлагольствовать об уникаме, которой может делать все сразу, нужно передать производство, администрирование, предпринимательство и интеграцию взаимодополняющей команде, поскольку нет человека, способного в одиночку охватить все.

Мне хотелось бы особо подчеркнуть слово *взаимодополняющая*, потому что обычно, когда я говорю менеджеру: «Нам нужна команда», он отвечает: «Вы правы. Думаю, следует нанять еще несколько человек вроде меня».

Это не команда. Это клонирование.

Взгляните на свою руку. Все пальцы на ней разные. Указательный палец — самый гибкий и ловкий, безымянному до него далеко. Но вы можете представить себе руку с *пятью* указательными пальцами? Вряд ли она будет работать, как надо. Разные пальцы дополняют друг друга, и именно это делает руку рукой.

Какими бы умелыми и опытными мы ни были, нанимать себе подобных — не лучшая идея. Нужно брать на работу тех, кто сможет компенсировать наши недостатки, — а они есть у всех! Нам требуется команда, члены которой представляют разные стили, а не копируют друг друга.

Говоря про «команду», состоящую из людей с разными стилями, я не имею в виду, что нужно нанять того, кто *знает* маркетинг, того, кто *разбирается* в финансах и того, кто *сведущ* в бухгалтерии. Это различия в знаниях. Я же подразумеваю различия стиля и поведения. Нам нужно многообразие стилей, а не религий, национальностей, полов, рас и т.д. Стиль одного должен дополнять стили других, уравнивая естественную предвзятость их суждений. Если команда состоит из людей, имеющих одинаковые взгляды, она весьма уязвима. Но она не менее уязвима и в том случае, когда их

мнения и суждения абсолютно несовместимы. Команда сильна и жизнеспособна, если ее члены представляют разные стили, но действуют заодно [1].

Проанализируйте историю любой процветающей организации, и вы увидите, что она добилась успеха благодаря команде людей, которые работали сообща, несмотря на различие стилей руководства, поведения и потребностей. Хотя успех организации принято ставить в заслугу одному человеку, почти всегда за ним стоит команда, которая обеспечивала эффективность его действий.

Так, например, многие считают, что история Ford Motor Company — это история личного успеха Генри Форда. Однако Питер Друкер утверждает, что с 1907 по начало 1920-х годов, — а именно в этот период Ford Motor Company добилась признания, — компанией руководила команда высшего менеджмента. Партнером Генри Форда был Джеймс Кузенс, который в одних сферах деятельности компании работал с Фордом на паритетных началах, а в других считался последней инстанцией. Форд единолично возглавил фирму лишь после того, как Кузенс в 1921 году покинул компанию. Неудивительно, что его уход нанес ущерб ее конкурентоспособности [2].

Управленческий микс¹

Управленческий микс может успешно действовать на любом уровне организационной иерархии, но он не сложится сам по себе.

Как сформировать управленческую команду, в которой игроки отличаются друг от друга, и как стимулировать и поддерживать их способность работать сообща, избегая непродуктивной ловушки, названной мной «управлением с помощью комитета»?

Не всякая команда менеджеров работоспособна и компетентна. Идеальный управленческий микс требует, чтобы каждый член команды обладал конкретными качествами, а команда в целом была способна достичь определенных целей.

Какие качества необходимы каждому члену такой команды? Прежде всего, помимо умения блестяще выполнять не менее одной функции, он не должен иметь прочерков в (РАЕІ)-коде.

Поэтому комбинация

¹ Здесь и далее Адизес использует термин *managerial mix*, подразумевая комбинацию стилей высших руководителей организации. Перевод этого термина на русский язык выражением «управленческий микс» учитывает почти очевидный намек автора на ставшее уже привычным выражение *marketing mix* — «маркетинг микс», означающее схему, на основе которой в компании разрабатываются маркетинговые мероприятия (известны, например, схемы 4Р и 7Р). — Прим. науч. ред.

(P---) плюс

(-A--) плюс

(--E-) плюс

(---I)

не работает. Руководителю, имеющему хотя бы один прочерк, недостает гибкости, чтобы сработаться с тем, кто отлично выполняет соответствующую функцию, а это препятствует формированию взаимного уважения и доверия.

Менеджер, который работает в команде, не должен иметь прочерков в (PAEI)-коде. Ему необходимо обладать минимумом знаний и навыков для удовлетворительного выполнения любой управленческой функции. Имея представление об областях, в которых он относительно слаб, менеджер отдает должное тем, кто его превосходит, и принимает и даже приветствует других членов команды, отличающихся своей непохожестью на него.

Такой руководитель сознает, что сам он по определению несовершенен. Он знает цену своим достоинствам и издержки своих недостатков и благодаря этому активно стремится к тому, чтобы его положительные и отрицательные качества уравновешивались достоинствами и недостатками товарищей по команде. Он готов к неизбежным конфликтам и старается их преодолеть, если они возникают.

Когда люди объединяются в группу — неважно, о какой именно группе идет речь, — сохраняя индивидуальность, они становятся частью иной сущности, своеобразие которой определяется конкретными ценностями, склонностями и привычками.

Таким образом, для идеального управленческого микса как единой сущности характерны определенные ценностные ориентации и поведение. Что они собой представляют?

Основное условие успешного функционирования команды — собственный стиль, или «индивидуальность», причем атмосфера в организации должна способствовать ее расцвету. Добиться этого непросто. К примеру, бюрократической организации нужно, чтобы маркетинговый отдел возглавила команда предпринимателей, но потерпят ли бюрократы напористый, агрессивный стиль (E)? Скорее всего, нет. Зачастую, чтобы управленческая команда — даже самая блестящая — действовала продуктивно, требуется сначала изменить рабочую среду, например провести реструктуризацию компании. Более подробно мы поговорим об этом в главе 8.

Во-вторых, необходимо, чтобы в любой команде существовала последняя инстанция. Иными словами, среди членов команды должен быть признанный лидер.

Может показаться, что здесь есть внутреннее противоречие, но на самом деле это не так. (PAEI)-команда не предполагает равенства ее членов. При-

нцип организации такой команды не отрицает, а скорее предполагает индивидуальное лидерство. На деле коллективное принятие решений без лидера порождает структуру, которая «вызывает задержки или затрудняет процесс принятия решений», как жаловались руководители компании Aetna после неудачной попытки заменить президента группой топ-менеджеров. Взаимодополняющая команда, члены которой равны, может зайти в тупик, что в итоге приведет к ее распаду. При этом (PAEI)-модель предполагает, что, принимая решения, лидер нуждается в помощи других членов команды. Это значит, что нам нужен лидер, способный организовать работу в команде и поддерживать дух коллективизма.

И наконец, любая команда должна быть составлена так, чтобы достоинства одних ее членов компенсировали недостатки других. Определить это можно лишь на личностном, индивидуальном уровне. Допустим, предполагаемый член команды — (Paei). Помимо роли производителя, он при необходимости способен выполнять прочие функции в любых сочетаниях. Но если среди членов команды нет блестящего интегратора, команда как единая структура будет слаба в (I), а значит, не добьется успеха.

Чтобы определить, уместен ли стиль конкретного руководителя в данной команде, следует проанализировать возможности всех ее членов как элементов целого (поскольку, как я уже отмечал выше, команда — это единая структура). Наш гипотетический (Paei), будучи прекрасным руководителем и умея работать в коллективе, может оказаться нехвата в конкретной команде, которой нужен (I)-менеджер, уверенно владеющий навыками интеграции.

Несколько классических комбинаций

Нет одной-единственной волшебной комбинации, которая позволит создать идеальную команду. Ниже предлагается несколько работоспособных вариантов. Вот одна из простых и понятных моделей:

(Paei) и

(pAei) и

(paEi) и

(paeI).

Еще лучше будет команда, состоящая из

(PaeI) и

(pAeI) и

(paEI).

В последнем варианте все члены команды — хорошие интеграторы, при этом каждый из них отлично справляется еще с одной функцией, то есть у

каждого есть потенциал для того, чтобы стать не просто хорошим менеджером, но и лидером. В этой команде на эту роль может претендовать любой, но у каждого — своя ориентация. (И все же отвечать за решения группы должен только один из них.)

Как показывает история компании Ford, для успешного управления организацией команда не обязательно должна состоять из четырех человек; их может быть трое или даже двое.

Взаимодополняющая команда традиционного типа — обычный семейный магазинчик — состоит из «папы», (**PaEi**), и «мамы», (**pAei**). «Папа» открывает новые торговые точки, ищет новые продукты и устанавливает цены, а «мама» ведет счета и обслуживает покупателей.

Речь не обязательно идет о магазине; подобная организация может представлять собой многонациональную компанию с миллиардной прибылью. Несколько лет назад меня пригласили в компанию Phillip Morris, где я читал лекции высшему менеджменту. После занятий ко мне подошел генеральный директор и, кивнув на стоящего рядом джентльмена, сказал: «Доктор Адизес, я хотел бы познакомить вас с нашей Мамой».

Почему мы никогда не слышали о магазине, которым занимается только «папа» или только «мама»? Потому что не бывает преуспевающего папы без успешной мамы! Чтобы создать магазин, нужна взаимодополняющая команда, в данном случае — семья. Покажите мне любую преуспевающую организацию, и я покажу вам взаимодополняющую команду.

Успех нельзя гарантировать, но есть комбинации, которые изначально обречены на провал. Одна из них — когда вышестоящий (**PAei**) контролирует (**paEI**). Что происходит в такой ситуации? (**PA**) попросту задушит предпринимателя. (**paEI**) испытывает потребность мечтать и делиться своими проектами. (**PAei**) тяготеет к покою, тишине и порядку и будет воспринимать мечты (**paEI**) как угрозу. Чтобы выжить, последнему придется обрезать крылья своей креативности и напроць отказаться от своих грез.

Верно и обратное: (**paEI**) неспособен продуктивно руководить (**PAei**). Трагическим примером этого варианта, по моему мнению, может служить Уотергейтский скандал в 1970-е годы. Президентом в то время был Ричард Никсон, а Г.Р. (Боб) Холдман и Джон Эрлихман, его помощники, занимались делами Белого дома. Имея весьма амбициозные взгляды на управление государством, свойственные (**E**), Никсон, тем не менее, был неуверенным в себе человеком и остро нуждался в поддержке и одобрении — черта (**I**), — о чем свидетельствует его болезненное восприятие критики в свой адрес в средствах массовой информации. Поэтому он выбрал себе в помощники (**PA**)-руководителей, которые служили ему верой и правдой.

То, что произошло в результате, можно расценить как чудовищное недоразумение. Никсон, руководитель (**EI**)-типа, отдал слишком общие распо-

ряжения, которые были истолкованы и выполнены Холдеманом, человеком (РА)-типа, без учета реальных условий и нравственных соображений [3].

Одна из причин, по которым тандем (PAei) и (paEI) чреват катастрофическими последствиями, состоит в том, что (P) и (A)-функции нацелены исключительно на достижение краткосрочных целей, тогда как (E) и (I)-функции имеют долгосрочную ориентацию.

Другая теория состоит в том, что данная проблема связана с лево- и правополушарным типом мышления. (P) и (A)-функции, по-видимому, осуществляются левым полушарием головного мозга, которое отвечает за логическое, последовательное, рациональное и аналитическое мышление. (E) и (I)-функциями ведает прежде всего правое полушарие, которое отвечает за интуицию и оперирует более общими, субъективными и менее упорядоченными категориями. Таким образом, объединив двух менеджеров — с право- и левополушарным мышлением, — можно породить неразбериху и массу недоразумений и конфликтов.

Способность слаженно работать в команде требует от каждого разноплановых задатков. Комбинация (PaEi) и (pAeI) может оказаться достаточно действенной, если (pAeI) не возражает оставаться на вторых ролях. Такие танделы нередко управляют больницами, театрами, операми и университетами.

(PaEi) ориентирован главным образом на функцию, а (pAeI) — на форму. Однако каждый из этих руководителей принимает решения с учетом краткосрочных и долгосрочных целей, не заикливаясь на одном в ущерб другому. Задача (PaEi) — следить за *что* в краткосрочном аспекте (P) и долгосрочной перспективе (E), в то время как (pAeI) уделяет основное внимание *как*, применяя механистический подход в краткосрочном аспекте (A) и органический — в долгосрочной перспективе (I).

Скверные новости

Теперь становится очевидным, что процесс создания и работа взаимодополняющей команды таят в себе немало подводных камней. Мы нужны друг другу, но по силам ли нам преодолеть свои различия? Хотя разные стили дополняют друг друга, они далеко не всегда совместимы. По сути, работать вместе — значит мириться с различиями стиля и мнений, сознавать, что подобные различия порождают конфликты, и воспринимать последние как неизбежную и даже желательную составляющую управления.

Все это вам известно и без меня. Вспомните собственного супруга: не сомневаюсь, что его стиль резко отличается от вашего. Если вы изобретательны и возбудимы, скорее всего, вы избрали партнера, который способен

время от времени охлаждать ваш пыл, человека, который продумывает все до мелочей. И это наверняка выводит вас из себя. Причина, по которой вы вступили в брак, вполне может стать основанием для развода [4].

Обычно у партнеров есть сотни несовпадений. Питер Блюменталь однажды составил список позиций, по которым он и его жена Лаура отличаются друг от друга. Питер молчалив, Лаура разговорчива. Он сдержан, она экспансивна. Он не любит выяснять отношения, ее не смущают ссоры на повышенных тонах. Вечером он предпочитает спокойно посидеть дома, она обожает шумные вечеринки. Он основателен и дотошен, она ненавидит вдаваться в детали. Он любит планировать все заранее, она порывиста и импульсивна. Он немного неуверен в себе, но, принимая решение, тщательно анализирует факты, а впоследствии не меняет своих намерений. Она принимает решения мгновенно, но на следующий день может передумать. Если речь идет о покупке новой машины, выборе цвета мебели или обоев, он предпочитает что-нибудь солидное и традиционное, она же обожает все яркое и броское. Когда они вместе работают по дому, он не спеша доводит дело до конца. Она расторопна, но, не закончив одно, хватается за другое. Тратя деньги, он всегда тщательно планирует бюджет и накопление сбережений. Она нередко делает необдуманные покупки. Он строг и последователен с детьми, она сердечная, но взбалмошная мать, — предоставляет детям много свободы и часто потихоньку делает им поблажки.

Другим примером может служить моя семья. Собираясь в путешествие на Дальний Восток, мы купили новый цифровой фотоаппарат, с которым никто из нас не умел обращаться.

Наш (Р), моя жена, решила немедленно сделать снимок, действуя методом проб и ошибок. Один из моих сыновей, (А), страшно переполошился. «Мама, прочти инструкцию!» — закричал он.

Должен признаться, господа, что (Е), то есть я, не проявлял ни малейшего интереса ни к инструкции, ни к процессу съемки. Меня куда больше занимало, как выбрать соответствующий ракурс; я распоряжался, где кому встать и кто будет снимать. Кроме того, мне хотелось, чтобы на снимке была непременно запечатлена моя скромная персона.

Почему так широко распространен этот странный феномен: «противоположности притягиваются»? Ответ — он лишь *кажется* странным, а на самом деле это естественно и необходимо.

Почему нас неосознанно влечет именно к тому, с кем мы будем ссориться? Потому что для воспитания детей в семье необходима как «женская», так и «мужская» энергия («Инь» и «Ян»). Ребенку нужны оба родителя. Даже в однополых браках партнеры придерживаются разного стиля, и, несмотря на общепринятую точку зрения, подобные различия не связаны с гендерной спецификой.

Вот почему так трудно воспитывать ребенка родителю-одиночке, будь то мужчина или женщина. Как бы мы ни определяли эти два вида энергии, для воспитания здорового ребенка, так же как и для создания компании или организации, нужны они оба.

Если у вас возникла проблема с бизнесом или персоналом, вы постараетесь проконсультироваться с тем, кто не похож на вас. Вы найдете человека, который заметит неувязки в ваших рассуждениях и заставит вас задуматься над своими словами. Мы всегда ищем того, кто нас дополняет.

В Библии «идеальная супруга» названа *эзер ки нэгед*¹, что можно трактовать как «помощник-противник». Раввины спорят об этом выражении веками: какая от жены помощь, если она противник? Если она — противник, то не может помогать, а если помогает, то не может быть противником. Я полагаю, что она помогает именно благодаря тому, что противник. Это как раз то, что мы ищем, поскольку не в состоянии учесть все доводы в одиночку. Это слишком сложно. Чтобы чувствовать себя уверенно и спокойно, нам нужен тот, кто нас дополняет. На проверку оказывается, что, чем сильнее выражено наше (Е)-начало, тем жестче должен быть (А), которого мы ищем.

Неизбежность конфликта

Мы ведем себя так, словно мир и гармония — это норма, а конфликт — отклонение от нее. На самом деле верно обратное. Организационный конфликт естественным образом проистекает из различия стилей членов коллектива, а следовательно, он неизбежен.

В реальной взаимодополняющей команде каждый силен в одном и слаб в другом, как любой человек. Члены команды — живые люди, непохожие друг на друга. Одни сильны в том, в чем отстают другие, а значит, трудности в общении и при выработке единого мнения неизбежны.

Безусловно, это справедливо и в отношении неправильного менеджмента. Мы знаем, что, если в состав управленческой группы входят те, кто абсолютно не способен выполнять отдельные функции менеджмента, это порождает неразрешимые конфликты. Почему? Потому что такие менеджеры не способны оценить вклад своих коллег в совместные усилия.

Однако даже блестящий управленческий микс, идеально соответствующий поставленным задачам, когда члены команды выносят зрелые суждения

¹ Библия: Быт. 2:18. Игра слов, потерянная в большинстве переводов Ветхого Завета на русский язык. См., например, Синодальный перевод: «И сказал Господь Бог: не хорошо быть человеку одному; сотворим ему помощника, соответственного ему». — *Прим. пер.*

и способны преодолеть различия, не может управлять организацией без конфликтов. На самом деле они возникают даже там, где четко определены и понятны цель, информация и система вознаграждения — три фактора, которые считал причинами конфликта лауреат Нобелевской премии по экономике Герберт Саймон [5].

Задумайтесь об этом. Представьте, что один из членов команды — выраженный экстраверт, провидец, наделенный харизмой, а другой — осмот- рительный консервативный тугодум. Если эти люди будут пытаться вместе принять решение, это естественным образом приведет к конфликту.

Именно здесь и зарыта собака. Если требуется тщательно проанализи- ровать решение и внедрить его, оно *должно* отражать все четыре функции. Иными словами, конфликта *не избежать*.

Когда организация работает без конфликтов? Это возможно, если она состоит из одного человека, который единолично принимает и внедряет все решения. Но в этом случае организации попросту нет. (Впрочем, конфлик- ты неизбежны и здесь, поскольку человек может быть не в ладу с самим собой. Ему так или иначе придется выполнять все те же четыре функции, а они остаются несовместимыми даже в голове одного человека.)

Избегать конфликтов можно в организации, которая состоит из Мерт- вых пней. Все решения предопределены, и никто не желает ничего менять. Никто не жалуется, потому что всем наплевать.

И наконец, без конфликта можно обойтись в организации, где все члены управленческой команды придерживаются одного стиля: сплошные (А) или сплошные (Р). Такие менеджеры имеют единые взгляды и выполняют одну и ту же функцию, и конфликтов не возникает.

Однако в обоих случаях организация столкнется с серьезными пробле- мами, пытаясь достичь поставленных целей в меняющихся условиях. Ей угрожает застой.

Часть нашей новой парадигмы — представление о конфликте как о необходимой составляющей эффективного менеджмента. Нужно понять, что конфликт закономерен, и осмыслить его наряду с прочими составляю- щими.

Если вы — менеджер, но вам не нравится размышлять вместе с другими людьми, а трения и разногласия вас раздражают, значит, вы занимаетесь не своим делом. Это все равно что заявить: «Я хочу быть врачом, но не выно- шу вида крови и терпеть не могу больных». Как сказал президент Трумэн: «Если вы не выносите жару, нечего торчать на кухне».

В следующей главе мы поговорим о проблемах коммуникации, которые порождаются различием стилей. Получив представление об этих различиях, мы попробуем понять, как заставить разных людей успешно работать сообща.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. О работе в команде см. также Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and Value* (New York: McGraw-Hill, 1967).
2. В работе Ernest Dale, *The Great Organizers* (New York: McGraw-Hill, 1960), pp. 50–51.
3. Бол Холдеман был авторитетным сотрудником Института Адизеса вплоть до своей кончины. Мы с ним провели немало времени, анализируя стечение обстоятельств, которые вызвали Уотергейтский скандал и импичмент президента США. Нам всем очень не хватает Боба.
4. Gottman, John M.: *Why Marriages Succeed or Fail, and How You Can Make Yours Last* (New York, Simon & Schuster, 1994).
5. Общность индивидуальных целей, прозрачная и единообразная структура заработной платы и сопоставимые размеры индивидуальных вознаграждений — это те факторы, которые отражаются на дифференциации целей отдельных сотрудников и подразделений организации. См. James G. March and Herbert A. Simon, *Organizations* (New York: Wiley, 1963), p. 125.

Умеем ли мы общаться?

■ ПРОБЛЕМА: можно ли избежать деструктивных конфликтов, выявляя истоки организационных конфликтов и прогнозируя их?

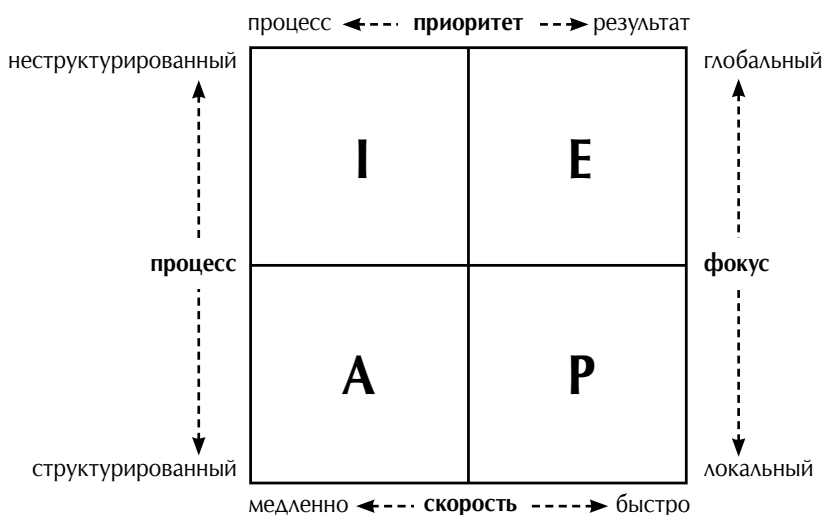
Окно стилей управления

Поскольку решение зачастую определяется стилем менеджера, давайте проанализируем все четыре стиля и попробуем выяснить, в каком случае возможен конфликт.

Взгляните на рисунок. Представьте, что перед вами французское окно, которое состоит из четырех окон меньшего размера. Четыре стороны окна соответствуют четырем переменным индивидуального стиля принятия решений: приоритеты, скорость, процесс и фокус. Каждая переменная имеет собственный континуум¹.

Сверху по горизонтали дана ось приоритетов. Этот континуум начинается с ориентации только на выполнение задачи или результат, а заканчивается исключительной ориентацией на процесс. Переменная показывает, что важнее для менеджера — выполнение задачи (что и почему мы делаем) или процесс (кто и как выполняет работу).

¹ Континуум — это такая последовательность, такой ряд похожих вещей, в котором каждая последующая вещь чрезвычайно похожа на предыдущую, в то время как самая первая вещь в ряду радикально отличается от самой последней. — *Прим. ред.*



В нижней части окна оценивается скорость принятия решений: от низкой слева до предельной справа. Некоторые люди принимают решения методично и неторопливо. К примеру, про Бюрократа шутят, что не следует рассказывать ему анекдоты в пятницу, потому что он может расхохотаться в церкви в воскресенье.

На противоположном конце данного континуума находится Поджигатель, который не даст вам закончить анекдот, потому что он напугает вас, и Поджигатель оборвет вас на полуслове, чтобы рассказать свой.

Правая сторона окна — это фокус. Его континуум ограничен локальной ориентацией внизу и глобальной ориентацией вверху. Схема показывает, что, посмотрев в окно, каждый из четырех типов сфокусируется на своем. Предприниматель увидит цветы, горы и горизонт, а администратор заметит лишь, что оконная рама покрыта пылью. Схема позволяет определить перспективу, которая открывается перед разными руководителями.

С левой стороны представлена последняя переменная — процесс принятия решений. Одни руководители решают проблемы неструктурированными методами, другие предпочитают структурированный подход.

Руководитель первого типа начинает рассуждать про А, которое напоминает ему Z. На его взгляд, Z походит на Q, в котором он усматривает связь с В, затем с С и, наконец, с Х. Такой глобальный подход предполагает, что все взаимосвязано, а значит, заранее заданной последовательности осмысления целого не существует.

Представления тех, чье мышление структурировано, линейны. Они не желают говорить про В, не разобравшись с А, пресекают попытки обсудить С, пока не решен вопрос с В, и т. д.

Различия стилей

Рассматривая схему, мы видим, что четырем квадрантам окна соответствуют четыре (РАЕИ)-стиля — производитель, администратор, предприниматель и интегратор, — наряду с четырьмя типажам, представляющими неправильный менеджмент.

Предприниматель или его крайний вариант, Поджигатель, видит глобальные перспективы и целостную картину, думает и действует стремительно, отличается неструктурированным мышлением, а принимая решения, ориентируется на результат.

Администраторы или Бюрократы имеют узкий кругозор, действуют методично и неторопливо, сфокусировавшись на процессе и деталях. Они уделяют много внимания *как*.

О чем это говорит? Заставляя (Е) и (А) работать в паре, вы смешиваете воду с маслом. Они имеют разные приоритеты, принимают решения с разной скоростью, сфокусированы на разных реалиях, по-разному подходят к систематизации фактов, по-разному делают выводы и по-разному обмениваются информацией.

Если администратор встречается с предпринимателем, (А), который без умолку говорит про детали, быстро доводит (Е) до белого каления. Иногда (Е) просто выскакивает из комнаты в середине разговора. В итоге (А) кажется, что с ним не считаются, он чувствует себя оскорбленным и покинутым. Он убежден, что всем наплевать на его проблемы. Если бы (А) мог изъясняться с помощью метафор (а этой способности он лишен напрочь), то мог бы сказать, что чувствует себя так, словно работает с чайкой: (Е) камнем падает из неведомой выси, издает пронзительный крик, наносит резкий удар клювом по лодке (А) и взмывает вверх, чтобы позже появиться вновь.

Прирожденные враги

Данная схема показывает, почему конфликты прежде всего случаются между типами, расположенными по диагонали друг от друга. Так, (Р) и (И) ладят между собой ничуть не лучше, чем (А) и (Е).

(Р), или Герой-одиночка, стремителен, сфокусирован на локальных проблемах, структурирован и сосредоточен на задачах, деталях и результатах. Это машинист. Он из тех, кто говорит: «Покажите мне, куда ехать, и уйдите прочь с дороги». На собраниях он прерывает обсуждение, чтобы сказать: «Послушайте, что надо делать? Давайте просто пойдем и сделаем это. Не откладывая. Дело должно двигаться. Что нам *по-настоящему* нужно, так это поменьше болтать и побольше работать».

(I), или Горячий сторонник, ориентирован на процесс, нетороплив, обладает неструктурированным типом мышления — и благодаря этому наделен политическим чутьем. Он воспринимает вещи глобально, видит целостную картину и может легко меняться, приспосабливаясь к обстановке.

Само собой разумеется, что подобный тандем чреват конфликтами. Стремительный, целеустремленный (P), как правило, не отличается обаянием и чуткостью. Это огорчает (I), которому хочется притормозить и проверить, как чувствуют себя люди. (I) считает (P) бездушным мачо, «наемником», который переступает через людей, потому что равнодушно относится к их чувствам и потребностям.

(P), со своей стороны, убежден, что (I) безразличны нужды *организации*. Он считает (I) медлительным и безвольным, одним словом, «бабой». (Гендерная принадлежность здесь ни при чем. Женщина может быть (P), а мужчина — (I). Надо сказать, в США за последние двадцать лет произошел настоящий переворот в традиционных стереотипах, связанных с полом.)

В итоге между (P) и (I) часто возникает неприязнь и отсутствует взаимное уважение. Они нужны друг другу, но в процессе совместной работы между ними обязательно возникают трения, — их отношения напоминают брак, в котором партнеры любят друг друга за несхожесть, но порой чувствуют, что не в силах ее выносить.

Какого рода конфликты проистекают из столь разных подходов и неизбежны ли они?

Один из источников конфликта — непонимание, которое возникает из-за того, что мы думаем и воспринимаем реальность по-разному: консервативный (A) ищет возможности контролировать ситуацию, а (E) — пути осуществления преобразований. (P) требуется быстрая отдача, тогда как (E) нужно время, чтобы развить свои идеи, и его интересует результат в долгосрочной перспективе. (E) предпочитает говорить, а (I) — слушать. (Так или иначе, людей, которые умеют и говорить, и слушать, — то есть успешно общаться, очень немного.)

Помимо всего прочего, носители разных стилей сосредоточены на разных составляющих процесса принятия решений. И даже если они используют единый лексикон, нередко одни и те же слова для них имеют противоположный смысл.

Иными словами, четыре типа руководителей говорят на разных (PAEI)-языках! Естественно, это мешает им понимать друг друга.

Неизбежность непонимания

Непонимание, как и конфликт, — не отклонение, а норма. Оно неизбежно в команде, состоящей из людей с разными стилями общения.

Возьмем, к примеру, слова «да», «нет» и «возможно». Для (Е) «да» означает «возможно» или «гм, почему бы и нет?». Однако, говоря «нет», он выражается недвусмысленно. У (А) все наоборот. Если администратор говорит «нет», это *предварительное* «нет»; возможно, вы сумеете переубедить его со второй попытки. Его «нет» означает «возможно». Но говоря «да», он на самом деле имеет в виду «да». Для (Р) «да» это «да», а «нет» это «нет». Для (И) и «да», и «нет» означают «возможно».

Классический пример подобного непонимания я наблюдал, работая с генеральным директором одной австралийской компании, одним из самых ярких (Е), которых я когда-либо встречал. Я шел вместе с ним по коридору, слушая его разговор с одним из вице-президентов. «Почему бы нам не построить завод в Брисбене? О чем мы думаем?» — сказал он.

Вице-президент, (Р)-тип, спросил: «Вы полагаете, нам нужен завод в Брисбене?»

«Да, почему бы и нет?» — ответил генеральный директор.

Вице-президент, как и подобает (Р), немедленно взялся за дело. Через два месяца, узнав о его планах, генеральный директор пришел в ярость.

«Какого черта мы строим корпуса в Брисбене?» — спросил он.

«Но вы сами сказали, что нам нужен завод в Брисбене!» — ответил ошарашенный вице-президент.

«Что? Я просто спросил, почему у нас *нет* завода в Брисбене. Я не говорил вам, что нужно приниматься за его строительство!»

Такова хроническая проблема общения с предпринимателями. Трудно понять, когда (Е) размышляет, а когда принимает решения. Было ли его «да» настоящим «да» или означало «возможно». А может быть, на самом деле он имел в виду «почему бы и нет?»

Иногда (Е) просто размышляет вслух, а его подчиненным кажется, что он принимает решение. Они берутся за дело, но задним числом обнаруживают, что приняли за призыв к действию размышления (Е), который имеет обыкновение думать вслух.

В итоге такого недоразумения их вызывают на ковер. И каков результат? В следующий раз, когда (Е) изрекает нечто, похожее на распоряжение, они делают вывод: «На самом деле это не приказ, он просто думает вслух» — и действуют так, словно ничего не произошло. Но (Е)-босс вновь приходит в бешенство. Это была не идея, а решение. Он рассчитывал, что подчиненные немедленно примутся за дело, а у них и конь не валялся.

Такое существование в сумеречной зоне доставляет подчиненным (Е) немало страданий. Им начинает казаться, что выиграть невозможно. Что бы они ни делали, все не так. И почему? Потому что «да» в устах предпринимателя никогда не означает «да».

Для кого «да» — это «да», а «нет» — «нет»? Этот человек — производитель. У него все просто и ясно. Говоря «да», он имеет в виду «да». Если он

говорит «нет» — это значит «нет». Он недоумевает, почему окружающие, общаясь с ним, испытывают трудности, ведь все просто и ясно. Однако, истолковывая слова своих коллег буквально, он понимает их превратно и ошибается чаще, чем поступает правильно.

Для кого и «да», и «нет» означают «возможно»? Таков интегратор. Для руководителя этого типа, прирожденного политика, любое слово означает «возможно».

Согласие и несогласие

Другой источник непонимания — манера, в которой носители разных стилей выражают свое согласие или несогласие. Если (Е) не согласен с какой-либо идеей, он, как правило, весьма экспрессивен. Не менее бурно он выражает и свое *согласие*. Он обожает страстные дебаты и привык говорить тоном спорщика, провоцируя конфронтацию. В итоге людям сложно понять, когда он отвергает идею, а когда одобряет ее.

Администратор, напротив, выражает несогласие безмолвно, сохраняя внешнее спокойствие. Взглянув на вас, он опускает голову и замирает. Подобного несоответствия достаточно, чтобы породить непонимание. (Е) истолкует это молчание как знак согласия, хотя на деле (А) категорически против его идеи.

Во что выливается такое непонимание на практике? Давайте понаблюдаем за гипотетической встречей предпринимателя и администратора.

Прежде всего, (Е) зачастую не приходит в голову договориться о встрече. Как только у него возникает идея, его подмывает немедленно ее обсудить. Поэтому он является в офис (А) экспромтом.

Но (А) терпеть не может сюрпризы. Его день расписан, стол в идеальном порядке, жизнь налажена, отпуск организован, а все дела распланированы на год вперед. Когда в его кабинет, как неуправляемая ракета, без доклада врывается (Е), он выбивает (А) из тщательно спланированного графика. (Е) же, торопясь на встречу, был поглощен своими замыслами: отвергал одни и формулировал новые. Распахивая дверь в кабинет (А), (Е) движется со скоростью 150 миль в час. Он врезается в (А) как грузовик, нагруженный кирпичом.

(А) медлителен — не потому, что бестолков, а потому что обдумывает последствия идей (Е). Чтобы их осмыслить, ему нужно время. Для (А) выслушивать поток идей (Е), связанных спонтанными ассоциациями, все равно что пить из пожарного шланга. Любая из идей (Е) имеет для (А) не менее десятка значимых последствий: как будет работать этот план; *каковы* его детали; *кто* этим будет заниматься?

Однако предприниматель приходит не за тем, чтобы обсуждать детали. *Кто, как и когда* занимают его куда меньше, чем *почему бы и нет*.

Думаю, вы уже поняли, что добром это не кончится. Темп и напряжение подобной встречи непосильны для (А). Вскоре он приходит к выводу, что (Е) просто сотрясает воздух. Он прекращает думать и слушать и пропускает слова (Е) мимо ушей.

(Е) воспринимает молчание (А) как знак согласия.

Если позднее вы спросите (Е): «Как прошла встреча?», он наверняка ответит: «Потрясающе! Все прошло на ура! Я положил его на обе лопатки — он не возразил мне ни слова».

Однако спросите о том же (А), и он скажет: «Чистой воды потеря времени. Эти ребята совсем спятили! Он хочет сжечь компанию дотла! Он ворвался ко мне, набросал сотню идей и умчался. Он нес невесть что, а мне не дал и рта раскрыть, чтобы задать ему вопрос. Мы так ничего и не решили».

Действительное, желаемое и требуемое

Эти три понятия — *действительное*, *желаемое* и *требуемое*, за которыми стоят три совершенно разных подхода, становятся источником огромного количества конфликтов и недоразумений. Почему? Потому что мы нередко принимаем *желаемое* за *действительное*, *действительное* — за *требуемое*, *требуемое* — за *желаемое* и т. д.

Давайте определим понятия *действительное*, *желаемое* и *требуемое*. *Действительное* — это реальность. Это то, что происходит сейчас. *Желаемое* — это то, что у нас на душе, а *требуемое* — обязанность, диктуемая совестью или чувством долга, — то, что у вас в голове. Эти три слова тесно перекликаются с понятиями теории Фрейда: *действительное* — это «эго», *желаемое* — «ид», а *требуемое* — «суперэго». Подобно эго, иде и суперэго Фрейда, *действительное*, *желаемое* и *требуемое* часто вступают в конфликт. Вам хочется (желаемое) съесть целую коробку печенья, но ваша тучность (действительное) вынуждает вас соблюдать диету (требуемое).

То, что эти подходы к восприятию реальности вступают в конфликт, даже если речь идет об одном человеке, вполне нормально. Это помогает нам принимать решения с учетом разных аспектов. Основная проблема в неоднозначности: порой сознательно, а порой безотчетно люди говорят одно, имея в виду другое.

«Мы исходим из той очевидной истины, что все люди созданы равными», — провозгласили отцы-основатели в Декларации независимости. Давайте внимательно проанализируем это утверждение. *Действительно* ли люди равны от рождения, *должны* они быть равны от рождения или нам

просто *хочется*, чтобы они были равны от рождения? Первые лидеры этой страны, несмотря на все свои выдающиеся качества, явно путали *действительное, желаемое и требуемое*.

Вот еще один пример. Много лет мы слышим фразу: «Америка — лидер свободного мира». Так ли это *на самом деле*? Должна ли она им быть? Или мы просто *хотим*, чтобы так было? Ответы на эти вопросы определяют нашу внешнюю политику, но, тем не менее, мы нечасто пытаемся отличить реальность от желаний, а желания от обязательств.

Послушав, как говорят люди на собрании в какой-нибудь организации, вы обнаружите, что они то и дело употребляют слова, обозначающие данные понятия, не по назначению. Вместо того чтобы сказать: «Я *хочу* этого», — что звучит вызывающе, человек говорит: «Нам *следует* это сделать». Но если вы тщательно проанализируете его позицию, то поймете, что на самом деле, говоря о том, что *следует* сделать, он имеет в виду *желаемое*. Про то, чему нет альтернативы, нет нужды говорить, что это *следует* сделать, это не тот случай.

На собраниях я нередко слышу: «Мы — лидеры в своей отрасли». На самом же деле эта компания не лидер, но она считает, что *должна* им быть, поскольку вложила в это достаточно денег.

Такая позиция может дорого обойтись организации. Порой необходимы перемены, чтобы превратить *действительное* в *требуемое*. Однако невозможно идти по пути преобразований, делая вид, будто то, что *должно быть*, уже *существует*.

Требуется переводчик

Проблему дополнительно усложняет то, что каждый из четырех (РАЕІ)-типов вкладывает разный смысл в слова «*быть*», «*хотеть*» и «*требоваться*» исходя из своеобразия собственной картины мира.

Предприниматель, как правило, принимает решения, воспринимая события через призму *желаемого*. (Е) путает *желаемое* с *действительным*: «Это *так*, потому что я этого *хочу*».

Администратор ориентируется на *требуемое*: «Это *так*, потому что так *должно быть*». Если вы спросите (А): «Решена ли эта проблема?», он скажет: «Ну конечно. Ведь мы потратили на ее решение миллионы долларов!» Хотя вполне резонно, что, потратив миллионы, мы *должны* были найти решение, смысл вопроса заключался не в этом. Вас интересовало, *есть* ли решение.

Существует и третий подход: «Что *есть*, то *есть*. *Хочу* и *надо* здесь ни при чем». Так рассуждает производитель. (Р) — законченный реалист, он

знает, что *есть*, а остальное его не трогает. Его не волнует, что *должно* быть и что *хочется* кому-то. Если дело обстоит *так*, а не иначе, ему *хочется* именно этого, и именно так все и *должно* быть. *Действительное* равно *желаемому*, а *желаемое* равно *требуемому*, и точка. Эти понятия совпадают. Он гордится трезвостью своих взглядов, а его решения осуществимы и опираются на то, что *есть*, а не на то, чего *нет*.

И наконец, кто постоянно меняет свою позицию? Интегратор. (И) способен понять разные точки зрения, рассматривая реальность под разными углами зрения. Понятия *действительное*, *желаемое* и *требуемое* его не уstraивают. Взгляды и подход (И) к принятию решений определяются мнением *других* людей, а не тем, что думает он сам.

Столь серьезные различия в употреблении названных понятий порождают массу недоразумений и конфликтов, которых можно избежать.

(Е), к примеру, может сказать на собрании:

— Мы заключили контракт на миллион долларов.

— Где же он? — спрашивает (Р).

— На следующей неделе состоится встреча с клиентами, которые его подпишут, — отвечает (Е).

— Значит, на самом деле никакого контракта нет, — уточняет (Р).

— Но будет! Им понравилось наше предложение! — горячится (Е), чувствуя, что (Р) сомневается в его словах.

— Но они могут и не подписать его, — парирует (Р). Он из Миссури, штата скептиков, и верит лишь тому, что можно пощупать. На меньшее он не согласен.

— Но они подпишут, им это выгодно! — (Е) почти срывается на крик.

Что происходит в действительности? (Е) принял *желаемое* и *требуемое* за *действительное*. «Это *так*, потому что я *хочу* этого, а значит, так и *должно* быть». Но факт остается фактом — это не так. Контракт не подписан.

(Р) в этой ситуации испытывает досаду и разочарование. Он хочет одного: выяснить практический результат, решение, и вернуться к работе, когда собрание закончится. «Послушайте, ребята, так есть у нас контракт или нет? — вопрошает он. — Что, черт возьми, здесь происходит?»

Еще конфликты

Разумеется, конфликты возникают и между руководителями, стили которых расположены на схеме не по диагонали. Так, возможны конфликты между производителем и предпринимателем, если (Е) — начальник, а (Р) — подчиненный. В этом случае (Е) дает (Р) указания общего характера или высказывает идеи, которые касаются ситуации в целом. (Р) понимает все

буквально, ему трудно перевести общее в частное, а значит, есть риск, что он истолкует слова босса превратно и, выполняя его невразумительные распоряжения, заварит невообразимую кашу. Как я уже отмечал в главе 5, этим можно объяснить Уотергейтское дело и прочие политические скандалы, которые случались в нашей стране.

Если (Е) работает под началом (Р), дела тоже будут идти со скрипом. Почему? (Р) не склонен делегировать обязанности, и (Е), предоставленный самому себе, будет заниматься тем, что ему вздумается. (Р) старается выполнить всю работу сам, а это сдерживает рост компании и ее производительность.

Теперь давайте возьмем левую часть схемы: администратор и интегратор. Их конфликты связаны с внедрением, а результат опять оставляет желать лучшего. (А) поглощен созданием всевозможных правил и предписаний. (И) протестует: «Хватит! Не все подчиняется правилам. Оставь свой механизм, не нужно выдумывать миллион законов и составлять письменные инструкции для любой ерунды. Иди, поговори с людьми. Если ты убедишь их довести дело до ума, все получится».

Но (А) не доверяет людям. Он *хочет*, чтобы все правила были записаны и систематизированы. Это позволит придать им законную силу и наказать нарушителей.

Что это значит

Приведенная схема и описанные ситуации позволяют сделать два вывода. Во-первых, чтобы понять то, что нам хотят сообщить, то есть подлинный смысл слов «да», «нет», «мы сделали», «нам нужно», — нельзя опираться на собственные представления. Надо учитывать, *кто* это говорит.

Во-вторых, для принятия решений нужна взаимодополняющая команда. (Р) в присущей ему манере сосредоточится на реальности: что есть, то *есть*. (Е) привнесет в дискуссию элемент *желаемого, жажду прогресса*. (А) будет напоминать всем и каждому, что *следует* делать. (И) сплотит и воодушевит команду. Эффективно управляемая взаимодополняющая команда сможет выработать стратегию, которая опирается на реальность (действительное), отражает цели компании (желаемое) и учитывает ее обязанности и обязательства (требуемое).

Таким образом, анализ различных стилей управления не только показывает, как сложно общаться команде непохожих друг на друга менеджеров, но и позволяет понять, почему это общение жизненно необходимо. Для принятия решений нужно учитывать все три аспекта, и нет такого менеджера, который справился бы со всеми тремя одинаково успешно.

Конфликты, связанные с внедрением

Мы видели, что в процессе принятия решений носители разных стилей имеют разные приоритеты, ориентируются либо на краткосрочные результаты, либо на долгосрочную перспективу, двигаются с разной скоростью и по-разному подходят к самому процессу. Все это вызывает непонимание, порождающее конфликт, который усугубляет непонимание, и т. д.

В процессе внедрения (помните, «управлять» означает не только «принимать решения», но и «претворять в жизнь») любой команде менеджеров может не доставать общности интересов. Иными словами, я согласен с вашими аргументами, я прекрасно понимаю все, что вы говорите, но сотрудничать с вами не намерен. Почему? Потому что я считаю, что предложенный вами план действий принесет выгоду *вам*, нанося ущерб *мне*.

На семинарах и тренингах для руководства частенько рассуждают о необходимости создания «атмосферы взаимовыгодного сотрудничества». Звучит прекрасно, но давайте посмотрим правде в глаза: атмосфера взаимовыгодного сотрудничества 24 часа в сутки, 365 дней в году — несбыточная мечта. Если такого не бывает ни у родителей с детьми, ни в супружеских отношениях, можно ли рассчитывать на подобное в организации?

Отсутствие атмосферы взаимовыгодного сотрудничества те, кто обладают реальной властью, могут помешать тем, кто наделен полномочиями. Они накладывают на решение «карманное вето», попросту не занимаясь его внедрением, а затем заявляют, что неправильно поняли его смысл. В итоге внедрение оказывается неэффективным [1].

Резюме

Изменения делают конфликт неизбежным и необходимым. Всякий раз, когда что-то меняется, нам приходится решать, что делать, и претворять свои решения в жизнь. Чтобы принимать решения, требуется взаимодополняющая команда, а это по определению означает периодическое непонимание. Чтобы реализовать принятое решение, необходима общность интересов, обеспечить которую удастся далеко не всегда.

Что же делать?

Если подойти к конфликту соответствующим образом, он может быть полезен и продуктивен. Но если конфликт пытаются урегулировать ошибочными методами или вообще не занимаются его разрешением, он может приобрести деструктивный характер и подтачивать силы организации, заставляя нас принимать плохие решения и внедрять их неправильно или

неэффективно. Обуздать конфликт и превратить его в позитивный фактор непросто.

Вопрос: как не допустить, чтобы неизбежный конфликт приобрел деструктивный характер?

Вот соображение, которое мы разовьем в следующей главе. Институт Готтманов¹ более шести лет изучал 130 пар молодоженов, чтобы выявить черты характера, которые при правильном сочетании гарантируют прочный, длительный брак [2]. В итоге специалист по вопросам семьи и брака, Джон Готтман, и его коллеги пришли к выводу, что конкретных личностных черт или их сочетаний, которые обеспечивают успешный брак, *не существует*.

*Дело не в различиях между двумя людьми,
а в том, как пара справляется с этими различиями.*

Кроме того, в ходе прочих исследований они обнаружили, что люди вступают в брак и разводятся по одним и тем же причинам. Человек испытывает непреодолимое влечение к тому, кто не похож на него самого. Когда мы влюблены, нас сводят с ума достоинства партнера, которые зачастую представляют собой зеркальное отражение наших собственных недостатков. Нам нравится, что наши слабости проявляются как сильные стороны в другом человеке. Но что самое поразительное — так обстоят дела, пока мы не вступим в брак. Что происходит тогда? То, что пленяло нас раньше (наши различия), в повседневной жизни становится источником раздражения. Что с ними делать? Преодоление различий — тяжелое испытание, и многие пары, находя его невыносимым, в конце концов распадаются.

Так почему же некоторые различия стилей упрочивают отношения, а другие ведут к разрыву?

Давайте посмотрим.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Вопрос о конфликте интересов более полно рассматривается в работе Adizes, Ichak: *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society* (Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 1992).
2. Конфликт как одно из проявлений эффективного менеджмента рассматривается также в книге Davidson, Sol M.: *The Power of Friction in Business* (New York: Frederick Fell, 1967), pp. 83–139.

¹ Институт Готтманов (Gottman Institute) основан психологами Джоном Готтманом и Юлией Шварц Готтман и занимается оказанием психологической помощи семейным парам, а также готовит специалистов в области семейной психотерапии. — *Прим. науч. ред.*

Конструктивный конфликт

■ ПРОБЛЕМА: как обуздать конфликт и направить его в конструктивное русло?

Конфликт: хорошо или плохо

Сила взаимодополняющей команды — в объединении разных подходов. Но чтобы стать единым целым, команде придется преодолеть различия, порождающие конфликт.

Как уже отмечалось, конфликт неизбежен, более того, это признак эффективного менеджмента. Но он не всегда желателен. Конфликт может быть конструктивным и деструктивным, функциональным и дисфункциональным.

Дисфункциональный конфликт опасен для любой организации. Он может поставить компанию в безвыходное положение, истощить ее силы и даже уничтожить. Организация должна направлять всю энергию на внешний маркетинг: искать клиентов, удовлетворять их текущие потребности и превосходить будущее. Когда менеджеры не ладят между собой, энергия, которая нужна для развития компании, тратится на внутренний маркетинг.

Организация, которая расходует драгоценную энергию на внутренние конфликты, будет непременно испытывать затруднения. Я считаю, что по одному этому фактору можно определить, добьется ли компания успеха или придет к краху. Я убежден, что успех любой системы можно предсказать по соотношению внешнего и внутреннего расхода энергии.

Таким образом, следующая составляющая новой концепции менеджмента — это формула успеха, которая предупреждает внутренние потери энергии, позволяя использовать постоянное количество свободной энергии для развития компании. Чтобы создать управленческую команду, члены которой не похожи друг на друга, но способны работать сообща, лидер команды должен уметь сглаживать противоречия, естественно и неизбежно возникающие в любой неоднородной группе.

Как добиться того, чтобы различия работали на нас, а не против нас?

Ключевой момент — это подход руководителя к разрешению конфликта. Следует признать его полноправным инструментом обучения, направить эту энергию в нужное русло и обеспечить конструктивный характер конфликта.

Заметьте, я не сказал, что мы должны *разрешить* конфликт. Такая позиция в корне неверна. Тот, кто пытается *разрешить* конфликт, вновь идет по ложному следу, ошибочно полагая, что он нецелесообразен и вреден. «Нам не нужны разногласия». «Различия взглядов и интересов недопустимы». Этот распространенный взгляд игнорирует тот факт, что различия, а следовательно, и конфликт, естественны и нормальны.

Прежде чем мы начнем извлекать выгоду из своих различий, следует признать, что конфликт уместен и необходим и наша задача — превратить его в функциональный.

Как это сделать? Я знаю лишь один способ — создать атмосферу взаимного доверия и уважения. Хороший менеджер добивается этого, формируя доброжелательную среду, которая благоприятствует обучению. В такой обстановке конфликт воспринимается не как угроза, а как возможность учиться и развиваться. (Более подробно о взаимном доверии и уважении см. в работе Ichak Adizes: *Mastering Change; The Power of Mutual Trust and Respect*, «Управление изменениями. Сила взаимного доверия и уважения», Adizes Institute Publications, 1992.)

В атмосфере обучения иное мнение воспринимается не как угроза, вызов или досадное недоразумение, а как возможность ознакомиться с новыми подходами. Мы растем *благодаря* разногласиям, а не вопреки им. Если ваша точка зрения отличается от моей, это может вызывать у меня неудовольствие, но, уважая иной подход, я могу узнать то, что раньше не приходило мне в голову.

Если я не уважаю вас и не доверяю вам, наш конфликт неизбежно будет носить дисфункциональный характер. Слушая ваши возражения, я буду досадовать, что меня перебивают или мешают осуществить мои намерения. Я не смогу ничему научиться. Но, испытывая к вам доверие и уважение, — согласен я с вами или нет, — я открыт всему, что вы говорите, и хотя я вряд ли безоговорочно приму вашу позицию, но учту ее, выстраивая собственную аргументацию.

Что еще лучше, в большинстве случаев конфликт завершается принятием решения, которое поддерживаем мы оба, причем оно более качественное, чем те, которые мы приняли в одиночку. Почему? Потому что, выслушивая взаимные возражения, мы учились друг у друга и совершенствовали наше решение.

Если члены взаимодополняющей команды учатся, выслушивая возражения, и не испытывают при этом неприятных ощущений, совместные решения позволяют реализовать потенциал группы, который превосходит возможности отдельных членов команды.

Хорошему менеджеру необходимо быть знающим и целеустремленным. Кроме того, он должен быть специалистом в области финансов, бухгалтерии или маркетинга. Но это еще не все. Помимо этого, будучи членом команды, он должен уметь завоевывать и оказывать доверие и уважение. Если менеджер этого не умеет, он неспособен разрешать конфликты, которые неизбежны во взаимодополняющей команде.

Прошу отметить, что я говорю о двух разных способностях. Внушать доверие и уважение и оказывать их — не одно и то же, и эти качества не всегда встречаются вместе. Одни люди внушают доверие и уважение, но не оказывают их. Другие оказывают доверие и уважение, но не вызывают их. Нам нужен человек, который способен и на то, и на другое.

Ценить многообразие

Давайте определим уважение как готовность прислушиваться к чужому мнению и учиться у каждого, кто способен внести свою лепту в общее дело, как бы сильно он ни отличался от нас с вами.

Позитивное отношение к многообразию было одной из основных установок при создании США, и я убежден, что по меньшей мере отчасти Америка обязана своими грандиозными достижениями и экономическим процветанием именно этому принципу. Люди нередко объясняют ее успехи природными богатствами, но дело не только в этом, ведь Латинская Америка тоже богата естественными ресурсами. В США действует еще один важный фактор: здесь царит атмосфера взаимного уважения. Мы стараемся ценить наше несходство и отдавать ему должное. Когда естественный порядок вещей предполагает уважение к различиям, а не дискриминацию по убеждениям, религиозной принадлежности, цвету кожи и половой принадлежности, каждый человек наиболее полно проявляет свои способности. Идеал, к которому мы стремимся, — это равенство возможностей, поэтому так много людей приезжает в Америку со всего мира.

Взаимное уважение характерно и для японской культуры. Если из-за вас человек потерял лицо, по японским меркам вы совершили серьезный про-

ступок и рискуете лишиться уважения окружающих. Потеря лица столь позорна, что может заставить человека совершить *харакири*, самоубийство. И все же потерять лицо самому не так страшно, как унижить этим другого человека. Подобные представления возможны лишь в обществе, которое придает огромное значение взаимному уважению. В Японии чрезвычайно развита (И)-культура. Иначе обстоит дело в странах с (Е)-культурой, например в Греции или в Израиле, где взаимное уважение встречается нечасто.

Выше мы уже говорили о том, что, принимая жизненно важные решения, касающиеся личной жизни, — новые ситуации, новые условия, новые сложности, — мы стремимся выслушать разные точки зрения, предпочтительно не похожие на нашу собственную.

Но отправитесь ли вы за советом к *любому*, кто с вами не согласен? Разумеется, нет. Вы обратитесь лишь к тому, кого уважаете. Вы знаете, что, хотя он не похож на вас, у него есть чему поучиться. Возражая вам, он покажет вам неувязки в ваших рассуждениях и заставит крепко задуматься над сложившейся ситуацией.

А что произойдет, если вы потратите уйму времени, выслушивая чужое мнение, но в итоге поймете, что не услышали ни одного довода, который заставил бы вас изменить свою позицию, и ни на йоту не расширили свой кругозор? Со временем вы перестанете уважать такого человека.

Одним есть что сказать.

Другие стремятся сказать хоть что-то: старайтесь их избегать.

Автор неизвестен

Если два человека согласны во всем, без одного из них можно обойтись. Поэтому нам нужны люди, которые придерживаются иных взглядов, нежели мы сами, и при этом вызывают уважение. Такие люди — если нам повезет их найти — жизненно необходимы для принятия качественных решений. Их называют «коллегами».

То, что я скажу далее, может показаться не вполне очевидным. Чтобы сделать это открытие, мне понадобилось двадцать лет, и я по праву могу назвать его выстраданным. Хотелось бы мне, чтобы оно *было* очевидным.

Коллега — это *не* тот, кто с вами согласен. Коллега — это тот, кто вам *возражает*, но пользуется вашим уважением. Почему? Потому что у того, кто с вами согласен, ничему не научишься. Вы учитесь у тех, кто придерживается *иного мнения*, в процессе дискуссии, которая произрастает из конфликта между вами. Учиться на разногласиях непросто, но такой опыт обогащает нас благодаря нашим различиям.

Корень слова «коллега» происходит от латинского слова *collegum*, которое означает «прибыть вместе». Иными словами, изначально мы придерживались разных взглядов, но в процессе взаимодействия прибыли в одну точку¹.

На иврите слова «коллега» — *амит* — и «конфликт» — *имит* — однокоренные. Слова, имеющие общий корень, взаимосвязаны. В данном случае эта связь состоит в том, что отношения коллег не могут быть бесконфликтными. Может случиться и обратное: плодотворный конфликт делает людей коллегами, если они учатся друг у друга благодаря, а не вопреки ему. Если воспользоваться конфликтом правильно, он помогает осознать закономерность расхождения во взглядах и объединить разные точки зрения. Подобно супруге, которая оказывается *эзер ки нэгед* (помощником-противником), коллеги обогащают идеи и расширяют кругозор друг друга — и все это благодаря конфликту.

Значит, имея коллег, вам не обойтись без конфликтов. А без коллег — членов команды, которые, уважая друг друга, придерживаются разных взглядов — невозможно принимать качественные решения.

Надеемся на общность интересов

Если для принятия качественных решений необходимо взаимное уважение, что же нужно для их качественного внедрения?

Это любопытная проблема. Понятно, что для эффективного и результативного внедрения в идеале нужна общность интересов — атмосфера взаимовыгодного сотрудничества. Однако постоянно поддерживать такой климат в коллективе просто нереально. Почему? Потому что подобная задача не всегда выполнима. Вполне естественно, что люди имеют разные, нередко противоположные интересы, которые зависят как от занимаемой ими должности и круга обязанностей в организации, так и от их личного стиля и взглядов.

Признав этот факт, мы должны предложить разумную, жизнеспособную альтернативу, которая позволит достичь той же цели: качественное внедрение хороших решений. Одна из реальных альтернатив — стремиться к общности интересов *в долгосрочной перспективе*. Для этого необходимо обеспечить и поддерживать взаимное доверие.

Что такое взаимное доверие? Это основания предвидеть, верить и надеяться, что, хотя наши индивидуальные интересы в отношении организации разнятся в краткосрочном аспекте, в долгосрочной перспективе они в ос-

¹ Латинское слово *collega* (соизбранник, сослуживец, сотоварищ) — производное от глагола *colligo* («я собираю») и далее, от *lego* («я собираю, избираю»). *Collegum* — похоже на искаженное *collegium* (коллегия, корпорация, содружество и т.д.), производное уже от *collega*. — Прим. пер.

новном совпадут. Безусловно, если мы знаем, что все работают на единые масштабные цели, нам будет легче идти на взаимные уступки. Даже если сегодня группа приняла решение, которое невыгодно для меня, я не сомневаюсь, что со временем оно принесет пользу и мне.

Доверие означает, что вы считаетесь с интересами других, поскольку в долгосрочной перспективе они тождественны вашим, и рассчитываете на ответное внимание со стороны окружающих.

Именно так обстоят дела в удачном браке. Наша совместная прогулка будет длинной, не так ли? У каждого из нас есть долгосрочные обязательства. Однажды взяв их на себя, мы предполагаем, что партнер, который проиграл сегодня, выиграет завтра. В долгосрочной перспективе счет сравняется.

Доверие возникает тогда, когда люди убеждены, что их сотрудничество взаимовыгодно *в долгосрочной перспективе*. Если я не доверяю людям, с которыми вступаю в конфликт, я сомневаюсь, что они будут содействовать мне в долгосрочной перспективе. А если я в это не верю, зачем мне идти им навстречу сейчас?

Без доверия менеджеры не могут — и, наверное, *не должны* — рассчитывать на баланс собственных и чужих интересов в долгосрочной перспективе. Если люди не верят друг другу, никто не может предугадать, что произойдет в отдаленном будущем, особенно в эпоху стремительных изменений. В итоге это, во-первых, ведет к тому, что люди чувствуют себя уверенно, лишь планируя свои действия на ближайшую перспективу, а во-вторых, в таких условиях каждый член группы любой ценой отстаивает собственные интересы, — ведь если не он, то кто?

Мучения, терпение и толерантность

Взаимное доверие и уважение означают, что мы принимаем тех, кто не похож на нас. На первый взгляд это просто, но на самом деле — чрезвычайно сложная задача. Почему? Того, кто устроен иначе, трудно понять. С ним нелегко общаться, а временами недолго и потерять самообладание. Это досадно, а порой и тягостно.

Чтобы принять того, кто не похож на вас, нужно быть достаточно терпеливым, уметь выслушать и услышать того, чей стиль отличается от вашего. Терпение — первый шаг к толерантности.

На иврите корень слова «толерантность» (*савланут*) состоит из трех согласных¹: «СВЛ». Любопытно, что тот же корень имеют и два других слова — «терпение» (*савланут*) и «страдание» (*севель*). Что общего между эти-

¹ Корень слова в иврите состоит только из консонантов (согласных или неслогообразующих звуков). Большая часть слов имеет трехконсонантный корень. — *Прим. пер.*

ми тремя словами? Подумайте сами. Толерантность невозможна без терпения. Но быть толерантным к мнению другого человека и достаточно терпеливым, чтобы выслушать его точку зрения, даже если она противоположна вашей, иногда весьма мучительно.

Во имя чего мы идем на эти жертвы? Почему нужно терпеть такие неудобства? Потому что эти страдания окупаются — они позволяют вам узнать нечто новое!

Организации, в которых удалось создать атмосферу взаимного доверия и уважения, функционируют не так, как прочие. Эта разница видна невооруженным глазом. Она проявляется в языке жестов членов команды. Люди ищут общества друг друга, когда нужно принять решение. Они собираются вместе, сообща обсуждают ситуацию и приходят к какому-то выводу. Они следят за выражением лиц своих коллег, чтобы понять реакцию на свои предложения, и, беседуя, подаются вперед.

В атмосфере взаимного доверия, как только решение принято, члены команды расходятся, и каждый принимается за его внедрение на своем участке работы. Они не боятся повернуться друг к другу спиной, зная, что им не грозит предательский удар сзади. Они могут направить всю свою энергию на выполнение поставленной задачи.

Что вы увидите в организации, где взаимное доверие и уважение отсутствуют? Прямо противоположную картину. Когда менеджерам, не уважающим друг друга, нужно принять решение, они поворачиваются друг к другу спиной, стремясь уединиться.

Когда они сталкиваются друг с другом? Когда приходит время внедрять свои решения. Не питая доверия к другим, они вынуждены следить друг за другом.

Есть простой способ определить, успешно ли осуществляется управление вашей организацией. Достаточно увидеть, в какую сторону обращено ваше лицо и что происходит у вас за спиной в процессе принятия решения и во время его внедрения.

Еще один способ оценить качество менеджмента — временные параметры. Понятно, что принимать решение сообща дольше, чем в одиночку. Зато внедрение решения, за которое отвечает команда, происходит быстро и безболезненно, поскольку люди доверяют друг другу, а значит, каждый занимается своим делом.

Хорошо управляемой организации может понадобиться много времени, чтобы найти решение, потому что его вырабатывают сообща, но когда план действий принят, внедрение происходит без задержек и проволочек, поскольку никто не пытается «управлять машиной с заднего сиденья».

В плохо управляемой организации решения принимаются стремительно, так как «проще всего путешествовать в одиночку». Решения принимает один

человек, причем делает это быстро. Но сколько времени понадобится на внедрение такого решения? Иногда кажется, что на это уйдет целая вечность. Менеджеры, которые не могут положиться друг на друга, начинают давать «указания с заднего сиденья», вмешиваясь в сферу чужой компетенции и тем самым тормозя процесс, или не выполняют решение, потому что не поняли или не одобряют его.

Сравним, к примеру, процесс принятия решений в США и Японии. Мы принимаем решения быстро, а внедряем их целую вечность. Японцы принимают решение нестерпимо медленно, но внедряют его мгновенно. Меня часто спрашивают: «Почему японцы добились таких успехов? Почему они делают все так быстро?» Знаете, что я отвечаю? «Потому что они не торопятся».

Возвращаемся к парадигме

Мы понимаем, что уважение к тем, кто придерживается иного мнения, как и общность интересов членов организации в краткосрочном аспекте, — скорее исключение, чем правило. Мы знаем, что при этом неизбежны конфликты. Такая ситуация ставит перед организацией две чрезвычайно сложные задачи: она должна научить своих сотрудников уважать иное мнение и убедить их, что, несмотря на конфликт в краткосрочном аспекте, в долгосрочной перспективе их интересы едины.

Наша парадигма (концепция) эффективного менеджмента должна включать эти две задачи как миссию менеджмента. Однако ни один руководитель не сможет обеспечить взаимное доверие и уважение в одиночку, поскольку доверие и уважение крепнут или слабеют в зависимости от атмосферы в компании. Речь идет о всеобъемлющих ценностных установках организации: как ее сотрудники обращаются друг с другом, с потребителями, поставщиками, инвесторами, населением и т. д.

Есть четыре фактора, или категории факторов, которые определяют, можно ли сформировать в данной организации атмосферу взаимного доверия и уважения. Ниже дана их краткая характеристика. Более подробно я проанализирую их в следующих главах.

1. Люди

Говорить об этом факторе проще всего — в нынешнем десятилетии это модная тема. В книгах и на лекциях нам без конца твердят о том, как важны люди, персонал или человеческий капитал.

Я разделяю это мнение и считаю, что люди — это актив, причем чрезвычайно важный.

Представьте, что вам нужно сделать выбор: начать с нуля, либо потеряв всех своих людей, либо лишившись оборудования, зданий и сооружений. Что вы предпочтете? Ответ очевиден: заменить оборудование и материальные объекты проще, чем людей, которые знают свое дело, особенно если они умеют работать сообща.

Этим объясняется расцвет Германии после Второй мировой войны. Страна лишилась оборудования, города лежали в руинах, но сохранился немецкий народ, немецкая культура и приверженность качеству. В этом же причина расцвета Израиля, который стал третьей интернет-державой мира благодаря притоку огромного количества инженеров-евреев из России.

Какие люди нам нужны? Те, что внушают и оказывают доверие и уважение. А что делать с сотрудником, который на это не способен? Обычно на этот вопрос мне отвечают: «Уволить!» Я не согласен. Я говорю: «Порекомендуйте его своему конкуренту. Почему страдать должны только вы? Когда ваш конкурент погрязнет в интригах и ссорах, которые затевают подобные люди, и вся его энергия будет уходить на внутренние разборки, вы сможете захватить его долю рынка».

Что делать с блестящим специалистом, например незаменимым инженером, который никому не доверяет и никого не уважает? Он требует доверия и уважения к себе, но не считается с другими. (Таких гениев немало.) Обращайтесь с ним как с обезьяной. Пусть он сидит в своей клетке, а когда вам понадобится информация, дайте ему банан и получите то, что вам нужно. Не позволяйте ему бродить по коридорам и ни в коем случае не назначайте на руководящую должность. Это не менеджер; он не может и *не должен* им быть. Его дело — поставлять специальные знания, которые понадобятся вам в процессе управления компанией.

Чтобы создать культуру взаимного доверия и уважения, мало нанять людей, которые внушают доверие и уважение и у которых есть чему поучиться. Если у вас есть превосходные продукты, это еще не значит, что вам удастся приготовить кулинарный шедевр. Вы можете испортить блюдо, не зная, как обработать и соединить ингредиенты, если у вас нет рецепта, — процесса, который позволяет вырабатывать совместные решения не вопреки, а благодаря различиям между людьми.

Таким образом, второй необходимый фактор обеспечения взаимного доверия и уважения — это процесс.

2. Процесс

Одной из составляющих «процесса» служит эффективная коммуникация. Чтобы успешно управлять, нужно понимать, что говорят другие (и о чем они умалчивают), и уметь четко выражать собственные мысли. Иными

словами, хороший менеджер должен уметь изъясняться на всех (РАЕІ)-языках. Как уже отмечалось, носители разных стилей вкладывают в одни и те же слова — например, «да» и «нет» — разный смысл.

В отсутствие этого важного компонента концепции нет никакой гарантии, что решения, принятые командой, будут внедрены вообще, а тем более реализованы так, как предполагалось.

В главе 10 я предлагаю ряд стратегий общения с каждым из (РАЕІ)-типов один на один, а глава 11, посвященная коммуникации в группах, рассказывает, можно ли трансформировать свой язык таким образом, чтобы одновременно общаться с носителями всех четырех стилей. Вопрос о том, как вести диалог с людьми, стиль которых отличен от вашего, более детально рассматривается в третьей книге данной серии.

Достаточно ли качественных продуктов и хорошего рецепта, чтобы приготовить изысканное кушанье? Нет. Нам понадобится соответствующая утварь и оборудование, то есть определенная организационная структура.

3. Структура

«Сосед хорош, когда забор хорош».

Роберт Фрост

Каким образом в компании распределяются и измеряются ответственность, полномочия и вознаграждения? Это зависит от ее организационной структуры. Качественный процесс принятия решений требует такого порядка распределения ответственности, при котором краткосрочные задачи отделены от долгосрочных, иначе последним никогда не будет уделяться должного внимания. Это необходимо, чтобы организация была результативной в ближайшей и долгосрочной перспективе. Поэтому за маркетинг и продажи должны отвечать два разных вице-президента. (Более подробно мы поговорим об этом далее.) Нужно выстроить — или преобразовать — организационную структуру таким образом, чтобы она позволяла людям, располагающим необходимыми дискреционными полномочиями, отвечать за краткосрочные и долгосрочные задачи, добиваться результатов и получать вознаграждение. При этом они действуют с учетом собственных интересов, интересов своей команды или подразделения, а также предприятия в целом.

Если структура организации позволяет людям согласовать собственные интересы с интересами более широкой группы, в компании крепнут взаимное доверие и уважение. Структура, которая не уделяет пристального вни-

мания взаимному доверию и уважению, со временем становится нефункциональной. Менеджеры с конкурирующими интересами, которые не рассчитывают, что в долгосрочной перспективе выиграют все, будут постоянно вредить друг другу и мешать любым попыткам устранить дисфункцию. (Более подробно об этом пойдет речь в главе 8.)

Как определить, кто из сотрудников с учетом их стиля и квалификации может выполнить соответствующую работу наилучшим образом?

4. Единые взгляды и ценности

Эта важная составляющая интеграции — краеугольный камень для любой организации, где стремятся к взаимному доверию и уважению. Как мы уже говорили, без интеграции организация останется всего лишь совокупностью отдельных частей. Без единых взглядов и ценностей, имеющих универсальный смысл, и без общей цели организация рискует развалиться, если ее основатель умрет или уйдет.

Решающую роль в создании этой новой структуры играют лидеры. В то время как хорошему менеджеру достаточно отлично справляться с одной из четырех задач (РАЕИ), лидер, владея прочими навыками, должен быть блестящим интегратором. Нанимая подходящих людей, учась и обучая других проводить собрания и принимать решения в атмосфере взаимного доверия и уважения, лидер формирует в организации соответствующую культуру. Он обеспечивает надлежащее распределение обязанностей, полномочий и вознаграждений внутри компании и заботится о выработке единых взглядов и ценностей. (Более подробное определение лидерства вы найдете в главе 12.)

Медленно, но верно

Когда скоростная магистраль конфликта приведет вас к развилке, откуда одна дорога ведет к деструктивному, а другая — к конструктивному конфликту, путь к последнему будет обозначен крохотным дорожным знаком с надписью «Взаимное доверие и уважение». Эта надпись такая неприметная, что прочесть ее может лишь тот, кто притормозит. Того, кто прибавит скорости, впереди, скорее всего, ждет деструктивный конфликт.

Почему? Потому что, страдая от конфликта, люди нередко прибавляют скорости. Они раздражаются, повышают голос, начинают перебивать друг друга и стучать кулаком по столу, все больше упорствуя в своих доводах.

Итог? Деструктивный конфликт. Понять, почему он возникает, нетрудно. Чем более возбужденно, зло и резко ведет себя один из спорщиков, тем

меньше вероятности, что он добьется успеха, поскольку его оппонент, чувствуя пренебрежение, займет непримиримую позицию, вместо того чтобы попытаться прийти к компромиссу.

Работая с генеральными директорами множества компаний по всему миру, я заметил, что лучшие, наиболее успешные руководители по мере обострения конфликта выглядят все более спокойными и невозмутимыми. Это наблюдение позволило мне выдвинуть «утиную теорию» менеджмента: плывущая по воде утка внешне кажется спокойной и невозмутимой, но ее лапки *под* водой работают очень-очень быстро.

Иными словами, хороший менеджер в разгар конфликта сохраняет спокойствие. Он не теряет голову и не поддается эмоциям. Он остается объективным. Он тактичен и вежлив с другими людьми — даже если придерживается совершенно иного мнения.

В иврите есть выражение, которое позволяет передать то, что я пытаюсь сказать, одной фразой: «Сбавь скорость, чтобы я понял тебя побыстрее». Всякий раз, когда возникает конфликт или непонимание, сделайте глубокий вдох и сбавьте скорость. Чем сильнее вы раздражены, тем меньше следует торопиться. Не пытайтесь *избежать* конфликта, попробуйте вникнуть в происходящее поглубже. Сделайте очистительный вдох-выдох, как называется этот прием в йоге или методике Ламаза¹, — глубокий вдох и медленный выдох. Несколько таких вдохов-выдохов помогут вам прийти в себя и запастись терпением. Вы словно говорите себе: «Я понимаю, что на это потребуется время, и готов проявить терпение».

Резюме

Чтобы компания процветала и была результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе, необходимо выполнять все (РАЕИ)-функции. Для этого нам нужна взаимодополняющая команда. Но в такой команде возможен конфликт. Чтобы он был конструктивным, а не деструктивным, лидер организации, страны или семьи должен создать атмосферу взаимного доверия и уважения. Для этого ему необходимы четыре фактора: правильные люди, правильный процесс, правильная структура и единые взгляды и ценности. Речь о них пойдет в следующих главах.

¹ Методика Ламаза — это система дыхательных упражнений, способствующих целенаправленному расслаблению. Применяется для подготовки женщин к родам. — *Прим. науч. ред.*

Правильное структурирование обязанностей

■ ПРОБЛЕМА: достаточно ли взаимодействующей команды, чтобы обеспечить качественное принятие решений, а также их результативное и эффективное внедрение?

Экология организации¹

Мы обсудили, что такое менеджмент и как сформировать взаимодополняющую команду менеджеров с различными стилями работы и мировоззрением. Но это далеко не все.

Укомплектовать организацию хорошо подготовленными, всесторонне развитыми менеджерами, чьи стили дополняют друг друга, — менеджерами, которые не имеют прочерков в коде (PAEI), соответствуют занимаемым должностям и превосходно работают в команде, — еще не значит сделать организацию хорошо управляемой. Это отправной пункт и необходимое, но недостаточное условие.

Что еще нужно? Чтобы привлечь и поощрять носителей взаимодействующих управленческих стилей, организация должна иметь соответствующие

¹ В современной социологии термин «организационная экология» используется иначе, чем это делает автор. Она рассматривает рождение и смерть организаций, которые образуют своего рода биоценоз. Таким образом, речь идет о внешней среде организации. Адизес же рассматривает ее внутреннюю среду. — *Прим. науч. ред.*

щую структуру. Нужно позволить людям отвечать за свое дело, чтобы получать результаты и действовать в наилучших интересах своей команды, подразделения и предприятия в целом.

Такая структура должна функционировать в атмосфере взаимного доверия и уважения. Стиль организации должен соответствовать ее менеджменту и служить для него опорой.

Структура организации определяется сложной формулой, уникальной для каждой компании. Она должна учитывать самые разные факторы: ассортиментную структуру продукции, сегменты рынка, географическое положение, доступные управленческие ресурсы, требования рынка к интенсивности инноваций, а также этап жизненного цикла организации.

Важно понять, что эта глава предлагает всего лишь основу — описанную в самых общих чертах базовую модель, которую следует откорректировать с учетом множества прочих переменных. (В то же время, внося такие коррективы, чрезвычайно важно сохранить целостность базовой платформы, не забывая поддерживать результативность и эффективность организации в долгосрочном аспекте.)

Воспринимайте этот процесс как создание особой организационной экологии: структура организации должна обеспечить условия для успешной работы руководителей (P), (A), (E) и (I)-типов. Такая поддерживающая структура жизненно важна. Без нее даже идеальная взаимодополняющая команда собьется с толку, а ее заблуждения будут нести отпечаток недостатков существующей структуры.

Эта мысль осенила меня много лет назад, когда мой второй сын, ныне сотрудник Института [Адизеса], был маленьким мальчиком. Я купил ему глобус. Сын долго его разглядывал, а потом спросил: «Папа, почему он наклонен вбок? Почему глобус не такой (он перевел ось в горизонтальное положение) — или не такой (он расположил ось по вертикали)?»

«Если бы Бог сделал ось земного шара вертикальной или горизонтальной, а не наклонной, — ответил я, — на Земле не было бы множества мест с разным климатом. Представь, что было бы, если бы во всем мире наступила одна бесконечная зима. Выжили бы только белые медведи. Если бы верблюд нечаянно забрел на Северный полюс, выбор у него был бы невелик: уносить оттуда ноги, покуда жив, умереть или приспособиться к холоду и в срочном порядке отрастить густой мех, как у белого медведя»¹.

¹ Эта аналогия автора неточна. При вертикальном расположении земной оси климат на разных широтах остался бы различным, поскольку солнечные лучи падали бы на поверхность Земли под разными углами. Что действительно изменилось бы, так это сезонные колебания температуры, которая будет зависеть преимущественно от того, на каком расстоянии от Солнца находится Земля в данный момент. — *Прим. науч. ред.*

И в этот момент меня озарила догадка. Когда вы видите, что культура организации насквозь пронизана бюрократизмом, вам может показаться, что перед вами белые медведи, хотя на самом деле это верблюды в медвежьих шкурах. Иначе говоря, Бюрократы, которые управляют бюрократией, могут в действительности оказаться предпринимателями, в свое время потерпевшими поражение. Их наняли на роль предпринимателей, но, начав изучать заведенный порядок, они обнаружили, что, если компания не изменит свою культуру и не приспособится к новому для нее (Е)-стилю, им придется подладиться под эту культуру и изменить собственный стиль. Догадайтесь, что произошло? Со временем даже самые активные предприниматели начали вести себя как бюрократы.

Вне своего рабочего места эти менеджеры могут быть весьма инициативными. Иногда они даже открывают на стороне собственное дело, но на работе их поведение соответствует атмосфере, которая царит в организации.

Как заставить этих верблюдов в медвежьих шкурах снова стать верблюдами? Многие специалисты по организационному развитию совершают ошибку, пытаясь научить бюрократов предпринимательским навыкам эмпирическим путем. Для этого они предпринимают рискованные шаги — например, устраивают для них выездное мероприятие в выходные, где участники карабкаются на стены и срываются вниз, падая на руки своих товарищей.

Но даже если эти менеджеры и вправду стремятся к преобразованиям и их энтузиазм не угаснет в процессе обучения, что они увидят, вернувшись на работу в понедельник? Их ждет горькое разочарование. Там по-прежнему идет снег. Весь день напролет. Да, они провели восхитительный, волнующий уик-энд, но на самом деле *ничего не изменилось*. И они вновь натягивают свои медвежьи шкуры и, что еще хуже, теряют всякую надежду на перемены. При очередной попытке что-либо изменить их отклик будет еще более вялым.

Единственный действенный способ переделать белого медведя в верблюда — наклонить глобус, чтобы изменить обстановку. Настоящие верблюды немедленно переберутся в Сахару, а белые медведи останутся на Северном полюсе. Структурные изменения должны привести к созданию холодных и жарких зон, чтобы каждый вид обрел свою среду обитания и мог выжить. Структура организации должна разумно определять круг обязанностей, степень свободы при принятии решений и распределение вознаграждений для носителей (Р), (А), (Е) и (I)-стилей, поскольку в каждом отдельном случае требуется разный тип ответственности, разная степень свободы при принятии решений и разная структура вознаграждения.

Почему важна структура

Хорошая структура нужна для формирования взаимного доверия и уважения. Почему? Потому что она устанавливает границы, которые необходимы, чтобы каждый мог правильно определить сферу приложения своих усилий. Как сказал в своем знаменитом стихотворении Роберт Фрост: «Сосед хорош, когда забор хорош» [1]. Если вам неизвестно, что должны делать вы, а что я, в каком случае наши обязанности пересекаются, а в каком вступают в противоречие, — иными словами, как работа одного сказывается на работе другого, — вы будете мешать другим людям принимать решения и создавать неразбериху. Кто, что, когда и для кого делает? Каждый решает это по собственному усмотрению.

Уже две тысячи лет философы спорят о том, что такое «структура». Однако все они согласны, что структура — это воплощение формы, в то время как процесс — воплощение функции. Структура подобна изгибу русла, по которому течет вода. Она постоянна, неизменна и воспроизводима, а следовательно, предсказуема. Если мне известны излучины реки, я знаю, в каком направлении будет течь вода. Если я знаю структуру вашей личности, то могу предсказать, как вы будете себя вести¹.

Примером подлинной интеграции формы (структуры) и функции (процесса) служит архитектура. Если вы объясните архитектору, что хотите получить на выходе и как собираетесь жить, он будет знать, какой дом для вас спроектировать. Сколько комнат вам нужно? Что будет происходить в каждой из них? Сколько человек будут жить в той или иной комнате? Какие помещения надо соединить, а какие — разделить? Где будет вход в каждую из комнат? Где вы рассчитываете на уединение, а где будет собираться вместе вся семья?

С учетом этой и иной информации архитектор начинает обдумывать, как организовать пространство на одном или нескольких уровнях, используя стены, окна, двери и лестницы — то есть *границы*. Он добивается эстетической гармонии и при этом обеспечивает выполнение задач, поставленных клиентом.

Для организации структура важна не меньше, чем для здания. О том, что она непрочна или вообще отсутствует, свидетельствуют очевидные симптомы, аналогичные тем, что появляются при невыполнении одной из четырех функций менеджмента.

¹ Последнее утверждение чересчур однозначно. Современная ситуационная психология объясняет, что, даже зная структуру личности и ее так называемые диспозиционные характеристики, точно предсказать поведение человека невозможно. (См., в частности, книгу: Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии. — М.: Аспект-Пресс, 2000. — 429 с.) — Прим. науч. ред.

Придя в организацию, где людей обвиняют в том, что они вмешиваются не в свое дело, где занимаются мелочным регламентированием или создают сложную, многоступенчатую служебную иерархию, я сразу понимаю, что менеджеры компании нечетко представляют границы своих обязанностей.

Эффективная структура, напротив, четко и ясно ограничивает сферу компетенции каждого менеджера. Как это ни парадоксально, именно тогда, когда круг обязанностей жестко ограничен подробной должностной инструкцией, менеджер может свободно направить свою энергию в соответствующее русло. Почему? Потому что, если границы определены нечетко, менеджер не может рассчитывать, что конкретные задачи выполнят другие, — он даже не знает, отвечает ли кто-то за их выполнение. Он вынужден лично вникать в каждую мелочь, а значит, у него остается меньше времени и свободы для того, чтобы принять и реализовать решение.

Всегда ли необходима реструктуризация?

Иногда можно осуществить полезные преобразования в организации, не перестраивая ее структуру. Если ваше окружение в основном уже настроено на изменения, можно заняться такими вопросами, как мотивация, стратегия, мировоззренческая концепция и информационный поток, *не* трогая структуру.

Но если вы хотите пересмотреть парадигму, изменить миссию компании и ее курс, без корректировки структуры не обойтись. Организация подобна моторному судну. У нее есть энергетическая система и двигатели. Если вы скажете мне, каков режим работы двигателей, я скажу, в каком направлении будет двигаться судно. Чтобы изменить направление, нужно изменить этот режим.

Например, компании, которые привыкли зарабатывать деньги, производя электронную аппаратуру для военной промышленности, в последние годы пересматривают свою миссию, поскольку с окончанием холодной войны военный бюджет сократился.

Представьте, что такая компания отважилась взяться за производство бытовой электроники. Если она просто наметит новую стратегию, это не даст результата. Почему? Потому что сложившаяся структура власти опирается на умение менеджеров производить электронику военного назначения. Изменение основной задачи компании порождает неизбежный конфликт интересов. Когда компания меняет курс и требуются новые навыки и технологии, больше всего проигрывают те, кто облечен властью и должен

взять на себя инициативу преобразований. Естественно, они будут препятствовать любым изменениям, которые для них чреваты потерей власти.

В одной компании, которую я консультировал, из года в год совершали одну и ту же ошибку. Они брали на работу новоиспеченного МВА и назначали его руководителем проекта, ответственным за производство бытовой электроники. Он писал груды отчетов, умолял, кричал, курил сигарету за сигаретой, кашлял, снова умолял — но дело не двигалось с места. Спустя какое-то время он уходил сам или его увольняли и нанимали на его место следующую жертву своего невежества, и все повторялось вновь.

Дело было в том, что должность руководителя проекта не предполагала никакой реальной власти. Тот, кто ее занимал, мог разглагольствовать сколько душе угодно, но за ним не было армии, чтобы обеспечить претворение в жизнь его решений. Более мощные двигатели поворачивали судно вправо. Чтобы развернуть его влево, компания пыталась поставить крохотный, маломощный двигатель, который не сдвинул бы с места и легкую модель катера, а не то что скоростное моторное судно.

Я решил, что нужно переключить всю инженерно-техническую группу, которая занималась разработкой электронной аппаратуры военного назначения, на бытовую электронику. Это радикальное структурное преобразование заставило компанию сменить курс.

Сделать это оказалось непросто. Такие перемены не понравились тем, кто привык работать на армию. Структурные преобразования всегда болезненны. Иногда, работая с компанией, я больше похож на мануального терапевта, чем на массажиста. Почему? Массажист работает с мышцами, а мануальный терапевт ставит на место кости. Моя задача — привести в порядок ваши кости, чтобы улучшить функционирование организма в целом, но этот процесс куда болезненнее, чем массаж.

Другая аналогия, которая мне нравится, — это разница между психотерапией и выездным семинаром по саморазвитию на выходных. Психологи и психотерапевты стремятся изменить ваше поведение в долгосрочной перспективе, а на семинаре пытаются сделать это *немедленно*. Последний оказывает на вас определенное воздействие, но напоминает еду из китайского ресторана: через двадцать минут вам снова хочется есть. Чтобы осуществить долгосрочные преобразования, вы должны изменить структуру своей личности, а это болезненный процесс.

Тем не менее иногда боль необходима, и попытки избежать ее ведут лишь к мучениям иного рода в отдаленном будущем. Если изменить процесс, не меняя структуру, это даст весьма ограниченные краткосрочные результаты. Поскольку организация не имеет надлежащей структуры, дело может кончиться тем, что вам придется заселить Северный полюс верблюдами или отправить белых медведей в Сахару. Не располагая адек-

ватной структурой, вы можете сформировать взаимодополняющую команду из подходящих людей, но рано или поздно им придется приспособить свой стиль к существующей структуре, — и команда окажется несостоятельной.

Занимаясь реорганизацией, многие компании совершают одну и ту же ошибку: они пытаются изменить направление реки (процесса), не изменив ее русло (структуру). Разумеется, у них ничего не выходит. Вместо желаемого результата они нередко получают деструктивный конфликт.

Составляющие хорошей организационной структуры

Продуманная организационная структура содержит три элемента:

- структура ответственности;
- структура полномочий, власти и влияния;
- структура вознаграждений.

Каждый из этих элементов необходим, а в совокупности их достаточно, чтобы структура была эффективной. Почему? Потому что они гарантируют, что каждый человек в организации будет отвечать за выполнение своих обязанностей. Иными словами, организация должна иметь возможность определить, кто и каким образом внес свою лепту в ее успех (или в его отсутствие).

Первый элемент — это ответственность. Какие задачи должен выполнять каждый сотрудник? Люди часто считают, что нести ответственность и иметь обязанности — одно и то же, но на самом деле это две разные вещи.

Я определяю обязанность как результат, которого *ожидают* от того, кому поручена соответствующая работа.

Ответственность — это нечто большее, чем обязанность. Вы не можете отвечать за какое-то дело, если нечетко представляете свои обязанности. Но вменить вам что-то в обязанность еще не значит заставить вас за это отвечать. Нередко люди *рассчитывают*, что вы будете отвечать за свое дело, но вы не будете (и не должны) *чувствовать* свою ответственность, если у вас нет *возможности* добиться результата. Такая возможность предполагает, что вы имеете достаточно полномочий, власти и/или влияния, чтобы выполнить свои обязанности, и вас вознаградят, если они будут выполнены успешно.

Следовательно, чрезвычайно важно определить границы полномочий и власти каждого человека. Как далеко должны заходить его полномочия? В каких пределах он может или должен употреблять власть? (Влияние, ко-

торое доступно любому и опирается на убеждение, не нуждается в ограничении.)¹

Третья составляющая предполагает создание такой системы вознаграждений, которая будет стимулировать людей на то, чтобы использовать свои полномочия для выполнения порученных задач. Хотя человека можно привлечь к ответственности, если он знает свои обязанности и имеет достаточно полномочий, власти и/или влияния, чтобы их выполнить, он не *ощущает* своей ответственности, если не уверен, что его вознаградят за их выполнение. Кроме того, нужно научиться мотивировать людей и вознаграждать их как за групповые, так и за индивидуальные усилия.

Вознаграждение должно соответствовать поставленной задаче и управленческому стилю, который уместен при ее выполнении.

Чтобы проиллюстрировать эту мысль, я расскажу вам о том, как консультировал сеть ресторанов быстрого питания.

Однажды создатель сети, он же генеральный директор, пожаловался мне, что его компании недостает духа предпринимательства. По его словам, подчиненные делают то, что им говорят, но он считает, что этого мало. Ему нужны такие люди, которые, подобно ему самому, проявляют инициативу и помогают расширять компанию.

Совершенно случайно я узнал, что этот генеральный директор был категорически против того, чтобы его подчиненные становились совладельцами компании. Я спросил его, как бы он отнесся к работе на твердом окладе.

«Ни в коем случае, — сказал он. — Я хочу справедливости. Я рассчитываю извлекать выгоду из роста компании, для которой столько сделал».

«Именно это я и имел в виду! — воскликнул я. — Неужели вы не понимаете, что система вознаграждений, которую вы установили, привлекает не тех, кто вам нужен? Если вам нужны предприниматели, вы должны привлечь их соответствующей системой поощрения, иначе они к вам не придут. Если вам и удалось нанять несколько предпринимателей, в скором времени они оставят компанию, потому что вы не предлагаете им того, чего они хотят».

Таким образом, нельзя рассчитывать на ответственность без соблюдения трех условий: работник знает, в чем состоят его обязанности, обладает достаточными полномочиями, властью и/или влиянием, чтобы их выполнять, и рассчитывает на адекватное вознаграждение после того, как они будут выполнены.

¹ С такой оценкой влияния трудно согласиться. Пропаганда идей, противоречащих принятой стратегии, может привести к отрицательным последствиям для организации: с таким влиянием надо бороться. — *Прим. науч. ред.*

Если все три условия соблюдены, я могу и должен привлечь к ответственности того, кто *не* выполнил свои обязанности. Он знал, *что* делать, *мог* это сделать и был бы *адекватно вознагражден*, если бы сделал это. Почему же он *не* выполнил свою задачу?

Структурирование для обеспечения ответственности

Может ли менеджер иметь четко определенные обязанности и не отвечать за их выполнение? Как это ни прискорбно, при плохой организационной структуре такая ситуация — не редкость.

В качестве примера вспомним крах Enron в 2001 году, который сопровождался обвинениями в обмане инвесторов. Когда концерн Enron разорился, стали раздаваться призывы к государственному регулированию, чтобы пресечь «креативный учет». Но я убежден: чтобы обеспечить ответственность, куда лучше реструктурировать организацию.

Теоретически за любую ошибку в бухгалтерском учете и отчетности Enron должен был отвечать генеральный директор компании Кеннет Лэй. Но был ли он привлечен к ответу?¹

Мне кажется, что, хотя генеральные директора *должны* обладать всей полнотой власти, полномочий и влияния, которые необходимы для выполнения их обязанностей, на деле это бывает нечасто. Если организация имеет неправильную структуру, генеральный директор лишен доступа к информации — источнику его власти, полномочий и влияния.

Такой генеральный директор напоминает главного персонажа из сказки «Новое платье короля». Он вышагивает по офисам и коридорам компании, думая, что все регалии при нем, а его власть, полномочия и влияние безграничны. А как же иначе, ведь, когда он шествует мимо, люди рукоплещут ему и преклоняют перед ним колени. Но на самом деле король-то голый. Почему? Потому что до него не доходит информация, которая позволяет управлять в подлинном смысле этого слова.

Чтобы информация, дающая власть, позволяла генеральному директору приводить организацию в движение и отвечать за ее действия, он непременно должен получать сведения из двух источников. Директор, у которого есть лишь один источник информации, теряет дискреционное право принимать

¹ Генеральный директор Enron Кеннет Лэй был привлечен к уголовной ответственности, но скончался 5 июля 2006 г. в ожидании приговора. Автор, по-видимому, озабочен тем, что дело против него не было возбуждено своевременно, поскольку это позволило бы избежать банкротства компании. — *Прим. науч. ред.*

решения и фактически уступает свою власть другому человеку, попадая к нему в зависимость. Он превращается в виртуального узника, которого держит в плену поставщик информации.

Яркий пример ошибки структурирования, чреватой гибельными последствиями, — должность финансового директора (CFO), феномен, вызывающий благоговейный трепет у американских экономистов. Казна, отношения с инвесторами, бюджет, контроль бухгалтерского учета — обо всем докладывают финансовому директору. Во многих организациях он помимо этого осуществляет надзор за административными функциями: юридическим отделом, службой персонала и даже интернет-технологиями.

При такой структуре финансовый директор контролирует все данные о финансовой деятельности организации. Поскольку он отвечает за рентабельность компании, ему порой бывает сложно устоять перед соблазном представить эти данные в наиболее выгодном свете. Он единолично контролирует доступ к подобной информации и может легко подтасовать цифры, чтобы произвести впечатление на инвесторов, доказать, что прибыльность компании растет, или продемонстрировать рентабельность инвестиций.

На самом деле нужно, чтобы вместо финансового директора этими вопросами занимались два человека — вице-президент по финансовым вопросам и главный бухгалтер компании, непосредственно подчиненные генеральному директору. Вице-президент по финансовым вопросам определяет, достаточна ли рентабельность инвестиций, как лучше управлять движением денежных средств и как распорядиться деньгами компании. Главный бухгалтер уделяет основное внимание сбору адекватной, точной и достоверной информации и обеспечивает ее сохранность.

Естественно, между этими двумя руководителями неизбежен конфликт. Вице-президент по финансовым вопросам будет то и дело сомневаться в данных, предоставляемых главным бухгалтером, а главный бухгалтер будет недоволен тем, как вице-президент интерпретирует эту информацию. Благодаря такому конфликту генеральный директор услышит разные точки зрения и сможет выработать собственное мнение.

Чтобы генеральный директор отвечал за свою работу, требуется такая структура информационной иерархии, которая обеспечит его информацией, представленной с разных точек зрения. Это позволит ему судить о достоинствах и недостатках разных мнений и принимать решения. Пока этого не произойдет, можно сколько угодно отправлять генеральных директоров за решетку — ситуация совершенно не изменится. Очередной генеральный директор будет не лучше предыдущего, если мы не заставим его почувствовать, что он отвечает за свою работу.

Когда хвост виляет собакой

В идеале стратегия организации должна определять ее структуру. Так еще в 1948 году учил Альфред Чандлер, и именно такой подход стал ориентиром для всех консультантов: стратегия первична по отношению к структуре. Так же, как в приведенном выше примере из архитектуры, как только организация определила функции, которые ей предстоит выполнять, то есть свое (Р), она может решить, какая структура оптимальна для достижения поставленных целей. Если стратегия, к примеру, требует повернуть корабль вправо, мы должны изменить режим работы двигателей таким образом, чтобы снизить обороты правого и повысить — левого. Так должно быть, но в действительности дело обстоит иначе.

В большинстве случаев все наоборот: структура определяет стратегию. На деле курс судна определяется режимом работы двигателей, сколько бы вы ни кричали, что новая стратегия требует смены курса. Получается, что форма определяет характер функции.

Почему это происходит? Одна из причин в том, что изменение структуры власти организации — процесс чрезвычайно сложный, болезненный и к тому же рискованный для того, кто его затеял или поддерживает. Кое-кому из властей предрежащих неизбежно предстоит поплатиться своей должностью, и всякий, кто попадет под перекрестный огонь, может пострадать. Всякий раз, когда вы хотите снизить обороты справа и повысить обороты слева, то есть пытаетесь ослабить позиции правых, поддержав левых, левые приходят в восторг, а правые готовы сражаться с вами не на жизнь, а на смерть. Именно поэтому Макиавелли сказал: «Помните, нет затеи более сложной для планирования, более сомнительной по части благоприятного исхода и более опасной для осуществления, чем введение нового порядка вещей. Все, кому выгодно сохранить прежний уклад, станут врагами перемен, а те, кто может от них выиграть, — всего лишь их вялыми сторонниками» [2].

Стратегию в отличие от структуры изменить сравнительно несложно. Оценив обстановку, вы смотрите на карту и принимаете решение. Но хотя вы изменили стратегию — встали на мостике и принялись отдавать приказы, стараясь перекричать ветер, — курс судна не изменится ни на градус. Единственный действенный способ изменить направление движения судна — переключить двигатель на другой режим работы.

При этом во многих компаниях происходит следующее. Менеджеры прохладятся на палубе, обсуждая, каким курсом должна следовать организация. Потом они замечают впереди скалы и впадают в панику: «Господи! Разворачивайтесь вправо! Давайте же, у нас получится! Поворачиваем вправо, все вместе! Покажем, что мы — команда! Побольше энтузиазма! Право руля!»

Но кто на самом деле поворачивает судно вправо, оперируя приборами управления? Никто!

Такая стратегия равноценна танцу дождя в Сахаре. Пока вы не измените структуру власти — не наклоните глобус, чтобы там, где вы находитесь, пошел дождь, — пустыня останется пустыней. Все разговоры о процессе, работе в команде, качестве людей, видении перспективы, ценностях бесполезны, если систему управления двигателем заклинило.

Как и почему это произошло? Когда один и тот же процесс повторяется вновь и вновь, он превращается в привычку, а привычка спустя какое-то время превращается в форму. Если не подвергать эту форму периодическому анализу и пересмотру и не менять ее, она омертвеет.

Если это происходит, структура (форма) и процесс (функция) меняются местами. Вначале процесс определяет структуру, но если структура омертвела, она берет верх и начинает влиять на процесс.

Представьте себе ручеек, бегущий с горы. Медленно, исподволь он размывает почву, и на склоне образуется русло. А вода все бежит и бежит, расщелина становится все глубже и глубже и постепенно превращается в ущелье. В конце концов наступает момент, когда повороты реки зависят уже не от того, куда побежит вода, а от изгибов русла.

*«Посеешь мысль — пожнешь поступок,
Посеешь поступок — пожнешь привычку,
Посеешь привычку — пожнешь характер,
Посеешь характер — пожнешь судьбу».*

Самюэль Смайлз (1812–1904),
Life and Labor (1887)

Этот феномен так распространен среди организаций, что, проанализировав структуру власти компании, я обычно могу сказать, какой стратегии она будет придерживаться, независимо от декларируемых намерений и целей. Существующая структура становится столь мощной и непреодолимой силой, что начинает навязывать почти все потенциальные решения.

Чтобы избежать подобной ситуации, чрезвычайно важно продумать *все* составляющие организационного целого — и сделать это в надлежащем порядке. Такова базовая модель желаемой структуры. С этого я начинаю любую реструктуризацию. Уже этого достаточно, чтобы двигатель моторного судна начал работать в менее напряженном режиме. Это расчищает поле деятельности для (Е), (А), (Р) и (I). Затем мы идем дальше и адаптируем данную модель к конкретным нуждам организации в будущем. Теперь компании проще принять эти преобразования, поскольку на первом, чер-

новом этапе реструктуризации я уже создал организационную экологию, которая обеспечивает политическую поддержку всем (PAEI)-типам. Занимаясь преобразованиями, я не одинок. У меня есть союзники.

Возвращаемся к «функционалистскому» взгляду

Чтобы определить правильную структуру, мы должны начать с самого начала: какова функция данной организации и ее сотрудников?

Мы знаем, что функция менеджмента — обеспечить результативное и эффективное достижение целей организации в ближайшей и долгосрочной перспективе. Но как трансформировать эту задачу в обязанности отдельных руководителей?

Возвращаясь к приведенной выше аналогии с судном, зададим вопрос: «Что делают двигатели? Каковы обязанности каждого из них?» Мы увидим, что задача одного двигателя — обеспечивать движение влево, а другого — вправо.

Уяснив задачу каждого двигателя, мы можем определить, за какую часть конечного продукта он отвечает, а следовательно, какой должна быть его мощность. Поэтому мы всегда начинаем с того, что структура власти должна определяться структурой обязанностей. Не зная обязанностей менеджеров, нельзя определить, какой объем власти и полномочий требуется каждому из них. В последнюю очередь определяется структура вознаграждений — какие достижения и каким образом вы намерены поощрять.

На самом деле структура полномочий и структура вознаграждений встанут на свои места, как только станет ясна структура обязанностей. Если этого не произошло, значит, обязанности распределены неправильно, что случается нередко.

Вот почему эта глава так важна. Чтобы организация функционировала оптимальным образом, необходимо именно надлежащее распределение обязанностей. Структура — инструмент, который я использую для достижения этой цели.

Классические примеры неудачной структуры

Мы уже говорили об опасностях, которыми чревато введение должности финансового директора, одновременно отвечающего за бухгалтерию и за финансы. Это один из традиционных и популярных элементов структуры, которые ведут компанию к катастрофе.

Вот другой пример. Если за продажи и за маркетинг отвечает один и тот же вице-президент, я могу сразу сказать, что маркетинговые мероприятия в данной компании будут организованы неправильно.

Почему? Первая подсказка. Вы замечали, что «вице-президента по маркетингу и продажам» встретишь нечасто? В жизни нам неизменно встречаются «вице-президенты по продажам и маркетингу». И это неслучайно.

Вторая подсказка. Давайте определим задачи отдела маркетинга с помощью (PAEI)-кода. В первую очередь этот отдел анализирует изменения, которые вероятны на рынке в долгосрочной перспективе. Это (Е)-функция. Далее, он советует компании, какой образ действий следует избрать, реагируя на эти изменения, — (Р)-функция. Кроме того, отдел маркетинга должен выполнять (а) и (i)-функции, чтобы взаимодействовать с другими подразделениями, однако для этих функций достаточно удовлетворительного уровня. Таким образом, (PAEI)-код маркетинга — (PaEi).

А как насчет продаж? Отдел продаж в первую очередь следит за тем, чтобы продажи шли своим чередом, компания получала доход, а клиенты были довольны. Это (Р)-функция.

Во-вторых, отдел стремится повысить эффективность продаж: мы хотим максимальных результатов при минимуме затрат. Это требует обучения персонала и правильного распределения зон сбыта, то есть выполнения (А)-функции.

Следовательно, (PAEI)-код отдела продаж — это (PAei): он ориентирован на результат и эффективность.

Самая важная функция маркетинга — (Е) — нацелена на долгосрочную перспективу. Для продаж на первом плане — (Р)-функция, ориентированная на краткосрочные результаты.

Нам известно, что ориентация на краткосрочные результаты всегда вытесняет ориентацию на долгосрочную перспективу. Сорок лет назад об этом писали Герберт Саймон и Джеймс Марч в книге *Organizations* («Организации») [3]. Человеку свойственно предпочитать выгодное важному.

Таким образом, если ваш вице-президент отвечает за продажи и маркетинг, он, скорее всего, будет уделять основное внимание продажам, поручив персоналу отдела маркетинга заниматься содействием сбыту, например анализировать структуру и динамику продаж. Вместо того чтобы осуществлять преобразования, то есть выполнять свою задачу, отдел маркетинга останется вторым эшелоном, оценивая результативность и эффективность применяемых методов.

То же самое происходит, когда один и тот же вице-президент отвечает за НИОКР и производство. Отдел НИОКР нацелен на (Е), а производство уделяет первоочередное внимание (Р). Пройдет немного времени, и приоритеты НИОКР будут отодвинуты на второй план сиюминутными потребностями (Р).

Если объединить производство и конструкторско-технологический отдел, дело кончится подобным образом. Конструкторско-технологическому отделу придется заниматься техническим обслуживанием производства. (Е)-функция будет принесена в жертву краткосрочным результатам (Р).

Что происходит с (I)-подсистемой? Обычно нынешние службы персонала в основном выполняют (А)-задачи: укомплектовывают организацию кадрами, приводят в порядок шкалы окладов, распределяют пособия и льготы, занимаются аттестацией сотрудников, вопросами сокращения штатов, обучением и огромным количеством бумажной работы. Если этот отдел и занимается развитием персонала, такая деятельность ведется вяло и не слишком поощряется.

Почему? Причина — в конфликте администрирования, (А), и развития, (I). Чтобы развивать компанию и ее персонал как единый организм, который позитивно реагирует на изменения, важны и предпринимательство (Е), и интеграция (I). При этом администрация, обслуживающая (Р)-функции организации, — заклятый враг любой деятельности, которая отнимает драгоценное время и способствует преобразованиям, то есть (Е).

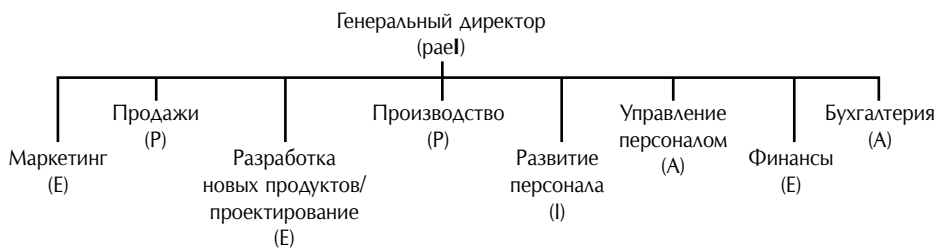
В условиях жесткого администрирования те, кто пытается заниматься развитием персонала или его адаптацией к изменениям, представляют потенциальную угрозу порядку, за которым зорко следят администраторы. В скором времени инициаторы таких начинаний обнаруживают, что их планы блокируют, их мнение игнорируют, а их работа постепенно превращается в административную, утрачивая (Е)-компоненту деятельности, что приводит к выхолащиванию (I)-функции — сути и смысла деятельности по развитию персонала.

Модель эффективной структуры

Ниже представлена структура, которую я рекомендую в качестве базовой модели. (Впрочем, как я уже говорил, каждая компания должна привести ее в соответствие с уникальными особенностями собственных целей и ресурсов с учетом фазы жизненного цикла организации.)

Для каждого направления я указал лишь одну ключевую (РАЕI)-функцию. Однако теперь вам понятно, что при этом не обойтись без удовлетворительных навыков выполнения прочих функций. Код хорошего менеджера не содержит прочерков. На самом деле желательно, чтобы он успешно выполнял *две* функции. Так, маркетингом в идеале должен заниматься (PaEi), продажами — (PAei), а разработкой новых продуктов — (PaEi).

Я намеренно упростил эту схему, стремясь подчеркнуть следующее: чтобы получить многообразие стилей, необходимое для создания взаимо-



дополняющей команды, нужна плодородная почва — взаимодополняющая структура. Должна измениться и система вознаграждения, но, прежде чем мы перейдем к ней, давайте поговорим, как организовать небольшую молодую компанию, которая не может позволить себе иметь в штате нескольких вице-президентов.

Структура молодой компании

В маленькой компании, которой руководит ее основатель, скорее всего, есть тот, кто занимается продажами или помогает в этом главе компании. Такому человеку можно поручить (P)-функцию в сфере взаимодействия с клиентами. Но кто решает, что производить, на какой рынок претендовать, какую назначить цену и как рекламировать компанию? Кому отданы на откуп знаменитые 4 “P” маркетинга — product, place, price, promotion («продукт, место, цена, реклама»)? Разумеется, последнее слово остается здесь за основателем компании.

Он может нанять того, кто будет контролировать производство, сборку или процесс работы. Но кто решает, какую технологию использовать, где построить завод и каким будет объем производственных мощностей? Вновь основатель компании.

А как насчет финансов? Если в компании и есть вице-президент по финансовым вопросам — пусть он даже называется финансовым директором — кто *на самом деле* решает, брать ли ссуды, какие именно и на какую сумму? Кто обхаживает инвесторов? Это опять основатель компании, ее генеральный директор.

Если в компании имеется служба персонала, возможно, здесь есть и вице-президент по персоналу. Однако обычно такой человек стоит чуть выше секретаря и не участвует в заседаниях правления. Что касается отдела развития персонала, то его, скорее всего, просто нет.

Как выглядит такая структура?

Как видите, (E)-функция — это тоже монополия основателя или генерального директора молодой компании.



Опасность, которую я называю «ловушкой основателя», состоит в том, что, когда глава такой организации уходит или умирает, предпринимательское начало компании умирает вместе с ним — и у больного начинаются конвульсии.

Резюме

Существует великое множество методик создания такой организационной структуры, которая позволит сформировать взаимодополняющую команду и благоприятные условия для ее работы. В нашем Институте [Адизеса] немало учебников и руководств, в которых сотни страниц посвящены созданию взаимодополняющей структуры, необходимой для формирования взаимодополняющей команды. Еще больше материала о том, как обеспечить ее интеграцию, — ведь стили членов такой команды различны уже по определению, а это неизбежно ведет к конфликту, который может приобрести деструктивный характер. В следующей главе я расскажу о приемах, которые позволяют привести в соответствие стиль менеджера и выполняемую им задачу, и о том, как создать из несовместимых талантов взаимодополняющую команду.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Frost, Robert: *North of Boston* (New York: Dodd Mead & Co., 1977).
2. Machiavelli, Nicco: *The Prince* — reprinted from the 1640 translation by Edward Dacres (London: Alexander Moring Ltd at the De La More Press, 1929).
3. March, James G., and Herbert Simon: *Organizations* (New York, London: John Wiley & Sons, 1958).

Стиль, соответствующий задаче

■ **ПРОБЛЕМА:** каким образом, создав надлежащую структуру организации, сформировать взаимодополняющую команду и сделать так, чтобы каждый менеджер соответствовал своей должности?

Ставим диагноз

У каждого из нас нередко еще с детства есть собственный стиль, но при необходимости мы можем показать себя совсем с другой стороны, и порой далеко не худшим образом. В большинстве своем люди многогранны. Я (Р), когда мою машину, (А), когда работаю у себя в офисе, (Е), когда общаюсь с клиентами и (И), когда занимаюсь со своими детьми. В той или иной степени мы обладаем всеми этими качествами, которые проявляются в зависимости от ситуации.

И все же у каждого есть склонность к определенному стилю. Я, к примеру, прежде всего (Е). Выполняя (А)-работу, я через несколько часов чувствую себя как выжатый лимон. Работа бухгалтера была бы для меня пыткой. С другой стороны, для бухгалтера было бы мучением ораторствовать перед толпой.

Нам уже известно, что можно избежать непонимания, если ваш стиль соответствует стилю собеседника. Но как выбрать оптимальную линию поведения во время общения, если все ведут себя по-разному в зависимости от обстоятельств?

Меня часто спрашивают, существуют ли какие-нибудь тесты, которые позволяют определить стиль человека? На самом деле, после выхода в свет моей первой книги я обнаружил, что четыре описанных в ней стиля менеджмента очень близки четырем типам личности Карла Юнга¹.

На сайте www.adizes.com есть тест для оценки (PAEI)-стиля. Он называется «Вопросник Адизеса для оценки стиля менеджмента» (Adizes Management Style Indicator Questionnaire). Я разработал его, идя навстречу пожеланиям тех, кто убежден в необходимости подобного инструмента.

Такие тесты могут быть вспомогательным средством в процессе найма. В других случаях тестирование не кажется мне эффективной стратегией оценки тех, с кем вы работаете.

Почему? Прежде всего, вы не можете отказаться от общения с человеком по той причине, что он пока не прошел психологический тест. Но главное, нельзя забывать, что тестирование — это административный, бюрократический, механистический метод узнавания людей; иными словами, он совершенно ошибочен.

Какой же способ можно считать хотя бы приблизительно верным? Попробуйте понять, что собой представляют эти люди и как они себя ведут. *Почувствуйте* их. Наблюдайте за ними, прислушивайтесь к ним, общайтесь с ними, и если кто-то понял вас неправильно, значит, вы ошиблись, определяя его стиль, и должны применить иной подход.

На деле неопределенность не так уж велика, поскольку многое зависит от ситуации. Если вы работаете с человеком давно, то уже имеете представление о его доминирующем стиле. Президент моего института — (I), и это знают все наши сотрудники. Мой главный администратор — (A), а менеджер по продажам — (P). Это известно любому, кто у нас работает, поскольку все мы видим, как действуют эти люди в различных ситуациях.

К примеру, у моего менеджера по продажам всегда готов четкий ответ на любой вопрос. Все просто, коротко и по делу. «Сделано. Следующий вопрос?» Он настоящий (P). Именно поэтому я взял его на работу. Представляя, кто такой (P), вы знаете, как он себя ведет и соответствует ли должности, на которую вы хотите его назначить.

Порой человек меняет привычный для него стиль, приспособляясь к меняющимся условиям. Если вы чувствуете, что это происходит, постарай-

¹ Ссылка автора на типологию личности К. Юнга требует уточнения. Основу его теории составляет выделение видов психической деятельности, которые неизбежно осуществляются всеми людьми. Предпочтения в отношении того, как осуществлять эти виды деятельности, у людей разные, отсюда и различия типов личности. Сам Юнг выделил три шкалы предпочтений и, соответственно, охарактеризовал восемь типов личности. Позднее американскими психологами к трем шкалам Юнга была добавлена четвертая, возникла система с 16 типами личности и был разработан инструмент определения типа — MBTI. Адизес имеет в виду именно эту типологию и ее инструментарий. — *Прим. науч. ред.*

тесь, чтобы ваша манера общения соответствовала изменившемуся стилю собеседника. Вам тоже следует быть гибким.

Что делать, если вы знаете человека не слишком хорошо или не знаете вообще? Задавайте вопросы и внимательно наблюдайте за его поведением. Спросите, какую работу он выполняет. Взгляните на схему организационной структуры, она может рассказать многое. Если менеджер занимается маркетингом, скорее всего, перед вами (Е)-тип. Если он руководит продажами, значит, ориентирован на (Р). Если его дело — бухгалтерия, это наверняка (А)-тип. Но это лишь подсказки, и они не спасают от ошибок.

Кроме того, можно определить стиль человека, осмотрев его офис, стол, понаблюдав за манерой одеваться, осанкой, за тем, насколько он энергичен.

И вновь я настоятельно рекомендую вам быть предельно чуткими к другому человеку. Это лучший тест. Внимательно следите, понимает ли он вас, и подстраивайте собственный стиль под его манеру общения, пока не заметите, что он чувствует себя комфортно и адекватно воспринимает то, что вы имеете в виду.

Если вы проводите собеседование при приеме на работу, но по каким-либо причинам не можете предложить соискателю тест, есть прием, который позволит вам прояснить ситуацию. Скажите претенденту, что он может задать вам десять вопросов о своей будущей работе — не девять и не одиннадцать, а ровно десять. На все вопросы вы дадите исчерпывающий ответ, и таким образом он получит всю необходимую информацию, чтобы решить, подходит ли ему данная работа.

Теперь вам остается откинуться на спинку кресла и распределить вопросы претендента по категориям в соответствии с (РАЕІ)-функциями. Так, например, вопрос: «Каков будет круг моих обязанностей?» — это вопрос (Р)-типа. Вопрос (А)-типа: «Что входит в компенсационный пакет?» Вопрос (Е)-типа: «Каковы цели компании и ее перспективы?». А вопрос: «Расскажите о людях, которые здесь работают» — это вопрос (І)-типа.

Последовательность и количество вопросов (Р), (А), (Е) и (І)-типа дадут вам приблизительное представление о стиле претендента.

Управленческий микс

В главе 5 мы говорили о том, что для успешного менеджмента нам понадобится взаимодополняющая команда, каждый член которой — хороший менеджер. Члены (РАЕІ)-команды должны дополнять друг друга. Существует огромное множество комбинаций навыков и личностных черт, которые позволяют создать (РАЕІ)-команду. Она может состоять, к примеру, из (Paei), (pAei), (paEi) и (paeI). Еще лучше будет команда, в состав которой

входят (**PaEI**), (**pAeI**) и (**paEI**), где все члены — отличные интеграторы. Такие команды сделают организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Однако если в управленческой команде работают одни (**PaEI**), сколько бы их ни было, организация обречена на неправильный менеджмент.

Некоторые организации, признав, что менеджмент не под силу одиночкам, попытались разработать концепцию «главного исполнительного комитета». Предполагается, что несколько высших руководителей должны управлять организацией сообща. Такой подход очень часто терпит неудачу, поскольку высшее руководство совершает ошибку, составляя команду из себе подобных. (**A**)-руководитель нанимает других (**A**), а руководитель (**P**)-типа отдает предпочтение (**P**). Это верный путь к провалу. Чтобы эффективно решать комплексные задачи управления в ближайшей и долгосрочной перспективе, члены команды должны быть носителями разных стилей, но в то же время признавать и уважать различия своих подходов.

Взаимодополняющая команда — задача-головоломка

Прежде чем потенциальный претендент будет признан годным для работы в команде, вам следует ответить на четыре вопроса:

1. Чего требует атмосфера организации? Будет ли компания толерантна к стилю данного претендента?
2. Что требуется команде; иными словами, какие стили нынешних членов команды необходимо дополнить?
3. Каковы особенности и требования конкретной задачи?
4. Какова свобода действий при принятии решений в рамках выполнения данной задачи?

Вопрос 1 позволяет определить этап жизненного цикла организации и — если менеджер руководит центром прибыли — этап жизненного цикла данного подразделения. (Если речь идет о других отделах, этот вопрос неуместен.)

Поясню сказанное. У любой системы — будь то семья или организация — есть жизненный цикл [1]. Управлять системой — все равно что воспитывать детей. Мы считаем само собой разумеющимся, что приемы и методы воспитания, которые применяют родители, должны меняться по мере эмоционального созревания ребенка. Нельзя обращаться со взрослым человеком как с грудным младенцем.

Хорошие лидеры, как и хорошие родители, должны иметь хотя бы элементарное представление о стадиях жизненного цикла организации. Чтобы стиль лидера был функциональным, ему следует это учитывать.

Нанимая генерального директора, мы прежде всего должны спросить себя, на каком этапе жизненного цикла находится организация в данный момент. От этого зависит, какой тип генерального директора *следует* искать. (Я сознательно употребил слово *следует*. В действительности организация часто ищет лидера, который ей удобен, а не того, кто поможет ей перейти к очередной желательной стадии жизненного цикла.)

Этот принцип применим к любой управленческой должности, будь то генеральный директор или менеджер, который возглавляет центр прибыли в конкретной организации. Бурно развивающейся компании от рождения до стадии «давай-давай» нужен (**PAei**)-руководитель. В юности ей в течение не продолжительного времени требуется (**PAei**)-тип, которого вскоре должен сменить (**pAEi**). В период расцвета организации нужен (**pAEI**)-руководитель.

Стареющей аристократической организации нужен (**PAei**). Во время кризиса, когда компания теряет долю рынка и стремительно идет на дно, приходит пора для руководителя, способного исправить положение, — (**Paei**)-лидера.

Эта тема требует более детального рассмотрения, которое невозможно в рамках данной работы. Заинтересованные читатели могут обратиться к моей книге *Corporate Lifecycles* («Жизненные циклы компании») [2], где данный вопрос освещается подробно.

Взаимодополняемость членов команды

Формируя взаимодополняющую команду, важно помнить, что в ней должны быть представлены все четыре базовые функции. Команда не будет работать надлежащим образом, если в ней не хватает менеджера, который отлично справляется с (**P**), (**A**) или любой другой функцией. Поэтому, если у вас уже есть один или два члена команды, ваш дальнейший выбор зависит от их стиля.

Даже если кандидат способен выполнять все необходимые функции менеджмента, будучи (**Paei**), (**pAEi**), (**pAEI**) или (**paeI**), его не стоит включать в состав команды, если присущий ему стиль приведет к чрезмерному усилению какой-то одной функции и не возместит недостатки других членов команды.

Так, блестящий интегратор может пригодиться, если прочие члены команды слабы в (**I**).

Или представьте, что на одну должность вы избрали (**pAEi**), на другую — (**PAei**), а на третью — (**pAEI**). Не стоит включать в команду еще од-

ного человека с выраженной склонностью к (Е), иначе есть риск, что (Е)-контингент возьмет в команде верх, а это приведет к бесконечным уходом от темы в процессе принятия решений.

Требования, предъявляемые задачей

Следующее условие — каждый член команды должен занимать должность, на которой его стиль принесет максимальную пользу. Найдя того, чей стиль идеально отвечает требованиям конкретной задачи, можно избежать дорогостоящего развития нужных склонностей кандидата и немедленно приступить к его обучению.

Кроме того, чтобы работа приносила человеку удовлетворение, следует учитывать потребности конкретного стиля. Интуиция подсказывает, что тот, кто прекрасно справляется с бухгалтерией, будет не в восторге, если его переведут в отдел продаж, и наоборот. Производитель, которому нравится заниматься реальным делом, приносящим плоды, негодует, если ему приходится тратить время на администрирование. На это нередко жалуются те, кого перевели на (А)-работу с (Р)-должности. Например, есть немало художественных руководителей, которые предпочли бы ставить фильмы или спектакли, вместо того чтобы заниматься наймом людей для этой работы. Главные архитекторы, которые вынуждены выполнять административную работу, искать новые проекты и руководить их реализацией, нередко страдают из-за того, что сами не могут заняться любимым делом.

С другой стороны, в научных кругах встречаются деканы и заведующие кафедрами, которые обожают (А)-работу и огорчаются, когда срок их пребывания в должности истекает и приходит пора вернуться в «плотные слои атмосферы». Питая пристрастие к администрированию, они с трудом возвращаются к исследовательской работе.

Поэтому, прежде чем назначить человека на конкретную должность, нужно проанализировать, какие задачи ему придется выполнять, чтобы успешно справиться с работой. Ниже приводится ряд вопросов, которые помогут вам оценить требования, предъявляемые конкретной работой к (РАЕІ)-стилю.

1. Поддается ли работа планированию? (Легко ли обучить человека ее выполнять?)

Ответ: Если обучить выполнению данной работы несложно, не следует поручать ее (Е) или (І)-типам. Им быстро приедаются однообразие. Такая работа больше подходит для (А) или (Р).

2. В какой мере работа требует способности к абстрактному мышлению?

Ответ: Если необходима развитая способность к абстрактному мышлению, работа подходит для (Е) или (І).

3. Придется ли работать в условиях стресса?

Ответ: (P)-тип обожает работать в стрессовых условиях.

4. Насколько структурирована задача?

Ответ: Чем больше структурирована задача, тем больше она подходит для (A) или (P).

5. Требуется ли работа проявления инициативы?

Ответ: Если нужно проявлять инициативу, вам подойдет менеджер (E)-типа.

6. Каков уровень неопределенности долгосрочных факторов, с которыми придется иметь дело при выполнении работы?

Ответ: Чем выше уровень неопределенности долгосрочных факторов, тем больше работа подходит для (E).

7. Каков уровень неопределенности факторов краткосрочного характера, с которыми придется иметь дело при выполнении работы?

Ответ: Лучшие всего с краткосрочной неопределенностью справится менеджер (P)-типа.

8. Требуется ли выполнение задачи систематически заниматься преобразованиями?

Ответ: Чем острее потребность в преобразованиях, тем больше для этой работы подходит (E)-менеджер.

9. Требуется ли выполнение работы умения рисковать? Как часто и в каких масштабах?

Ответ: Из четырех типов менеджеров лучшие всего с риском справляется (E) — он наслаждается этой возможностью.

10. В какой мере для выполнения работы необходимы взаимодействие и сотрудничество с другими людьми?

Ответ: Если ответ «в значительной», остановите свой выбор на (I).

11. Требуется ли работа внимания к деталям?

Ответ: Если да, вам нужен (A).

12. Требуется ли выполнение задачи контроля над сроками исполнения, проверки результатов деятельности и т. п.?

Ответ: Если объем подобной работы значителен, вам вновь подойдет (A).

13. Каких результатов нужно достичь: краткосрочных или долгосрочных?

Ответ: Если речь идет о сравнительно краткосрочных результатах, вам подойдет (P). Ориентируясь на долгосрочную перспективу, следует предпочесть (E).

14. Можно ли возложить ответственность за успех или провал на одного человека?

Ответ: *(Р) хорошо ориентируется в несложных ситуациях, не требующих хитрости и проницательности, думает о краткосрочных результатах и готов нести прямую ответственность.*

Проверьте свое понимание

Чтобы проверить, хорошо ли вы поняли эту типологию, выполните следующее задание.

Определите, какой (РАЕI)-функции соответствует каждая из перечисленных характеристик [3].

Потребность добиться своего	—
Потребность в контроле	—
Потребность присоединиться к группе	—
Потребность в самоактуализации	—

Свобода действий при принятии решений

Считается, что, чем выше поднимается человек по иерархической лестнице, тем больше власти, полномочий и влияния он имеет, а значит, тем больше должна быть его свобода действий при принятии решений.

С другой стороны, в сравнительно децентрализованной организации определенная свобода действий при принятии решений предоставляется и на более низких уровнях иерархии.

Таким образом, в двух организациях, одна из которых централизована, а другая децентрализована, одна и та же задача требует двух разных стилей менеджмента. Чем выше децентрализация, тем нужнее инициативность и тем выше потребность в (Е) и (I).

Кодируем должности: базовая модель

Мы уже обсудили (РАЕI)-стили генерального директора и менеджера центра прибыли, будь то бренд-менеджер, руководитель стратегической бизнес-единицы или глава подразделения. Какой стиль уместен для главного операционного директора, который, как правило, занимает должность президента или вице-президента компании? Он должен быть (РАеi), а еще лучше (РАеI). (Е)-функция остается прерогативой генерального директора.

Теперь давайте посмотрим, какие стили предпочтительны для прочих членов управленческой команды.

Финансы

Я провожу четкую грань между финансовым отделом и бухгалтерией. Первый должен смотреть в будущее и думать о грядущих финансовых потребностях компании. Какой приток денежных средств и какие ресурсы нужны, чтобы финансировать реализацию наших планов?

Главная функция финансового отдела — (P), но здесь (P) — это рентабельность инвестиций, а не продукт или продажи. Кого обслуживает финансовый отдел? Его клиенты — это держатели акций, собственники, инвесторы. Задача финансового отдела — стараться, чтобы инвесторы остались довольны. На самом деле последних мало интересует, что, для кого и как мы производим, лишь бы это обеспечивало конкурентоспособную рентабельность инвестиций.

Финансовый отдел налаживает отношения с инвесторами, банками и инвестиционным сообществом и анализирует результаты финансовой деятельности компании. Он должен иметь право критически оценивать маркетинг и разработку новых изделий, чтобы понять, стоит ли вкладывать средства в новый продукт. Такова его задача. Функции (A) и (I) здесь не самые важные. Следовательно, код финансового отдела — (PaEi).

Бухгалтерия

В то время как финансовый отдел смотрит в будущее, бухгалтерия занимается настоящим с оглядкой на прошлое. Балансовый отчет, отражающий прибыли и убытки, показывает текущее положение дел компании и подводит итоги работы за истекший период.

Бухгалтерия имеет совершенно иную ориентацию. Ее интересуют точность и соблюдение правил, иными словами, в первую очередь она выполняет (A)-функцию.

Какая функция стоит на втором месте? Здесь уместен анекдот. Маленькая фирма собирается нанять бухгалтера. На собеседование пришли три человека. Каждому из них задают один и тот же вопрос.

Первый претендент — молодой выпускник университета, только что получивший диплом. Когда его спрашивают: «Сколько будет дважды два?», он без запинки отвечает: «Конечно же четыре!»

Второй претендент пришел из крупной бухгалтерской фирмы. Он говорит: «Прежде чем отвечать, я хотел бы позвонить в центральный офис».

У третьего кандидата за плечами большой опыт. Он прошел суровую школу жизни на бирже. На вопрос: «Сколько будет дважды два?» он отвечает: «Смотря о чем речь. Вы покупаете или продаете?»

Иными словами, для бухгалтерии второй по значимости функцией должна быть (E). Почему? Потому что дело бухгалтера — поставлять не

только данные, но и информацию. В чем разница? Информация — это данные, систематизированные для принятия решений. Бухгалтерский отдел должен обеспечивать вас информацией, а не только данными, которые вы не всегда способны интерпретировать. Бухгалтерия должна уметь так организовать эти данные, чтобы вы могли принимать решения. Задачи этого подразделения не ограничиваются сбором данных для Налогового управления США. Клиенты бухгалтерии — все, кому нужна информация для принятия решений. К примеру, производственный отдел интересуется, во что обходится производство отдельных продуктов или услуг.

Код бухгалтерии — (**РАЕi**), причем (**I**)-функция стоит на третьем месте, а (**P**) — на последнем. Такой тип руководителя я называю «зануда». Хороший бухгалтер обязан быть занудой. Всякий раз, когда вы пытаетесь осуществить стратегические преобразования, хороший бухгалтер-зануда непременно объяснит вам, с какими затратами они сопряжены и почему вам следует быть осмотрительным. С другой стороны, если вы проводите преобразования нечасто, тот же самый бухгалтер должен критически оценить ваше нежелание сдвинуться с места, которое со временем может нанести ущерб компании.

По сути, хороший бухгалтер — это хороший оппонент.

Это возвращает меня к мысли, высказанной ранее. Почему я против объединения финансового отдела и бухгалтерии? Представьте, что первый выступает против каких-либо инвестиций. Поскольку все знают, что бухгалтерия вечно против всего и вся, негативное отношение финансового отдела к конкретным инвестициям будет воспринято как привычные возражения бухгалтерии, на которые никто давно не обращает внимания. Следовательно, рекомендации финансового отдела вызовут недоверие и, скорее всего, будут проигнорированы (ведь всем известно, что бухгалтерия всегда против): «Это старо как мир!»

Если отделить финансовый отдел от бухгалтерии, к нему будут прислушиваться больше.

Служба персонала

Здесь возможен широкий спектр стилей, поскольку функции этого подразделения в разных организациях весьма разнообразны. Самой важной функцией службы персонала обычно служит (**I**), но какая функция стоит на втором месте, понятно не всегда. Если подразделение уделяет основное внимание ведению документации, что случается во многих организациях, второе место занимает (**A**)-функция. Если менеджмент использует службу персонала как инструмент повышения производительности и эффективности, тогда второй по значимости функцией будет (**P**).

Я разграничиваю (А)-функцию службы персонала и развитие персонала, которое предполагает расширение потенциала людей. Раньше службы персонала назывались отделами кадров, но это название наводило скуку, ассоциировалось с текучкой, и поэтому его заменили другим. Однако, несмотря на новое название этого подразделения, компаниям по-прежнему нужно, чтобы оно занималось административной работой, аттестацией сотрудников и их обучением. Без выполнения этих (А)-функций не обойтись. Поэтому я определяю код административной составляющей службы персонала как (РАеі).

Для работы по развитию персонала требуется (раЕІ)-тип. Его задачи — расширять кругозор сотрудников, подыскивать высших руководителей, заниматься наймом, обучением, коучингом и организационным развитием, которое меняет культуру организации и ее персонала. Его дело — порождать изменения и управлять ими.

Для выполнения административных функций службы персонала я советую нанять человека, хорошо знающего трудовое законодательство, тогда как для развития персонала можно порекомендовать социолога, специалиста по организационному развитию или психолога, который разбирается в организационной или промышленной психологии.

Поскольку моя (РАЕІ)-теория пока не применяется на практике, нередко стиль тех, кто выполняет административные задачи службы персонала, куда больше уместен в сфере развития персонала. Если вы хотите увидеть отчаявшихся людей, работа которых практически не получает признания, тех, кто явно занят не своим делом, зайдите в службу персонала. Хотя они отвечают за развитие человеческих ресурсов, но на деле занимаются административной работой. Это удручает их до глубины души, а остальная часть организации убеждена, что они говорят одно, а делают другое.

Производство

На производстве на первом месте стоит (Р)-функция, на втором — (А), на третьем — (І), а на четвертом — (Е). Заметьте, это не говорит о том, что (Е)-функция несущественна. Не забывайте, что, ранжируя функции, мы определяем их относительную значимость. (І) на производстве чрезвычайно важна, но не в такой степени, как (Р) и (А).

Задачи производственного отдела — это изготовление, сборка и другие трудоемкие операции. Основное внимание уделяется результативной и эффективной работе, или (РА). Клиент производственного отдела — отдел продаж. Каковы его требования? Продукт или услуга должны иметь необходимое для сбыта качество, поступать вовремя и в соответствующем количестве. Это (Р): что вы для меня изготовите? Следующая по значимости

функция — (А). Она заключается в том, чтобы свести к минимуму расходы на изготовление продукта и избежать потерь.

Для бесперебойной работы подразделения его руководитель должен позаботиться о том, чтобы люди трудились сообща, а это (I)-функция. Таким образом, (I) стоит на третьем месте. Обычно меньше всего внимания на производстве уделяется (Е) — преобразованиям и инновациям. Производственникам, работающим на результат, приходится постоянно контролировать множество переменных, поэтому они, как правило, не жалуют изменения, требующие болезненной адаптации.

Маркетинг и инжиниринг

Задача маркетинга — думать о долгосрочной перспективе. В каких условиях организации предстоит работать в будущем? Какими будут потребности наших клиентов? Роль маркетинга — изыскивать возможности, выявлять грозные предзнаменования и советовать, когда следует рискнуть, чтобы получить результат в будущем. Поэтому код маркетинга (PaEi).

Такая же приоритетность (PAEI)-функций характерна и для отдела инженерно-технических разработок. Его (Е)-креативность нацелена на получение результатов (Р), идет ли речь о создании новых изделий (разработка новой продукции), новых процессов (разработка новых производственных процессов) или о прорывах в технологии, которая еще не опробована на производстве (новая технология). (I)-функция важна, но не настолько, чтобы позволить ей помешать выполнению (Е) или (Р)-функций. (А), которая сдерживает творческое начало, подменяя креативность рутинной, стоит на последнем месте.

Таким образом, несмотря на разные задачи и подходы, отделы маркетинга и инженерно-технических разработок имеют один и тот же код — (PaEi).

Продажи

Многие высшие руководители убеждены, что основная функция отдела продаж — это (Р), за которой следует (Е), поскольку торговый агент должен быть креативным и гибким, чтобы заставить клиентов покупать продукт. Я думаю иначе. Я не считаю, что компании нужен агент, который думает только о том, как добиться подписания контракта. Если вы руководитель отдела продаж, то, конечно, хотите, чтобы ваши сотрудники были восприимчивы к потребностям клиентов и честно старались удовлетворить их пожелания. Поэтому, если речь идет о конкретном торговом агенте, второй по значимости функцией после (Р) должна быть (I), за ней следует (Е), а потом (А). Получается (PaeI).

В то же время менеджер отдела продаж и отдел в целом отвечают за работу тысяч продавцов и, возможно, за миллионы долларов. Отдел продаж

составляет графики, распределяет территорию, обучает персонал и старается понять, как добиться успеха по всем направлениям. Следовательно, на втором месте будет стоять (А), за ней следует (I), а потом (Е). Таким образом, код отдела продаж — (Paei).

Прошу отметить очень важный момент. Задачи и стиль менеджера отдела продаж гораздо ближе к производству, чем к маркетингу. Куда проще сделать менеджером отдела продаж руководителя производства, чем хорошего менеджера маркетингового отдела. Если менеджер по маркетингу неважно справлялся со своими обязанностями, есть надежда, что он не соответствовал своей должности и на самом деле его место в продажах. Тогда он может удивить всех. Но если маркетинг был его коньком, перевод такого менеджера в отдел продаж чреват неприятностями. Почему? Потому что его успех в маркетинге свидетельствует о творческом начале, гибкости и ориентации на долгосрочную перспективу. Продажи находятся на противоположном конце данного континуума: сбытовики предпочитают оставаться на месте, чтобы не отвлекаться от основной задачи: добиться подписания заказа на поставку. Обычно такая работа не слишком хорошо удается творческому человеку.

Другая распространенная ошибка — ввести преуспевающего менеджера отдела продаж в состав высшего руководства, поручив заниматься маркетингом! Будь такой менеджер самым выдающимся торговым агентом, он не обладает гибкостью и видением перспективы, которых требует новая должность. Эти качества не были нужны ему на прежнем месте работы, и компания никогда не давала возможности их развивать — откуда же им взяться теперь?

А взяться им действительно неоткуда. Обычно дело заканчивается тем, что руководитель, отвечающий за маркетинг, сопровождает сотрудников отдела продаж в коммерческих визитах и мешает им делать свое дело — сбывать товар.

Разумеется, некоторым удастся перестроиться. Это люди, имеющие достаточно широкую подготовку, которые могут без труда сменить стиль. Но они встречаются редко. Если вам попался такой человек, не упустите его.

Информационные технологии

Информационные технологии раньше были известны как ИСУ: информационные системы управления. Этот вид деятельности не считался (P)-функцией, как производство или продажи, — хотя именно она доминирует в некоторых ИТ-подразделениях, например в центре обработки данных или в отделе технической поддержки. Второму нужен руководитель (Paei)-типа, а первому — (Paei). Другие подразделения, в частности отдел разработки систем, нуждаются в (PaEI). Изложенная выше информация о предполагаемых стилях может

навести вас на мысль о том, что самый актуальный стиль ИТ — это (**pAEi**), однако на самом деле информационные технологии предполагают весьма широкий спектр (**PAEI**)-обязанностей, и выделить уникальные особенности и общую цель, характерные для отдела ИТ, в целом очень сложно.

В этом отделе вы быстро поймете, что никто не способен делать все. Если вы хотите, чтобы глава отдела ИТ контролировал разработку систем, техническую поддержку и центры обработки данных, вам нужно обзавестись выдающимся (**I**), но вы все равно останетесь им недовольны, потому что его действия будут непродуктивны. Если ваша компания невелика, многие виды работ вам придется заказывать на стороне.

Если речь идет о крупной организации, я порекомендовал бы отделить центры обработки информации и техническую поддержку от разработки систем. Почему? Найти руководителя с подходящим стилем гораздо проще, если все функции подразделения имеют одинаковые или близкие (**PAEI**)-коды.

Резюме

Правильный процесс на самом деле состоит из двух отдельных процессов.

Первый, о котором шла речь в этой главе, предполагает способность организации привести в соответствие стиль и квалификацию людей и поставленную задачу. Он включает продуманную систему найма для отбора компетентных людей с взаимодополняющими стилями и способностями, а также умение назначить нужного человека на нужную должность.

Второй процесс — это эффективная коммуникация. Чтобы хорошо управлять, вы должны слышать и понимать, что говорят вам люди, и уметь доходчиво излагать собственные мысли, как один на один, так и в группе. Вопросам коммуникации посвящены следующие две главы.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Adizes, Ichak: *Corporate Lifecycles*. Серия из трех книг (третье, исправленное издание, Adizes Institute publications 2004).
2. Adizes, Ichak: *Corporate Lifecycles*.
3. Ответы: Потребность добиться своего — (**P**). Потребность в контроле — (**A**). Потребность присоединиться к группе — (**I**). Потребность в самоактуализации — (**E**).

Правильный процесс: диалог

■ **ПРОБЛЕМА:** какова оптимальная манера личного общения с теми членами взаимодополняющей команды, чей стиль отличается от нашего?

Вавилонская башня для менеджеров

Теперь, когда мы научились определять доминирующий управленческий стиль других людей и убедились, что структура организации способствует проявлению каждого из них, нам предстоит сделать следующий шаг — научиться эффективно общаться с носителями всех четырех стилей.

Все мы знаем, как легко выбрать неверный тон, пускаясь в объяснения, и как часто собеседник слышит совсем не то, что мы хотели сказать. Непонимание — основной источник организационных конфликтов. Лучший способ избежать его — постараться, чтобы ваш стиль соответствовал стилю собеседника.

Мы слишком часто рассчитываем, что другие подстроятся под нас. Но если вы действительно хотите, чтобы вас поняли, приспособливаться к собеседнику нужно вам. Не забывайте, что предприниматели (**Е**) видят целостную картину, они нацелены на результат, динамичны, их методы не структурированы. Производители (**Р**) тоже стремительны и нацелены на резуль-

тат, но видят лишь ближайшую перспективу и поглощены выполняемой задачей. Они обстоятельны, их подход структурирован. Администраторы (А) разделяют интерес производителей к деталям и краткосрочным результатам, но в отличие от (Р)-типа они организованны, медлительны и ориентированы на процесс. И наконец, интеграторы (И), подобно предпринимателям, склонны к целостному восприятию происходящего; их методы не структурированы. При этом они, как и (А), ориентированы на процесс и неторопливы. Они ждут, пока дорогу проторят другие.

И вновь я не сообщаю вам ничего нового. Даже если вы эксцентричный предприниматель (Е), собираясь взять ссуду в банке, вы не пойдете на встречу с банковским служащим в джинсах и футболке. Скорее всего, вы оденетесь достаточно консервативно, будете вести себя чинно и разговаривать с представителем банка четко, сдержанно и любезно. Почему? Потому что вы стараетесь соответствовать его стилю. Вы пытаетесь держаться так, как держится банковский служащий.

Чтобы успешно управлять, вам нужно склонить других к сотрудничеству. В сущности, менеджмент — это умение увлечь своими идеями. Без этого вы не можете управлять. Следовательно, если вы не умеете общаться и убеждать, то не можете управлять.

Чтобы увлечь людей своими идеями, то есть эффективно управлять, вы должны понимать, кого собираетесь увлечь. Любой продавец скажет вам: для того чтобы добиться успеха, надо знать своих клиентов. Если вам неизвестно, что им нужно и чего они хотят, как вы сумеете увлечь их своей идеей?

Прежде чем заговорить с человеком, спросите себя: «С кем я говорю?» Если кто-то обратился к вам, спросите себя: «Кто со мной говорит?» Тогда вы сможете правильно интерпретировать сказанное.

Не менее важно представлять собственный стиль. Вы должны знать ответ на вопрос: «Кто я такой?»

Почему? Потому что вам нужно отдавать себе отчет в том, какое впечатление вы производите на других людей. Если вам известно, к примеру, что вы — (Е)-тип, следует понимать, что ваш стиль общения вызывает затруднения у носителей других стилей. Знать собственный стиль — значит уметь вносить в него поправки. К примеру, каково первое правило (Е), который имеет дело с (А)? *Притормози.*

Третья книга из данной серии, *Leading the Leaders — How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style is Different from Yours* («Как руководить лидерами — Как улучшить свой стиль руководства и общаться с людьми, чей стиль отличен от вашего»), представляет собой рекомендации носителям разных стилей. Это быстрые, легко запоминающиеся способы компенсировать недостатки, присущие каждому стилю.

Пока важно понять, что не следует интерпретировать «да» и «нет» в соответствии с собственным лексиконом. Следует учитывать, кто это говорит.

Поясню свою мысль. Все религии — буддизм, иудаизм, христианство, ислам — содержат принцип, известный на Западе как золотое правило: «Поступай с другими так, как ты хочешь, чтобы они поступали с тобой». Из него вытекает следствие: «Не делай другим того, что ненавистно тебе».

Хотя в большинстве случаев это хорошее правило, в организационной среде, общаясь с другими в манере, которая устраивает вас, вы совершаете ошибку. Если вы — (Е)-тип и разговариваете с носителями других стилей, словно перед вами такие же (Е), как вы, вас не поймут. Хуже того, такая манера общения может вызвать у ваших собеседников обиду и неприязнь. А это не назовешь эффективным управлением.

Кто ваш босс? Любой, кого вы хотите увлечь своей идеей!

Чтобы успешно общаться с кем бы то ни было, нужно *все время* быть бдительным. Неважно, имеете ли вы дело с вышестоящим начальством или своим подчиненным. Будь то ваш босс, коллега или подчиненный, ваша задача — увлечь его своей идеей. Все эти люди — сотрудники вашей организации, и вы должны относиться к ним как к коллегам. Забудьте про иерархию.

Мне очень нравится история про Винса Ломбарди, одного из лучших тренеров в истории американского футбола. Об этом рассказывается в его биографии. Перед матчем он объяснял команде стратегию будущей игры, а потом спрашивал у самого бестолкового игрока в команде, все ли понятно. Другие футболисты удивлялись и обижались. Почему он выбирает самого глупого? Почему не спросит самогомышленого и шустрого?

Потому что, если дошло до тугодума, значит, остальным все ясно. Если же такой футболист не понял суть игры, значит, он будет действовать не так, как нужно, и все пойдет насмарку.

О том, как вести за собой подчиненных, написано множество книг. Я же говорю о том, как повести за собой *организацию*, а это можно сделать, только став лидером для всех, кто в ней работает. Как увлечь своими идеями каждого, чьей поддержкой вам нужно заручиться? Выберите такой стиль общения, который позволит людям без труда вас понимать. В долгосрочной перспективе это куда важнее, чем знать пределы своих полномочий в отношении любого представителя организационной иерархии.

Попробуйте относиться к каждому человеку в вашей организации так, словно он ваш босс, даже если на самом деле это не так. Иными словами,

вместо того чтобы применять власть, попробуйте употребить влияние. Это и делает вас лидером — настоящим большим пальцем¹. (Более подробно о лидерстве см. главу 12.)

Как ни странно, труднее всего эффективно общаться с подчиненными. Почему? Потому что с ними мы привыкли позволять себе слишком много. Нам кажется, что с подчиненными можно не церемониться, и, общаясь с ними, мы ведем себя невнимательно и небрежно. Мы не учитываем их стиль и разговариваем с ними так, словно они — это мы сами. В итоге часто наталкиваемся на непонимание.

Ниже я проанализирую ряд ситуаций, нередких при общении менеджеров с разными стилями, и дам ряд рекомендаций, которые помогут преодолеть трудности.

Порядок изложения таков: сначала я расскажу, как общаться с производителем, затем — как иметь дело с администратором, далее — как разговаривать с предпринимателем, и наконец, как вести себя с интегратором. (Еще раз повторяю, здесь вопрос излагается конспективно. Более подробный материал вы найдете в третьей книге данной серии.)

Как вести себя с (Р) — Производителем, или Героем-одиночкой

Производитель стремителен, ему всегда не хватает времени, его обычное занятие — борьба с кризисом. Он внимателен к деталям, целеустремлен, его методы структурированы.

Как это отражается на способности (Р) к общению? Какой стиль следует избрать, чтобы обеспечить эффективность коммуникации?

Представьте, что вы позвоните своему (Р)-боссу и скажете: «Шеф, не могли бы вы уделить мне три часа? Мне нужно обсудить с вами одну проблему». Выйдет ли из этого толк? Ясное дело, нет. (Р) почти наверняка ответит: «Три часа? Боюсь, это получится не раньше октября 2012 года. Откуда, черт возьми, я возьму для вас три часа? У меня кругом сплошные кризисы, я не знаю даже, где буду завтра!»

На какое время можно рассчитывать, будучи реалистом? Пять минут. Десять минут. Максимум четверть часа. Постарайтесь быть кратким.

Прежде всего нужно завладеть его вниманием, а для этого вам, возможно, придется преподнести свою проблему как кризис, а не рядовой вопрос, требующий решения. Почему? Потому что (Р) всегда занят по горло. У него и без вас полным-полно проблем, но он занимается исключительно

¹ Эта метафора используется автором в главе 12. — Прим. пер.

кризисами. А это значит, что если ваша проблема — *не* кризис, ей придется подождать. Он скажет вам: «Положите ваш материал мне на стол», и больше вы о нем ничего не услышите. Ваша записка останется у него на столе и канет в небытие вместе с тремя сотнями других проблем.

Чтобы заинтересовать (Р)-типа, заговорите о кризисе, и он уделит вам время.

Далее. Когда вы вошли в его кабинет, не начинайте излагать вопрос с Адама и Евы. Лучше начните с конца, то есть для начала подведите итог. Скажите ему, каковы ваши выводы. И лишь *потом* представьте дополнительный материал, который он попросит, и ответьте на вопросы. Главное — начать с конца, с решения, которое вы предлагаете.

После этого скажите, что вы *уже работаете* над этой проблемой и все, что вам нужно, — это его одобрение: «Шеф, у нас кризис, время поджимает, поэтому у меня уже есть решение. Все, что мне нужно, — это ваше одобрение».

Почему нужно говорить подобные вещи? Потому что, если цейтнота нет и вы еще не взялись за внедрение решения, он скажет: «Положите ваш материал мне на стол».

Если наш (Р) — Герой-одиночка, вам *действительно* придется взять инициативу на себя, потому что он никогда не доверит вам никакой работы; вы должны поручить ее себе сами. Но чтобы избежать ненужного риска, вам все равно нужно заручиться его одобрением.

Таким образом, дело следует изложить примерно так: «Шеф, у нас кризис, не могли бы вы уделить мне пятнадцать минут? Вот проблема, вот то, что я уже сделал. Чтобы довести дело до конца, мне нужно ваше одобрение». Все. Вопрос решен.

Теперь представьте, как воспримет подобный стиль общения (А). Вы звоните ему и говорите: «У нас кризис, я уже принял решение и занимаюсь его внедрением». Что за этим последует? Вас немедленно уволят! «Кто дал вам право браться за внедрение решения? — закричит (А). — Как вы посмели проявлять инициативу без моей санкции?»

Имея дело с (А), вы не можете ступить ни шагу, не спросив разрешения. Впрочем, (Е)-босс тоже уволит вас в подобной ситуации. Почему? Потому что то, что вы сделали, было не *его* идеей.

Если вы (Р)-тип и работаете под началом (А), вероятно, вам случалось совершать ошибку, описанную ниже. Вы обнаружили проблему и нашли решение, а затем отправились к начальнику, чтобы рассказать, как вы ее решили. Вам было непонятно, почему он побагровел от ярости и метал громы и молнии. А причина заключалась в том, что вы поступили как (Р), имея дело с (А), а тот не выносит подобный стиль. Вам нужно было сделать это в *его* манере.

Как вести себя с (А) — Администратором, или Бюрократом

Что значит в *его* манере? Руководителя (А)-типа интересуется прежде всего не *что*, а *как*. Он путает форму с функцией, а значит, вы должны уделять самое пристальное внимание форме. Его не волнует, разразился кризис или нет, для него гораздо важнее, соблюдаете ли вы надлежащую процедуру.

Если вы хотите завладеть вниманием (А), непременно покажите ему, что ваша проблема — это нарушение согласованных ранее договоренностей: «Здесь явное отступление от правил. Мы все согласовали, но, представьте себе, они не выполняют договор. Так не пойдет. Это неправильно». Обязательно употребите слово «правильно».

Чтобы доказать обоснованность решения, которое вы предлагаете, составьте длинную пояснительную записку (чем больше бумаги, тем лучше), изобилующую подробностями и примечаниями. Покажите (А), что ваше решение одобрено всеми светилами и авторитетами, что оно было опробовано ранее и не сопряжено с риском. Закончите излагать свой вопрос фразой вроде: «Таковы мои рекомендации, и если из этого ничего не выйдет, я готов взять всю ответственность на себя».

(А) всеми силами стремится избежать риска. Когда возникает проблема, первое, что вам нужно сделать, — найти способ интерпретировать ее как отклонение, иначе (А) не отважится ни на какие изменения. Само собой, ваше решение тоже не должно быть сопряжено с риском. Если вам удастся представить проблему как нарушение действующего кодекса и убедить (А), что решение не связано с риском, у него не будет оснований для возражений и, скорее всего, он скажет: «Прекрасно, можете действовать».

Как держаться с (А) в обычных обстоятельствах, во время ежедневных собраний и обсуждения текущих вопросов несрочного характера? Вы должны соблюдать протокол.

Если вам нужно встретиться с (А), непременно заранее попросите его назначить встречу. Не вздумайте явиться к нему как снег на голову. Если вы это сделаете, первый час беседы будет потрачен впустую. Вместо того чтобы слушать вас, (А) будет терзаться мыслью о том, что вы застали его врасплох, не дав ему подготовиться.

Далее. Используйте «поправочный коэффициент». Я употребляю этот термин, когда речь идет об оценке и корректировке присущего каждому стилю восприятия времени. К примеру, (Е) и (Р) динамичны, а (А) и (I) действуют обдуманно и неторопливо, иногда просто черепашьими темпами.

Я обнаружил, что у меня как у (Е) этот поправочный коэффициент равен шести. Когда я говорю своим подчиненным: «Мы справимся с этим

за час», в действительности работа занимает шесть часов. Если я говорю им: «Мы сделаем это за неделю», на нее уходит шесть недель.

Я уже говорил, что (Е) подобен орлу, который парит высоко в небе: единожды взмахнув крыльями, он преодолевает расстояние, которое на земле равно полумиле. Чем выше (Е) парит в облаках, тем меньшим кажется ему расстояние на земле.

Однако, чтобы проделать тот же путь, тому, кто остался на земле, приходится карабкаться на скалы и спускаться в ущелья, что требует немало времени. (Е) обычно упускает это из виду, поэтому важно не забывать про поправочный коэффициент.

Поэтому если вы, будучи (Р) или (Е), ответили на предстоящий разговор с (А) полчаса, вам нужно позвонить ему и сказать: «Мне нужно встретиться с вами... гм... часа на три». Почему? Вам хочется сказать: «Мне нужна получасовая встреча», но это время следует умножить на ваш поправочный коэффициент. Менеджер, который условится с (А) о получасовой встрече и задержится у него на три часа, приведет (А) в ярость. Вы должны заранее оговорить продолжительность встречи и придерживаться этой договоренности. Лучше расстаться с (А) раньше времени, чем задержаться дольше положенного.

Следующий момент. Когда вы просите (А) принять вас, вы должны непременно сообщить ему, о чем пойдет речь, чтобы у него было время подготовиться.

После этого вы должны подготовиться к встрече *сами*. Каким образом? Сделайте несколько медленных глубоких вдохов и выдохов. Чем более неспешно и спокойно вы будете излагать свой вопрос, тем больше вероятность того, что вас поймут. Кроме того, чем лучше вы будете владеть собой, тем более взвешенными будут ваши решения, поскольку вы будете в состоянии прислушаться к своему внутреннему голосу.

К тому же, снизив скорость, вы сможете более внимательно отнестись к собеседнику. Следите за его глазами и бровями, за движениями его рук. Важно не только *что* он скажет, но и *как* это будет произнесено. Язык жестов может стать ключом, который откроет вам подлинное значение слов собеседника. Если вы спешите, все это пройдет мимо вас. Чтобы стать более наблюдательным, вам необходимо сбавить темп. А для этого нужно сделать несколько глубоких, медленных вдохов.

Предприниматели и производители не умеют правильно дышать, они вечно задыхаются. Почему? Потому что все время носятся как угорелые. В Мексике шутят, что в споре проигрывает тот, кто первый замолчит, чтобы перевести дыхание. Конечно, забавно, но едва ли это лучший способ отстаивать свою точку зрения. Самый важный прием, который нужно освоить производителям и предпринимателям (особенно если им приходится иметь дело с администраторами и интеграторами), — умение сбавлять темп.

Снизьте скорость до того, как вы оказались в кабинете (А), — физически, в буквальном смысле слова сбавьте темп. Дышите глубже. Сделайте это осознанно, пока идете по коридору, поскольку вы устроены так, что от напряжения или возбуждения начинаете двигаться быстрее. (А) поджидает вас у себя в кабинете, перемещаясь в своем обычном темпе — как сонная муха, и если вы не притормозите и налетите на него на скорости 150 миль в час, это не пойдет во благо никому из вас.

Сбавить скорость до темпа (А) важно еще и потому, что каждая из ваших идей заставит его задуматься о десятке, а то и сотне последствий. Ему нужно время, чтобы переварить эту информацию. *Поэтому сбавьте темп.*

В начале разговора еще раз скажите (А), что вы намерены обсудить. Подтвердите, что повестка дня не изменилась. Повторяю, никаких сюрпризов.

Далее. Начните с вопроса номер 1. (Очень важно двигаться по порядку и начать с первого пункта повестки дня.) Излагая его суть, наблюдайте за выражением глаз (А) — когда его взгляд станет отсутствующим, значит, он больше вас не слушает. Он думает. О чем? О последствиях вашей идеи. К кому он прислушивается, глядя на вас затуманившимся взглядом? К самому себе. Слышит ли он вас? Нет.

Что вам делать, пока он прислушивается к самому себе? Прекратите говорить. *Прекратите говорить!* Для (Е) это очень непросто, я знаю. Но прежде чем вы продолжите, чрезвычайно важно дождаться, пока (А) переварит информацию.

Чем вы должны заниматься, пока молчите? Если вы (Е), у вас в голове уже роится три сотни новых идей и вас так и подмывает поделиться ими, пока вы их помните. Не делайте этого. Запишите их на клочке бумаги. Вы сможете вернуться к ним позже. Как только вы их запишете, у вас сразу станет легче на душе, ведь теперь вы можете вернуться к ним в любой момент. При этом вам не придется перегружать своего собеседника информацией.

Что произойдет, когда (А) очнется? Обычно, придя в себя, он задает вопрос. Какого рода? Речь пойдет о какой-нибудь мелочи, связанной с внедрением, что может раздосадовать вас, особенно если вы предприниматель. Вы стремитесь мыслить масштабно, а этот тип спрашивает о каких-то пустяках.

Не расстраивайтесь. Таким уж он уродился, и вам не дано его изменить. Вновь сделайте глубокий вдох и поблагодарите его. «Прекрасный вопрос. Позвольте, я запишу его». Лучше всего сделайте эту запись прямо на презентационной схеме, давая (А) понять, что его вопрос чрезвычайно важен для вас и вы не оставите его без внимания. Записав вопрос, скажите: «Благодарю вас. Отличный вопрос. Если не возражаете, я обдумаю его позднее, когда изложу суть дела до конца, чтобы мы могли обсудить ваш вопрос в

более широком контексте». Такой ход преследует две цели. Во-первых, (А) почувствует, что вы разделяете его беспокойство, а во-вторых, вы не позволите увести себя в сторону.

Продолжайте презентацию, пока его глаза не затуманятся вновь. Тогда опять прервитесь. Сделайте глубокий вдох. Подождите. Поблагодарите за вопрос, когда он последует. Запишите его. Продолжите изложение.

Таким образом, вы рассказываете ему *что* и *почему*, прежде чем обсуждать *как*, то есть последствия внедрения.

Когда вы опишете ситуацию в целом, резюмируйте сказанное, чтобы убедиться, что (А) понял вас, и подведите черту: «Теперь позвольте ответить на ваши вопросы». Пришла пора разобраться с деталями и обсудить их по порядку, одну за другой. При таком подходе (А) не удастся возразить или наложить на вашу идею вето, пока он не поймет, в чем она состоит, а вам не придется обсуждать *как*, пока вы не изложите *что* и *почему*.

Если вы готовы ответить на вопросы (А) сразу, действуйте. Но будьте осторожны. Если вы не уверены в ответе, лучше попросите дать вам время подумать. Пусть (А) назначит вам время, когда вы сможете прийти и ответить на вопросы.

Если вы отнесетесь к вопросам (А) добросовестно, возможно, вам придется внести поправки в свои первоначальные рекомендации. Значит, так тому и быть. Если дело закончилось именно этим, помните, что, получив возможность обдумать детали, вы избежали ряда серьезных ошибок. Значит, (А) заслуживает благодарности.

Как долго может продолжаться встреча с (А)? *Ровно столько, сколько на нее отведено*. Не говорите: «Еще десять минут, и мы закончим». В этот момент вы начнете торопиться, а самые досадные ошибки обычно делаются в последние десять минут затянувшейся встречи.

Если вы (Е), вам будет очень трудно остановиться на полпути. Это сродни прерванному половому акту. Не забывайте: менеджмент — это умение увлекать своими идеями. Ваша задача — не увлечься самому, а воодушевить другого человека. Общаясь с (А), следует вести себя так, чтобы он понимал вас, лишь тогда он согласится на ваши предложения.

Общаясь с (А), следует иметь в виду еще один важный момент, особенно если вы сами — (Е)-тип.

(Е) не воспринимает числа буквально. Для него они обозначают всего лишь порядок величин. (Е) может сказать: «Мы продали миллион», тогда как реальные цифры могут колебаться в пределах от полумиллиона до полутора миллионов.

Для (А) миллион — это действительно миллион. 999 999 — еще не миллион. Это одно из серьезных различий между (Е) и (А) и одна из основных причин, по которым (А) не доверяет (Е). (А) думает: «Бог знает,

что может напелсти этот тип. Он не хозяин своему слову. Он говорит: “Мне нужно поговорить с тобой полчаса”, а потом опаздывает на тридцать минут и торчит у тебя три часа. Цифры, время, слова для него не имеют значения. Все, что он говорит, просто сотрясение воздуха, и я ему не доверяю!»

Разговаривая с (А), помните, что он понимает сказанное буквально, и постарайтесь с этим считаться. Не смешивайте идеи с фактами. Если вы упомянете как факт то, что им не является, как только (А) заметит вашу ошибку, вам конец. Вы навсегда утратите его доверие, и он будет отвергать все, что вы скажете, как недостойное внимания.

Как вести себя с (Е) — Предпринимателем, или Поджигателем

Общаясь с (Е)-типом в той же манере, что и с (А), вы тратите время впустую. Пояснительная записка на тридцать страниц с подробным изложением проблемы и ее решения здесь неуместна. (Е) не станет читать тридцать страниц. Он положит записку на стол и забудет о ней.

Более того, предприниматель отвергает любую идею, если она не принадлежит ему самому. Если вы явитесь к (Е) и скажете: «Шеф, вот проблема, а вот ее решение. Мне нужно лишь ваше одобрение», скорее всего, он ответит: «Это не та проблема и не то решение». Он сделает все, чтобы подменить проблему, раскритиковать ваше решение, найти в нем брешь и выявить его недостатки. Почему? Потому что он хочет поставить на нем свое клеймо. Он не любит идеи, которые доведены до конца и не требуют его участия. По сути, (Е) воспринимает их как угрозу. Если вы представили (Е) окончательно оформленную идею, ему кажется, что вы идете в атаку, а он остается позади, забытый и никому не нужный, ведь с ним даже не посоветовались. У него возникает ощущение, что им пренебрегли. И рано или поздно он найдет способ поставить вас на место.

Как же вести себя с (Е), если у вас возникла проблема?

Прежде всего, не называйте ее проблемой. (Е) не интересуется эта тема, у него вызывают досаду и раздражение разговоры о проблемах, ведь именно ради их решения он и взял вас на работу. Вместо этого подумайте, как можно превратить вашу проблему в возможность. Войдя в кабинет (Е), не говорите: «У нас проблема». Скажите что-нибудь вроде: «У нас появилась возможность делать свою работу лучше» или «У нас есть возможность кое-что изменить. Каково ваше мнение?»

Второе, о чем вам следует подумать, это как сделать свое решение его идеей. Здесь могут помочь такие фразы как «я предлагаю...», «позволю себе

посоветовать...», «я тут подумал...», «мне кажется, что...» или «как вы считаете?». Не стоит говорить: «По-моему, нам следует поступить так». Дайте (Е) возможность поставить на решении личное клеймо.

Прошу заметить, что я имею в виду не только ваше начальство, но и подчиненных. Если вы разговариваете с (Е)-подчиненным начальственным тоном: «Вот что ты должен сделать. Сделай это так, как я хочу, и к тому сроку, который я назначу. Ясно? Иди, работай!» — он останется обиженным и недовольным. Вы не дали ему проявить свои творческие способности. (Е) нравится конструировать поезд и разрабатывать маршрут, которым он будет следовать. Роль машиниста его не привлекает.

Поэтому с любым (Е) — будь перед вами начальник, коллега или подчиненный — нужно говорить на (Е)-языке. «Как вы считаете?», «Что вы предлагаете?», «Каким образом вы бы исправили эту ситуацию?» Если вам удастся увлечь (Е) своей идеей, он оживится и скажет: «Да, звучит неплохо, но что если мы к тому же...?» и начнет дополнять идею собственными мыслями. И тогда вам останется лишь найти способ включить его идеи в общее решение, чтобы оно стало его собственным.

Вот другой прием. Изложите проблему и ваше решение — но при этом в самом начале умышленно сделайте совершенно очевидную ошибку. (Е) тут же заметит ее и исправит. Внося поправки, он почувствует свою причастность к принятому решению.

В рекламном бизнесе это называется «методом волосатой руки». Готовя раскадровку для рекламного ролика, художник намеренно пририсовывает одному из персонажей чудовищно волосатые руки. Увидев раскадровку, клиент сразу обращает на них внимание и говорит: «Это плохо, исправьте». Такой метод позволяет убить двух зайцев: во-первых, клиент чувствует, что внес в процесс свой вклад и причастен к результатам работы, а во-вторых, он не обращает внимания на другие детали, которые захотел бы изменить при других обстоятельствах.

Однажды один из моих клиентов, архитектор, сказал мне: «Я прислушался к вашей идее и опробовал ее на практике. Теперь, занимаясь проектированием, я умышленно делаю ошибку, которая сразу бросается в глаза. Ее трудно не обнаружить, и когда клиент замечает ее, он забывает про все остальное. В итоге вместо того, чтобы вносить в проект нежелательные для меня изменения, он вносит поправки, к которым я уже готов, потому что сам подбросил ему ошибку, — и я могу вздохнуть свободно».

«Будьте осторожны. Ошибка не должна быть слишком нелепой, иначе вас могут уволить».

И наконец, как сообщать (Е) дурные новости?

Если, излагая проблему, вы хотя бы намеком дадите (Е) понять, что отчасти она возникла по его вине, он тут же набросится на вас: «Не понимаю,

о чем вы говорите?», «Вы заварили невообразимую кашу!», «Вы вносите в работу организации хаос и неразбериху!», «Вы не справляетесь со своими обязанностями!» Суть в том, что дурные новости не должны бросать тень на него самого.

(Е) легко выходит из себя и отличается подозрительностью, поэтому, общаясь с ним, нужно очень осторожно выбирать слова: «Похоже, у нас появилась возможность кое-что усовершенствовать. Как, по вашему мнению, нам следует действовать?» Употребив слово «похоже», вы рискуете меньше, чем выражаясь более определенно.

Если (Е) отвергает то, что вы ему говорите, вам остается одно — отступить. Если он скажет: «Это любопытно, но вам не стоит об этом беспокоиться», можете проявить чуть больше настойчивости: «Да, и все же, судя по всему...» Но будьте осмотрительны: если ему покажется, что дурные новости могут запятнать *его* репутацию, он начнет подыскивать козла отпущения, и скорее всего, вы попадетесь ему под руку первым.

Как вести себя с (I) — Интегратором, или Горячим сторонником

К чему стремится интегратор, или Горячий сторонник — крайнее проявление (I)-типа? Его высший приоритет — прийти к согласию: «Достигнут ли консенсус?»

Что вы услышите в ответ, если вы придете к (I) и скажете: «Шеф, у нас проблема, а вот ее решение. Нам хотелось бы получить ваше одобрение». «Еще не время, мы еще не готовы, обсудили ли вы это с Руди, поговорили ли с Полом, рассказали ли Денис?» Прежде чем что-либо одобрять, он захочет изучить политический климат.

Поэтому, прежде чем идти со своей проблемой к (I), хорошенько подготовьтесь. Поговорите с Руди, Полом, Денис и Нэнси и выясните их мнение. После этого идите к (I) и скажите: «Шеф, у нас проблема, мы обсудили ее и пришли к единому мнению. Вот *наше* решение. Мы хотим получить ваше одобрение». (I) немедленно спросит: «Кто согласен с этим решением, а кто против? Как насчет Джо? Вы поговорили с Джо?»

Если (I) считается с мнением Джо, а вы с ним не поговорили, он скажет: «Полагаю, мы еще не готовы».

Если вы скажете: «Да, мы поговорили с Джо, и он сказал, что уволится, если мы не внедрим это решение», (I) спросит: «А что думает Билл?»

Если вы можете сказать ему: «Да, мы поговорили с Биллом, он обеими руками за», тогда (I), по всей вероятности, скажет: «Тогда чего мы ждем? Пора браться за дело».

Не ошибиться со стилем: поучительная история

Каждая из этих стратегий может обернуться против вас, если вы неправильно определили стиль своего собеседника.

Представьте, что вы интегратор, а ваш босс — предприниматель. Всю жизнь вы старались улаживать конфликты. Что вы делаете, если возникает проблема? Вы идете и обсуждаете ее со всеми, кого она касается, а потом отправляетесь к своему (Е)-боссу и говорите: «Шеф, у нас возникла проблема. Мы собрались и обсудили ее. Мы пришли к единому мнению по поводу сути проблемы и ее решения. Хотелось бы получить ваше одобрение».

Как отреагирует (Е)-босс? Его бросит в жар. Он подумает: «Господи, да этот парень собирается устроить революцию у меня за спиной. Он замышляет переворот. Никто из моих подчиненных ни разу не упоминал об этой проблеме. Вместо этого они уходили в заднюю комнату и обсуждали ее без моего участия, а теперь хотят заставить меня одобрить их решение!»

(Е) никогда не простит вас и никогда об этом не забудет. Он уволит вас при первом удобном случае. (И) нередко сталкиваются с подобной проблемой: они пытаются достичь консенсуса, поощряя участие персонала в управлении, — и в конце концов их увольняет (Е)-босс, который воспринимает такой стиль управления как угрозу.

Что делать, если вы знаете человека не очень хорошо и не знакомы с характерным для него стилем работы? Узнайте, с чем связана его деятельность. Взгляните на схему организационной структуры компании, она скажет вам многое. Если тот, кто вас интересует, занимается маркетингом, скорее всего, вы имеете дело с (Е). Если он работает в отделе продаж, то наверняка имеет (Р)-ориентацию; это производитель. Бухгалтер, по всей вероятности, будет человеком (А)-типа.

Кроме того, многое о человеке могут рассказать его офис, стол, манера одеваться, осанка, степень активности. Будьте внимательным и чутким к другим людям, наблюдайте, как они реагируют на ваши замечания, и старайтесь подстроиться под их стиль, чтобы вас понимали должным образом.

Резюме

Чтобы добиться успеха не только в менеджменте, но и в жизни, чрезвычайно важно понимать, с кем вы говорите и как держаться с данным собеседником.

Хороший менеджер, который по определению — человек разносторонний, должен уметь общаться с любым человеком независимо от его стиля.

Такое умение сродни навыкам полиглота. Едва ли вы, изъясняясь по-английски в Риме, будете жаловаться, что вас не понимают. Как говорится, хочешь жить в Риме — будь римлянином, иначе не стоит рассчитывать на влияние и уважение.

Но теперь мы подошли к другой проблеме. Если для эффективного общения нужно говорить с каждым на его языке, что делать, если приходится одновременно общаться с носителями разных стилей? Как вести себя на собрании?

Об этом мы поговорим в следующей главе.

Иной подход к менеджменту: команда вместо комитета

■ ПРОБЛЕМА: как общаться на собрании и руководить им, одновременно имея дело с множеством разных стилей?

Плач по коммунікації

Роберт Хатчинс, один из величайших социологов XX века, долгое время возглавлявший Чикагский университет, говорил о потребности в «цивилизованном диалоге» [1]. Цивилизованный диалог чрезвычайно важен, если нужно объединить людей с разными интересами. Но если вы не будете считаться со стилем и установками других людей, продуктивного разговора не получится. Ему будут мешать разные взгляды, которые по идее должны быть источником силы и мудрости.

Представьте, что вы хотите понять точку зрения одного из своих коллег на важную проблему бизнеса. Чтобы извлечь пользу из его мнения, вы должны знать его стиль. (Е)-тип выдает решения не задумываясь, и некоторые из них связаны с обсуждаемой проблемой лишь косвенно. Попросите (Е) изложить решение проблемы во всех подробностях, и он тут же утратит интерес

к разговору. (А)-типу всегда не хватает данных. Он найдет изъяны и подводные камни в любом предложении, и в то же время может утонуть в мелочах. (Р)-тип часто спешит вынести суждение, чтобы как можно быстрее покончить с собранием и вернуться к работе. (I) считает, что, если принятое решение не было единодушным, это недопустимый риск.

Кроме того, мы видели, что разные люди по-разному понимают одни и те же слова, стремятся удовлетворить разные потребности и по-разному подходят к принятию решений. Чтобы успешно общаться и увлекать их своими идеями, вам приходится подстраиваться под их стиль.

Это сложно, поскольку ни (Р), ни (А), ни другие стили не встречаются в чистом виде. Обычно любой человек — это сплав. Вот почему хороший менеджер непременно должен быть чутким. Если, испробовав один подход, он видит, что его не поняли, то пробует другой. Стремясь увлечь собеседника своей идеей, он внимательно наблюдает за ним и вносит поправки в свой стиль общения, пока не добьется понимания.

Но что если вам приходится общаться с группой людей, например на собрании, где представлены все или некоторые основные стили управления?

Если вы говорите на языке (Р), (А) может понять вас неправильно или прийти в негодование. То же самое произойдет, если вы будете говорить на любом другом (РАЕI)-языке. Еще острее эта проблема становится в транснациональных компаниях, где бок о бок трудятся представители разных культур. Для немцев, которым ближе (А)-стиль, бюджет имеет силу закона, нарушать его — недопустимо. Для израильтянина, тяготеющего к (Е)-стилю, бюджет в лучшем случае служит ориентиром. Для британцев, среди которых много (А), дата поставки священна, тогда как для мексиканца, который, скорее всего, окажется (Р), «завтра» может означать все что угодно — от следующей недели до следующего года.

Даже слово «решение» воспринимается носителями разных стилей по-разному. Для (Р) решение означает: «Вопрос решен, можно приниматься за дело». Для (А) оно означает: «Мы пришли к определенному мнению, и теперь, приняв все меры предосторожности, можем подумать о внедрении». (Е) ни в коем случае не считает решение окончательным и относится к нему так: «Что ж, любопытно! Посмотрим, удастся ли мне его усовершенствовать». (I) интерпретирует решение по-своему: «Давайте подождем и поглядим, что из этого выйдет».

Пытаться донести свою мысль до команды, где каждый менеджер понимает сказанное по-своему, все равно что играть в команде, где один игрок руководствуется правилами футбола, второй — правилами тенниса, а третий — правилами регби. Такая команда не победит ни в одной игре.

Неудивительно, что подобные собрания часто превращаются либо в перепалку на повышенных тонах, когда одни обвиняют других во лжи,

в попытках ввести присутствующих в заблуждение, саботировании принятых решений и создании препон для их реализации, либо заканчиваются тем, что участники погружаются в ледяное молчание, но даже это молчание разные люди истолковывают по-разному. Хатчинс явно имел в виду нечто иное.

Работая с организациями, я всегда требую сначала определиться с терминами, которые мы употребляем. Пока каждый не поймет, что именно служит предметом обсуждения, с чем его призывают согласиться, а чему — возразить и что имеют в виду его коллеги, высказывая свои замечания, мы не сможем двигаться вперед.

Нередко моим клиентам непросто принять такой подход. Больше всех негодует (Р): «Так мы платим деньги за то, чтобы нас учили английскому языку?» Чтобы проиллюстрировать, как важно понять идею, которая стоит за словами, я рассказываю им анекдот про молодого еврея, которой приходит к хирургу и просит сделать ему кастрацию.

«Зачем вам это?» — недоумевает доктор.

«Видите ли, таковы мои религиозные убеждения».

Хирург, боясь оскорбить религиозные чувства пациента, предлагает ему подписать согласие на операцию, отвозит в операционную и выполняет его просьбу.

Когда пациента привозят в послеоперационную палату, он видит, что рядом с ним лежит другой молодой человек.

«Как вы сюда попали?» — спрашивает он.

«Мне делали обрезание», — отвечает сосед.

«Проклятье!!! — взвизгивает кастрированный пациент. — Именно это я и хотел сказать!!!»

Определяем термины: «указания», «правила» и «корпоративные принципы»

Хотя успешная коммуникация чрезвычайно важна для результативного и эффективного функционирования организации, большинству высших руководителей не верится, что время, потраченное на прояснение лексикона, не уходит впустую. Обычно они убеждены не только в том, что сами обладают непревзойденными навыками общения, но и в том, что цели и требования возглавляемых ими организаций четко сформулированы и оформлены документально, а значит, понятны всем и каждому.

Это предположение нетрудно проверить. Очевидно, что любой сотрудник компании, независимо от его должности, должен понимать разницу между тем, что *должно* быть сделано при данном стечении обстоятельств,

тем, что *следует* делать (в отсутствие непреодолимых помех), и тем, что *рекомендуется* делать.

Руководящие указания — это инструкции, которые при желании можно проигнорировать. Они опираются на накопленные знания и опыт и могут быть письменными и устными. Тот, кого они касаются, волен выполнять их или не выполнять. Поэтому они называются руководящими указаниями.

Правила — это инструкции, которые можно нарушить под давлением обстоятельств. Если вы — практик и должны решить, соблюдать правило или нет, вы можете его нарушить при условии, что имеете дело с ситуацией, которая, по вашему мнению, представляет собой исключение из правил. Однако в этом случае вам следует уведомить об этом своего руководителя, а тот должен позаботиться о предупреждении негативных последствий или критически переоценить правило и решить: «На самом деле, это правило должно быть не правилом, а руководящим указанием».

Что такое корпоративные принципы?¹ Их нельзя нарушить без *предварительных* санкций.

Корпоративных принципов не должно быть много. Недаром Библия содержит всего десять заповедей, не больше, иначе их было бы слишком сложно соблюдать. Корпоративных принципов гораздо меньше, чем правил, а руководящие указания, письменные и устные, могут исчисляться тысячами. Каждый сотрудник компании должен знать, что относится к корпоративным принципам, что — к правилам, а что — к руководящим указаниям.

Вы удивитесь, обнаружив, как часто сотрудники организаций (особенно это касается транснациональных компаний, находящихся на поздних стадиях жизненного цикла), имея дело с инструктивными материалами, не в состоянии отличить одно от другого.

Без таких знаний ваши сотрудники либо будут парализованы, считая любое руководящее указание непреложным корпоративным принципом, либо станут действовать на свое усмотрение, полагая, что правила созданы для того, чтобы их нарушать. Оба пути чреваты пагубными последствиями для организации.

(А) во всем будет видеть правила или корпоративные принципы. Импульсивный (Е), который то и дело меняет свои намерения, будет воспринимать любые инструкции как руководящие указания. (Р) будет окончательно сбит с толку. Работая под началом (А), он будет связан по рукам и

¹ Здесь автор использует английский термин *policy*, который часто ошибочно переводят на русский язык словом «политика». В контексте менеджмента смысл термина *policy* точнее соответствует выражению «корпоративные принципы», суть которых хорошо поясняет Адизес. Корпоративные принципы — это часть корпоративной (организационной) культуры компании. — Прим. науч. ред.

ногам, а под руководством (Е) придет в отчаяние и перестанет доверять решениям босса.

Другая причина для периодического пересмотра регулятивных норм организации и строгого разграничения корпоративных принципов, правил и руководящих указаний состоит в том, что со временем их количество растет, а официально устаревшие инструкции не отменяются. В молодой организации разрешено все, что не запрещено. В старой организации запрещено все, что не разрешено. Чем старше компания (я имею в виду не столько ее хронологический возраст, сколько образ действий), тем выше вероятность того, что она страдает тем, что я называю «правиломанией»: все должно быть задокументировано, а любой процесс расписан до мельчайших подробностей [2].

В конечном счете избыток инструктивных материалов приводит к тому, что организационная культура меняется, и людям начинает казаться: все, что им хочется сделать, уже запрещено — если на то нет особого разрешения. В такой организации поведение регламентируется письменными распоряжениями. Вместо того чтобы молить о прощении, все молят о разрешении. В итоге атмосфера становится столь удушающей, что даже при очевидной необходимости что-либо предпринять люди боятся взять на себя ответственность. «Лучше я не буду это делать, пока не получу особого разрешения, чтобы нечаянно не нарушить какой-нибудь корпоративный принцип», — рассуждают они. Если сотрудники спрашивают разрешения, им нередко отвечают отказом, поскольку менеджера, который должен принять решение, терзают те же сомнения: «Зачем рисковать? Наверняка это запрещено каким-нибудь корпоративным принципом».

На этом этапе люди уже не влияют на корпоративный кодекс. Это он начинает ими управлять.

Поэтому в крупной бюрократической организации никто не действует самостоятельно, пока не получит разрешение. Примером могут служить военная или государственная бюрократия Соединенных Штатов. Для пущей эффективности на все есть письменные инструкции, язык которых так насыщен аббревиатурами, что его приходится расшифровывать, чтобы понять, о чем речь. Однако в нештатной ситуации, которая требует быстрой реакции, во имя результативности вам порой приходится нарушать некоторые правила, призванные обеспечить эффективность. Вы стремитесь быть гибким, а значит, должны иметь право отклониться от нормы и сократить предписанную процедуру.

Когда я участвую в реорганизации компании, мы начинаем с сортировки инструктивных материалов, определяя, что относится к корпоративным принципам, что — к правилам, а что — к руководящим указаниям. Каждый вид материалов получает свой цвет: руководящие указания печатаются на

белой бумаге, правила — на голубой, инструкции, отражающие корпоративные принципы, — на розовой. Теперь, взглянув на папку-скоросшиватель, вы можете сразу определить объем каждого вида инструктивных материалов — правил, руководящих указаний и корпоративных принципов — в данной компании. Удобно иметь отдельную подшивку действующих руководящих указаний, чтобы не путать их с другими инструктивными материалами. Если вы не пометите руководящие указания в качестве таковых, есть риск, что они превратятся в корпоративные принципы.

Уверены ли вы, что в вашей компании все виды инструктивных материалов четко разграничены? Если нет, то, похоже, это одна из причин неэффективной коммуникации ваших менеджеров.

«Железные правила»

Конечно, определение каждого слова из нашего лексикона — это медленная и кропотливая работа. Нам требуется что-то вроде эсперанто для менеджмента — новый «язык», который станет общим для всех и при этом не будет ни языком (P), ни языком (A), ни языком (E), ни языком (I). В процессе работы я создал такой универсальный «язык» менеджмента, в основе которого лежат правила поведения.

Моя методология проведения собраний преподается на пятидневном учебном семинаре в Институте Адизеса. Чтобы изложить ее, потребуется отдельная книга, а чтобы освоить и успешно применять — целая жизнь. Здесь я дам вам лишь самые общие представления.

До начала собрания я прошу всех присутствующих сделать несколько глубоких, расслабляющих вдохов-выдохов, пока они не почувствуют, что напряжение спало. Я не разрешаю начинать собрание, если люди слишком напряжены и возбуждены. Прежде чем собрание откроется, мы должны несколько раз глубоко вздохнуть и расслабиться.

Во время заседания, когда напряжение может возникнуть вновь, мы должны соблюдать распорядок, который я назвал «железными правилами».

Что они собой представляют? Первое и самое главное: любой выступающий может говорить сколько захочет, и никто не имеет права прервать его или хотя бы жестом выказать свое нетерпение. Любой, кто прервет выступающего, должен заплатить штраф, который пойдет в пользу благотворительной организации, выбранной на наше усмотрение.

Когда выступающий делает паузу, это не всегда означает, что он закончил свою речь. Нередко он умолкает, чтобы обдумать сказанное и понять, сказал ли то, что намеревался. Поэтому мы ждем. Как правило, после паузы он продолжает говорить, затем опять останавливается, осмысливая ска-

занное, и вновь продолжает. Закончена речь или нет, знает лишь сам выступающий.

Обычно, закончив выступление, оратор обводит взглядом собравшихся. Его глаза проясняются. Бывает, что перед этим он повторяется три-четыре раза. Когда выступление завершено, он показывает, что закончил, сделав глубокий вдох и посмотрев вправо.

Почему вправо? Потому что посмотреть налево можно, не прилагая никаких усилий. Так движется часовая стрелка. Так в аграрном обществе вручную разбрасывались семена. Чтобы посмотреть вправо, надо сделать сознательное усилие. Лишь прекратив размышлять о своей речи и мысленно оценивать ее, вы сумеете сознательно повернуться вправо¹.

Когда выступающий поворачивает голову вправо, это служит сигналом для тех, кто хотел что-то сказать. Теперь им можно поднять руку. Они должны поднять руку. После этого оратор, закончивший свою речь, обращается к *первому, кто поднял руку, справа от него*. Он должен назвать этого человека по имени.

Почему его нужно назвать по имени? Потому что такое обращение звучит более сердечно и дружелюбно, а это снижает напряжение и вероятность конфликта. Рассердившись на своего сына, я могу сурово сказать: «Мистер Адизес, пришла пора отправляться в постель». Произнеся его фамилию, я создаю дистанцию между собой и ребенком, и мой тон становится более строгим и официальным.

Если в напряженной ситуации вы назовете человека уменьшительным именем, ваш тон может стать или показаться снисходительным или пренебрежительным².

Но вот что любопытно. Когда вы обращаетесь к человеку по имени, агрессивный тон исчезает. Не знаю, почему так происходит, но я проверил свое наблюдение в 48 странах, и везде этот метод срабатывает. Даже если вы разгневаны и говорите достаточно резкие вещи, стоит вам назвать следующего оратора по имени, передавая ему слово, ваш тон тут же станет спокойным и бесстрастным, без тени враждебности, а это — отличный способ разрядить обстановку.

Но еще более важно, чтобы вы обратились к первому, кто поднял руку *справа от вас*. Не просто к первому, кто поднял руку, а к тому, кто сидит справа. Это значит, что тем, кто поднял руку раньше, придется подождать.

¹ Здесь можно усмотреть связь рекомендаций автора с принципами и выводами популярной психологической теории — нейролингвистического программирования (НЛП). — *Прим. науч. ред.*

² В русском языке возможно обращение к человеку с использованием имени и отчества. Такое обращение, особенно если оно предваряется словом «уважаемый», позволяет эффективно решать задачу, о которой говорит автор. — *Прим. науч. ред.*

Так люди постепенно привыкнут проявлять терпение и толерантность, что на бихевиористском уровне интерпретируется как доверие и уважение к другим ораторам.

Кроме того, такой метод не позволяет (Е) хозяйничать на собрании. Нередко (Е) начинает говорить, не обдумав того, что хотел сказать, и перебивает других, в то время как (А) ждет своей очереди. Если не ввести подобные правила, (А) так и не удастся вставить слово. Это правило гарантирует, что принять участие в дискуссии сможет каждый.

Когда я вижу, что атмосфера на собрании накаляется и люди начинают перебивать друг друга, я притормаживаю процесс, чтобы охладить пыл участников. «Стоп! Железные правила», — кричу я. По правде сказать, обычно меня опережает кто-нибудь из присутствующих. «Правила Адизеса, правила Адизеса!» — кричит он, и все прекращают спорить, перебивая друг друга, делают глубокий вдох и ждут, когда придет их черед говорить.

Еще одно правило: собрание начинается вовремя. Опоздавшему назначается наказание. За каждую минуту опоздания он делает десять отжиманий или платит десять долларов штрафа. Люди могут определить любую необидную меру наказания на свое усмотрение.

Следующее правило: никаких разговоров, пока не подошла ваша очередь говорить. Никаких мобильных телефонов. Никакого чтения или подписывания бумаг. Никаких преждевременных уходов. Покинувшим заседание запрещено возвращаться обратно.

Продолжительность собрания не должна превышать час двадцать минут. Я считаю, что если оно будет более длительным, это не позволяет людям сохранять быстроту реакции и работоспособность.

Применять «железные правила» непросто. Они приводят в негодование большинство менеджеров. Зная это, прежде чем вводить правила, я обычно устраиваю групповую дискуссию на тему «Что мешает проведению собраний?» Если вы спросите людей, почему они так их ненавидят, вам непременно скажут, что от собраний нет никакого толку, иначе говоря, они неэффективны. Но почему они неэффективны? Потому что люди приходят и уходят, перебивают друг друга, не слушают выступающих и т. д.

После такой дискуссии я рассказываю о правилах Адизеса и записываю их на доске. Я предлагаю присутствующим взглянуть на них и обсудить, что дадут эти правила для решения перечисленных проблем. Чрезвычайно важно заставить людей их соблюдать: если вы не будете строго следить за наказанием нарушителей, в скором времени все перестанут считаться с правилами, а заодно и с вами.

Любопытно, что применение этих правил требует принуждения и вызывает у людей обиду и негодование. Но разве не они сами говорили о том, что проведению собраний мешает отсутствие правил, и жаловались, что

участники собраний опаздывают, уходят раньше времени, перебивают и не слушают друг друга? Почему же теперь они возмущаются правилами, которые не допускают подобного?

Размышляя над этой проблемой, я пришел к выводу: людям хочется, чтобы правилам следовали другие, а не они сами. Именно отсюда проистекает дефицит уважения и именно поэтому приходится принуждать людей к соблюдению правил, несмотря на возмущение, которое они вызывают.

Когда мы приступаем к работе, я нередко (и, честно говоря, умышленно) нарушаю правила первым. А значит, мне первому приходится заплатить штраф. «Я подчиняюсь этим правилам, как и любой другой», — говорю я. Это задает верный тон, что очень помогает в дальнейшем.

И все же всегда находится тот — чаще всего (Р)-тип, — кто отказывается платить штраф за нарушение правил. Он может опоздать на собрание, но когда его просят заплатить штраф или сделать отжимания, возмущенно отвечает: «Я занимался *продажами* и не желаю платить штраф только потому, что выполнял свою работу, за которую мне платят деньги».

В подобной ситуации я не спорю. Я достаю бумажник и плачу штраф за нарушителя сам. Это приводит его в такое смущение, что больше он не нарушает правил. Тем временем я объясняю, что будет, если мы начнем искать отговорки, которые позволяют нарушать правила. Сколько времени уйдет на то, чтобы решить, какие причины уважительные, а какие нет?

Особенно трудно принять правила только что созданным компаниям и компаниям на стадии «давай-давай», где доминирует (Р)-функция, а первую скрипку играют (Р)-менеджеры. Но подобно детям, производители (как и носители прочих стилей) должны понимать, что всему есть предел. Я заметил, что, признав «железные правила» поведения на заседаниях, люди переносят свое уважение к правилам на принятие решений и прочие ситуации: они начинают придерживаться бюджета, доводить до конца принятые решения и соблюдать свои обязательства.

Действительное, желаемое и требуемое

На собрании, в котором участвуют носители разных стилей, я непременно добиваюсь того, чтобы во имя ясности слова, обозначающие *действительное*, *желаемое* и *требуемое*, употреблялись так, как их понимает (Р), то есть в буквальном смысле.

Если на собрании вы внимательно прислушаетесь к тому, что говорят люди, вы обнаружите, что они беспрестанно путают *действительное*, *желаемое* и *требуемое*. Не решаясь сказать вызывающее: «Я этого хочу», выступающий говорит: «Нам *следует* это сделать». Но проанализировав, что он

имел в виду, вы поймете, что на самом деле речь шла о том, что он *хочет* сделать, и *необходимость* здесь ни при чем.

Поэтому я настаиваю, чтобы, говоря на собрании о желаемом, люди использовали слово *хочу*, а не слово *следует*. Слово *следует* нужно прибегать на тот случай, когда речь пойдет о том, что *необходимо* сделать, поскольку этого требует ситуация. Это слово не имеет отношения к тому, что вы *хотите*.

Так, если представитель высшего руководства заявляет: «Мы — лидеры в своей отрасли», ему лучше перейти на (Р)-язык. Если его компания не лидер, он должен сказать: «Мы хотим стать лидерами в своей отрасли, но пока не добились этого. Чтобы наша компания стала лидером, нам *следует*...»

Вопросы, сомнения и возражения

Нередко, когда на собрании кто-то позволяет себе усомниться в какой-либо идее, тот, кто ее выдвинул, воспринимает такое недоверие как личный вызов. В первую очередь это относится к менеджерам (Е) и (А)-типов.

Как я веду себя в такой ситуации? Когда на собрании на нас в конце концов находит озарение и появляется подходящая идея, я говорю: «А сейчас пусть каждый возьмет лист бумаги и проведет на нем две горизонтальные линии, поделив его на три части. Верхнюю часть озаглавьте “вопросы”, среднюю — “сомнения”, а нижнюю — “возражения”».

Дадим каждой категории определение.

«Вопросы» означают, что вам нужна дополнительная информация. «Что находится здесь?», «Что находится там?», «Что происходит здесь?», «Что происходит там?», «Как это будет работать?» Вы не выражаете свое мнение — возможно, оно еще не сложилось. Вы просто задаете вопросы.

«Сомнения» означают, что вы располагаете необходимой информацией в полном объеме, но сомневаетесь, что идея будет работать. В этой части запишите, что вас смущает.

«Возражения» означают, что вы твердо убеждены в неработоспособности идеи. Запишите почему.

Затем я излагаю предложенное решение во всех подробностях, а все остальные записывают свои вопросы, сомнения и возражения.

Потом мы обращаемся *только* к вопросам — не касаясь сомнений и возражений, — и пытаемся на них ответить. Никто не воспринимает это как угрозу и не обижается, ведь мы условились, что вопрос — это не возражение. Мы задаем вопросы один за другим и сообщая отвечаем на них, пока все они не будут решены.

Поскольку вопросы отделены от сомнений и возражений, каждый понимает: «Это всего лишь вопрос. Пока никто ничего не решил. Я могу не волноваться». Разбираясь с вопросами — а среди них часто встречаются вполне обоснованные, — мы вносим поправки в предложенное решение, и оно меняется, развивается и совершенствуется у нас на глазах.

Когда на все вопросы даны ответы, мы вновь обращаемся к перечню вопросов, сомнений и возражений (я называю его ВСВ-списком). Что будет, если перевести *сомнения* в категорию *вопросы*, а *возражения* — в категорию *сомнения*? У нас получится новый список. Мы начинаем процесс заново и вновь работаем только с вопросами, пока не ответим на все.

Затем мы составляем еще один ВСВ-список, и теперь уже бывшие возражения становятся вопросами. Процесс продолжается, пока на вопрос: «Есть еще вопросы?» мне не отвечают, что вопросов больше нет. «Есть сомнения?» Сомнений нет, мы с ними уже разобрались. «Возражения?» Их тоже нет.

Иногда группа сталкивается с вопросом, который не удастся разрешить описанным способом. В этом случае я пользуюсь методологией под названием «диалектическая конвергенция». Она предполагает выявление исходных посылок, которые стоят за возражениями. Мы отвечаем на вопрос *почему* и погружаемся все глубже и глубже, исследуя эти *почему*, пока не выявим источник возражений. Затем мы пытаемся устранить этот источник. (К сожалению, объем данной работы ограничен — как рассказать в одной книге обо всем? — и чтобы подробно описать методологию диалектической конвергенции, понадобится отдельная книга).

А если метод диалектической конвергенции не решает проблему? Когда мы заходим в тупик, что случается довольно редко, я откладываю дальнейшее обсуждение до следующего собрания. Обычно после того, как люди на некоторое время откладывают решение, они возвращаются к нему куда более спокойными и расположенными к изменениям. Время — лучший лекарь. Через неделю или через месяц, когда мы соберемся вновь, люди свыкнутся с мыслью о том, на что не согласны сегодня.

Защитное поведение

Когда человек устал или расстроен, он нередко возвращается к характерному для него стилю общения, игнорируя потребности собеседников. Именно поэтому перед важным собранием необходимо хорошо отдохнуть и успокоиться. Но даже в наилучших обстоятельствах бывают случаи, когда нужно прервать собрание и перенести его на другой день.

Как распознать такую ситуацию? Представьте собственную машину. Вы отлично знаете, как гудит ее двигатель, когда он исправен, и если кто-то

спросит вас, что это за шум, вы ответите: «Все нормально. Не обращайте внимания».

Зная, как работает исправный двигатель, вы без труда узнаете необычный шум, который говорит о проблеме. Как вы поступаете, услышав такой шум? Обычно в таком случае вы стараетесь поскорее прервать поездку и проверить, что случилось с машиной.

То же самое относится к отношениям между людьми. Иногда конфликт вполне приемлем, и беспокоиться не о чем. Такой спор ласкает ваш слух, потому что вы знаете: вы и ваш собеседник учитесь друг у друга. Это болезненно, но полезно. Но когда вы слышите необычный шум, нужно вмешаться и прервать дискуссию.

Если не прекратить собрание в тот момент, когда люди перевозбуждены и начинают злиться, и позволить машине трещать и фыркать и дальше, это чревато более серьезной поломкой, которая может нанести непоправимый ущерб. Но лишимся мы не трансмиссии или глушителя, а взаимного доверия и уважения.

Любой из (РАЕІ)-стилей может издавать характерный необычный «шум», который я называю «защитным поведением». Оно имеет место всякий раз, когда люди теряют способность слышать собеседника и учиться друг у друга. Обычно такое поведение говорит о том, что человек ощущает угрозу и боится не справиться с ситуацией.

Теряя контроль над обстоятельствами, (Р) становится мелким диктатором. Он заявляет: «Ладно, с меня хватит! Вот что мы собираемся делать, и довольно болтовни на эту тему. Вопрос закрыт!»

Когда (А) чувствует, что стал мишенью для нападок, он замирает. Он стискивает зубы, его лицо каменеет, он становится нем, как рыба. Он безмолвно смотрит на вас, а вернее, сквозь вас. Он не издает ни звука, хотя его мысли нельзя назвать цензурными. При этом он ничего не забывает. Через десять лет (А) может сказать: «Помнишь, что ты говорил в пятницу 22 апреля в три часа пополудни?» Все до мельчайших подробностей хранится у него в памяти, а порой и на бумаге.

(І) гнется, как дерево на ветру. Он склоняется под порывом ветра, а потом распрямляется вновь. Как это проявляется? Он заявляет: «Я имел в виду совсем другое», «Это не то, что я хотел сказать», «Все не совсем так» или «Простите, я не хотел вас обидеть». Он изворачивается, как может.

Опаснее всего в такой ситуации иметь дело с (Е). Чувствуя угрозу, он готов вцепиться вам в горло. Он изорвет вас в клочья и съест заживо, он будет обзывать вас бранными словами и унижать публично. Любопытно, что на следующее утро он будет держаться как ни в чем не бывало. Он забыл про то, что случилось. Все осталось позади, дело закрыто. Ему невдомек, что вы все еще сердитесь.

Подобные конфликты нередки в браке. Партнером (Е) часто становится (А), поскольку эти стили дополняют друг друга. Обычно, хотя необязательно, (Е) — мужчина, а (А) — женщина. Во время ссоры он нападает на нее, а она не отвечает на его выпады и хранит молчание, мысленно составляя перечень его прегрешений. Годы спустя она требует развода, и он приходит в отчаяние, не понимая, где совершил промашку. И тогда она напоминает ему, что произошло в тот злополучный день десять лет назад. Он потрясен, потому что давно забыл про эту стычку. Он едва помнит, что ел на завтрак, так что уж говорить про ссору десятилетней давности. Но (А) никогда ничего не забывает и не прощает.

Когда кто-либо из участников собрания демонстрирует защитное поведение, тот, кто еще владеет собой, должен немедленно прервать дискуссию. Скажите что-нибудь вроде: «Давайте обсудим это завтра. Я слышу вас и хочу уделить вам внимание, которого вы заслуживаете, но сейчас мы слишком возбуждены». Откажитесь продолжать обсуждение.

Будьте готовы, что (Р) и (Е) будут возражать и настаивать на немедленном решении проблемы. Они не выносят болезненных ощущений и хотят покончить с ними немедленно. Слыша, что двигатель издает нехороший шум, они не останавливают машину, а увеличивают скорость. Не поддавайтесь на их уговоры.

Не стоит спешить со следующим собранием. Что вы сделаете, почувствовав, что машина неисправна? Вы остановите ее. Станете ли вы тут же заводить ее вновь? Само собой, нет. Сначала вы выявите источник неполадок. Того же подхода требуют и межличностные конфликты, порождающие защитное поведение. Когда обсуждение прервано и все успокоилось, постарайтесь понять, что спровоцировало защитное поведение. Выясните это до продолжения дискуссии. Спросите такого человека: «Что произошло вчера? Вы выглядите расстроенным. Вас огорчили чьи-то слова или случилось что-то иное?» Лишь когда проблема решена, можно вновь завести машину и вернуться к обсуждению вопроса, который стоял на повестке дня.

Резюме

Собрания могут быть удручающе непродуктивными из-за различия стилей и интересов их участников. Даже сильный руководитель не может рассчитывать на благоприятный исход и успешное принятие решений, если он просто «ведет» собрание, придерживаясь собственного стиля. Этого недостаточно. Кого-то непременно поймут неправильно, а непонимание приведет к обидам, недоразумениям и раздражению. Здесь необходим свод правил.

Любые коллективные усилия должны опираться на принятые правила поведения; без них вы получите либо анархию, либо диктатуру.

Успешно функционирующие группы могут сообща разработать правила эффективной совместной работы. Но лучше, чтобы в группе был лидер, который обеспечивает порядок на собрании и его эффективность. Что еще важнее, поощряя дух взаимного доверия и уважения, он может помочь команде менеджмента коллективно принимать эффективные решения.

Что отличает лидера команды, как его найти и можно ли научить человека быть лидером? Ответы на эти вопросы дает следующая глава.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Hutchins, Robert Maynard: "Seeking the Civilization of Dialogue," *Goethe Bicentennial Convocation* (1949).
2. Подробнее об этом см. в работе Adizes, Ichak: *Managing Corporate Lifecycles* (New York: Prentice Hall, 1999).

Правильные люди
и общность взглядов
и ценностей

■ **ПРОБЛЕМА:** какой тип людей нужен для успеха взаимодополняющей команды; какие взгляды должны их объединять?

Роль лидера

Взаимодополняющая команда не предполагает равенства всех ее членов. Кто-то должен быть лидером.

Давайте более внимательно рассмотрим его роль. Должен ли лидер по характеру резко отличаться от остальных членов команды? Полагаю, что нет. Все хорошие менеджеры должны вызывать и оказывать доверие и уважение, а если они на это не способны, им не место во взаимодополняющей команде.

Мы уже говорили, что доверие возникает там, где люди убеждены, что, пожертвовав чем-то в краткосрочном аспекте, они выиграют в долгосрочной перспективе. Уважение появляется там, где конфликты воспринимаются не как проблемы, а как возможность учиться.

Но как заставить разных людей эффективно общаться и объединяться для принятия важных решений? Это задача лидера. Следовательно, это не просто человек, который отлично справляется с отдельными управленческими функциями. Лидер получает энергетическую подпитку в ходе приня-

тия совместных решений — в процессе, который столь же немислим без конфликтов, как лук без запаха, — и делится этим опытом с другими. Что не менее важно, он способен создать благоприятную атмосферу, систему единых взглядов и ценностей, которая побуждает людей работать вместе и не дает возможности никому стать незаменимым. Такая способность, которую я называю способностью к интеграции, позволяет заменить механистическое самосознание организации на органическое и превратить индивидуальное предпринимательство в групповое.

Таким образом, чтобы выявить в организации лидера или тех, чей потенциал позволяет им стать, мы должны обращать внимание на определенные качества, которые относятся скорее к характеру человека, нежели к его стилю.

Лидерство: быть большим пальцем

Нередко мы замечаем хорошее, только утратив его. Вы не цените любовь, пока вас любят, и не дорожите здоровьем, пока не заболите. Вы не понимаете ценность демократии, пока в стране не воцарится диктатура.

Хорошего лидера тоже можно оценить по тому, что происходит — или не происходит — в его отсутствие. Именно тогда персонал замечает: несмотря на то что в данный момент лидер находится в отлучке, все идет так, словно он рядом. Ральф Эблон сказал: «Хороший менеджер создает такие условия, в которых, по всей вероятности, будут происходить наиболее желательные вещи».

Многим лидерство представляется чем-то вроде указующего перста: «Сделай то, сделай это!» По моим представлениям, взаимодополняющая команда подобна руке, пальцы которой имеют разную длину и разные возможности, причем лидер — это большой палец. Почему? Большой палец расположен так, что может «работать» в паре с любым пальцем или вместе со всеми сразу, — и это позволяет руке делать свое дело. Если вы лишитесь большого пальца, хирургу придется взять один из здоровых пальцев и переделать его в большой палец, чтобы рука вновь могла нормально функционировать.

Быть лидером — значит быть большим пальцем, благодаря которому *разные* пальцы действуют *заодно*, становясь рукой.

Хорошему менеджеру не обязательно быть непревзойденным интегратором, или большим пальцем. Но лидеру без этого не обойтись. Различие между хорошим менеджментом и более высоким уровнем управления, лидерством, состоит в том, что лидер отлично справляется как минимум с двумя управленческими функциями, одна из которых — интеграция. Без этой способности лидера, благодаря которой четыре пальца действуют как одна рука, не может быть совместной работы.

Разумеется, все члены команды должны иметь определенные лидерские качества — хотя бы в минимальном объеме, который необходим, чтобы обеспечить интеграцию в подразделении или на собрании и не допустить, чтобы конфликт разрушил хрупкое согласие.

Есть три основные модели лидерства. Первая — это (**РaeI**). Такого лидера я называю лидером, меняющим уровень, а иногда — тренером Малой лиги. Далее идет (**pAeI**) — Воодушевляющий администратор и, наконец, (**paEI**) — Государственный деятель. Если эти три руководителя составят команду, вопрос, кто из них станет ее лидером, должен решаться с учетом меняющегося характера выполняемых задач и постоянно эволюционирующей миссии организации в целом.

Я считаю, что лидерство похоже на эстафету. Прошу заметить, что я имею в виду не марафонский забег, который отличается от нее, как день от ночи. Эстафета требует слаженной работы команды, а марафонскую дистанцию преодолевают в одиночку.

Вот еще одно удачное сравнение. Хорошие лидеры похожи на родителей, присматривающих по очереди за детьми, которые благодаря этому с малых лет учатся адаптироваться к разным моделям власти.

Методология Адизеса не предполагает голосования. При этом предложения членов команды не отклоняются в одностороннем порядке (если подобное и происходит, наложить вето может лишь высшее руководство компании). Команда обсуждает проблему, пока не придет к консенсусу, — подчеркиваю, к консенсусу, а не к компромиссу. Исключение из этого правила возможно лишь в условиях дефицита времени, когда лидер принимает временное решение, которое позднее будет проанализировано и, возможно, пересмотрено.

Тип лидера, оптимальный для конкретной организации в определенный момент времени, зависит от ряда переменных, в том числе от этапа жизненного цикла организации [1], от стилей других членов команды и от характера выполняемых задач. Стиль лидерства должен меняться по мере роста и старения организации, так же, как в зависимости от возраста ребенка меняется подход родителей к его воспитанию.

Качества лидера

Какие качества мы должны искать, зная, что идеального менеджера, описанного в учебниках по менеджменту, не существует?

Хороший член взаимодополняющей команды лидеров считает себя слугой. Его дело — служить организации, чтобы ее персонал мог выполнять свою работу. Лидер создает условия, которые позволяют людям блеснуть.

Хороший лидер считает, что его люди делают все возможное. К. Х. Бланшар сказал: «Не надо ловить людей на ошибках. Уделяйте больше внимания их успехам. Заботьтесь о позитивной мотивации» [2]. Если кто-то работает не в полную силу, лидер почувствует это, выяснит, что сдерживает потенциал такого сотрудника, и поможет ему стать лучше. Если окажется, что это невозможно, лидер найдет для него другое место работы, которое лучше отвечает его стилю и возможностям. И со временем с помощью лидера такому человеку тоже удастся в чем-то себя проявить.

Далее станет понятно, что хороший лидер — это зрелость, а она приходит с опытом, — чтобы ее обрести, нужно набить достаточно шишек. Я убежденный противник «зеленой улицы» для молодых мастеров делового администрирования (МВА). Они карабкаются на вершину, опираясь лишь на свои знания, хотя сами пока ничего собой не представляют. Им не хватает опыта, с которым приходит зрелость, и сопутствующей ей скромности.

К примеру, не каждый умеет проигрывать. Побеждать легко. Проигрывать трудно. Лидер, который знает, как проиграть и при этом остаться в выигрыше (поскольку поражение делает человека мудрее), — это хороший лидер, потому что дорога на небеса лежит через ад. Человек, который прошел через ад, знает свои слабости и научился быть скромным. Он научился искать помощь и поддержку других людей. Как сказала покойная Мэри Кэй, когда ее спросили, в чем секрет ее успеха: «Хотите посмотреть на шрамы у меня на коленях? Победитель — это не тот, кто не падает, а тот, кто быстро поднимается и вновь старается добиться своего».

Хороший лидер создает такие условия, которые наверняка позволят получить оптимальные результаты. Он обеспечивает интеграцию. Он большой палец, а не указующий перст.

Я понимаю, что многие качества, которые я приписываю лидеру, традиционно считаются женскими, а не мужскими чертами. Роль интегратора во взаимодополняющей команде подобна роли одного из родителей — как правило, матери. Что, если не женское начало, превращает жилище в домашний очаг? Что, если не женская энергетика, сплачивает семью, объединяя людей с индивидуальными особенностями и нуждами? Но прошу заметить, что я не говорю про «мужчину» или «женщину», поскольку так называемой женской энергетикой может обладать любой человек.

Лидер идеален, когда люди не подозревают о его существовании.

Он не слишком хорош, когда люди подчиняются ему и превозносят его.

Он совсем плох, когда его презируют.

*Если вы не уважаете людей, они не будут уважать вас.
Хороший лидер немногословен, а когда работа сделана
и цель достигнута,
Люди в один голос говорят: «Мы сделали это сами».*

Лао-цзы

Можно ли выделить и обобщить составляющие успеха хорошего лидера команды? Работая с руководителями множества организаций по всему миру, я пришел к выводу, что хороший лидер:

1. Способен действовать сознательно

Большинство людей не знают себя. Все мы в какой-то мере заблуждаемся насчет того, что собой представляем, считая себя непревзойденными производителями результатов, прекрасными администраторами, изобретательными предпринимателями и отличными интеграторами. Мы редко имеем о себе объективное представление. Обычно мы судим о себе пристрастно, преувеличивая или преуменьшая свои достоинства.

Хороший лидер должен понимать, что он делает, и знать собственный стиль, свой (РАЕI)-код. Способны ли вы наблюдать за собой так же, как за другими людьми? На первый взгляд кажется, что это просто, но в действительности все гораздо сложнее. Когда на лекциях я рассказываю про стили неправильного менеджмента, аудитория покатывается со смеху — люди узнают в описанных типажах своих начальников, коллег и подчиненных. Они могут сказать: «Да он настоящий (Р)», или «Посмотрите, это законченный (А)» и т. д.

Однако когда они пытаются определить собственный стиль, оказывается, что все не так-то просто. Почему? Потому что большинство людей действует безотчетно. Как сказал однажды биолог, антрополог и философ Грегори Бейтсон, «чтобы понять одного, нужны двое». Действовать сознательно — значит отдавать себе отчет в своих и чужих реакциях и чувствах. Способны ли вы *чувствовать*, что происходит?

2. Способен действовать осознанно

В чем различие между способностями действовать сознательно и действовать осознанно? Это не синонимы. Способность действовать осознанно для меня означает следующее: «Я понимаю *последствия* и *значение* своих сознательных действий. Я имею представление о причине и следствии. Я знаю, как влияю на других, то есть как *мое* поведение сказывается на поведении *других людей*».

Вы можете считать себя замечательным интегратором, не понимая, что спровоцировали множество деструктивных конфликтов в организации. Нужно учитывать не только как чувствуете себя *вы*, но и *какие чувства вы вызываете у других людей*.

Один из способов осознанно воспринимать свое поведение и его последствия — наблюдать, как реагируют на ваши слова и действия другие люди.

Для этого мало *видеть*, что происходит; вы должны *зорко следить* за происходящим, *понимать* и *оценивать* его. Во-первых, это требует способности интуитивно угадывать чувства других людей, наблюдая за их жестикой и поведением, за тем, что они говорят и о чем молчат. Во-вторых, вы должны осознанно относиться к своим словам и поступкам и понимать, какие чувства они могут вызвать. Это позволит вам понять реакцию других людей.

Так, если вы менеджер (Р)-типа, то в состоянии возбуждения отдаете распоряжения резко и бесцеремонно. Увидев после подобного эпизода, что ваши подчиненные подавлены или сердиты, вы будете недовольны, *если не* понимаете, что вели себя грубо и могли обидеть людей.

Все это непросто. Это требует одновременного решения множества задач в непостижимой сфере человеческих отношений, где знать все — еще не значит поумнеть.

Но отчасти именно способность выйти за пределы своего «я» и осознать смысл и последствия своих поступков и делает нас людьми. Видели ли вы животное, которое строит храм, поклоняется Богу или создает символы? Нет. Единственное живое существо, которое придает значение символам, — это человек. За них мы даже готовы умереть и убить. Животные действуют сознательно, но они не пытаются взглянуть на вещи шире и не делают выводов на основе приобретенных знаний. Это требует осознанности, которая выше сознания.

Чтобы действовать осознанно, нужно быть интегральной частью окружающего мира и понимать, что существует высший смысл за пределами вашего «я». За вашими действиями должен стоять замысел — цель, которая больше, чем вы сами.

Сознание отражает то, что преходяще, осознанность — долгосрочную перспективу. Действуя неосознанно, вы не станете создавать условия, благоприятствующие обучению, и не будете стараться быть терпеливым или толерантным. Вы начнете делать все, что взбредет вам в голову, не думая ни о чем, кроме себя и своих сиюминутных желаний.

Я полагаю, что мы представляем собой то, что делаем для других, то, как себя ведем. В соответствии с таким экзистенциалистским, бихевиористским подходом, чтобы познать себя, мы должны понять, как воздействуем на других. Для этого нужно быть достаточно открытыми, чтобы слышать и

принимать то, что говорят про нас люди, даже если их мнение не соответствует нашим представлениям о самих себе.

Способны ли вы взглянуть на себя глазами других людей? Если вы и вправду хотите понять, что вы собой представляете, спросите об этом своих подчиненных, им *доподлинно* известно, кто вы такой. Если вам трудно заставить себя задать им такой вопрос или вы не доверяете их словам, вы почти наверняка питаете иллюзии на свой счет.

Лидер, действующий осознанно, знает, как его стиль отражается на команде в целом. Осознанность означает, что вы должны *слушать* и при этом *слышать* и *чувствовать* то, что вы слышите. Просто слушать или просто слышать недостаточно. Здесь будет уместно рассказать случай из моей практики.

Много лет назад я читал лекции в Мексике. Я говорил по-английски, и моя речь сопровождалась синхронным переводом. Такая ситуация действовала мне на нервы, потому что аудитория смеялась над анекдотом спустя минуту-две после того, как я его рассказывал. Тогда я обратился к слушателям и спросил, не будут ли они возражать, если я попробую говорить с ними на испанском языке XV века. Я имел в виду ладино, язык сефардских евреев, на котором я говорил в детстве. (Только на ладино я мог общаться со своей бабушкой.) Они согласились.

Я попробовал это сделать, и тут случилось нечто весьма любопытное. На испанском языке XV века я спросил их:

— Вы меня слышите? — и увидел недоумевающие взгляды. Тогда я спросил по-английски:

— Что я сказал? Почему вы так отреагировали?

— Вы спросили, *чувствуем* ли мы вас.

— Нет-нет, — возразил я. — Я не спрашивал, *чувствуете* ли вы меня, я спросил, *слышите* ли вы меня.

И они сказали:

— Нет, в современном испанском используется глагол *escuchar*, а вы употребили слово *sentir*, которое означает «чувствовать».

(Что интересно, в современном испанском слово *sentir* сохранило и свое первоначальное значение. Человека, страдающего тугоухостью, называют «mal de sentido».)

И вдруг меня осенило. Пятьсот лет назад глаголы «чувствовать», «слушать» и «слышать» были одним и тем же словом — *sentir*. (Поэтому в родственных языках слово *sentir* сегодня имеет разные значения. В испанском оно означает «чувствовать», в итальянском — «слышать», во французском — «обонять».)

Что принесли нам цивилизация, развитие и обширные познания? Теперь у нас есть три слова вместо одного. Теперь я могу слушать и не слышать.

«Я вас слушал!» — но не услышал. Хотя я могу повторить сказанное слово в слово, оно влетело в одно ухо и вылетело из другого. Я не уловил смысла сказанного, потому что не услышал его.

На следующей ступени дезинтеграции человек слышит, что ему говорят, но не *чувствует* этого.

Пятьсот лет назад люди *чувствовали*, что говорит собеседник; между ними существовала тесная связь. Несмотря на более примитивную жизнь, люди были ближе друг другу. Моему псу, например, достаточно обнюхать меня, чтобы почувствовать, в каком настроении я пришел домой. Он знает, расположен ли хозяин с ним поиграть или вернулся не в духе и лучше не путаться у него под ногами. Мне не нужно говорить ни слова. Пес меня *чувствует*.

В то же время есть люди, которым нужно сделать над собой усилие и потратить время, чтобы не просто слушать, но услышать и почувствовать, что я говорю. Современный мир стремительно меняется, что ведет к дезинтеграции, разобщает людей, заставляет их обособляться и уходить в себя. Общаться становится все труднее.

Вот еще один пример. Однажды я оказался в Чикаго. Взяв напрокат машину, я ехал в аэропорт из офиса клиента. Мела метель, было морозно.

Разумеется, я не чувствовал холода. Я сидел в теплой машине, сняв куртку. Всего в дюйме от меня крепчал мороз, но я ничего не чувствовал.

Это очень символично для нового безумного мира, в котором мы живем. Напротив нас в поезде может сидеть человек, который раздавлен отчаянием, — но мы этого не чувствуем.

Суть того, что я хочу сказать, состоит в следующем: хороший лидер должен чувствовать, а не только думать, анализировать и рассуждать логически. Ему нужно понимать происходящее не столько головой, сколько сердцем.

Чтобы познать себя, менеджер должен поддерживать связь с окружающим миром, который меньше подвержен цензуре, менее управляем и более откровенен. Способны ли вы не просто услышать, а *почувствовать*, что говорят вам люди? Чтобы поддерживать связь с самим собой, менеджер должен поддерживать связь с другими людьми. Работа в развивающихся странах нередко доставляет мне больше удовольствия, чем в высокоразвитых. Отношения между людьми здесь более тесные и непосредственные, без промежуточных помех и барьеров. В развитых странах слишком много рационального мышления и дефицит инстинктивного чувства.

Скажу прямо: хорошим менеджером или лидером вас делают не знания, а то, что вы собой представляете. Со временем знания устаревают, но вы останетесь собой навсегда. А значит:

*Проще нанять ЧЕЛОВЕКА
и дать ему знания,
чем нанять того,
кто обладает знаниями,
и сделать из него ЧЕЛОВЕКА.*

3. Обладает разносторонними способностями: в его (PAEI)-коде отсутствуют прочерки

Любой менеджер или лидер — живой человек. У него есть свои достоинства и недостатки. Идеальных (PAEI)-менеджеров не бывает, и искать таких бесполезно.

Менеджер с прочерками в (PAEI)-коде обречен управлять неправильно. Каждый прочерк — это пробел в его знаниях. Ему не подходит ни одна должность, так же, как дальтонику, не способному различать цвета сигнальных огней, не подходит работа пилота.

Менеджер-администратор с кодом (-A--) не может быть ни компетентным руководителем, ни тем более лидером. Код хорошего менеджера-администратора — (pAei), а администратора-лидера — (pAeI). Менеджер (-A--)-типа несостоятелен, даже если он — лучший (A) за всю историю организации. Почему? Потому что он не способен выполнять остальные функции.

Почему менеджер обязан справляться со всеми функциями? Одна из очевидных причин — достижение гибкости. Если в критический момент рядом не окажется (A)-типа, вы сможете взять его работу на себя. Каждый член команды должен уметь при необходимости выполнять любые функции. Вспомните аналогию с пальцами на руке. Пять пальцев составляют единое целое — руку, причем любой палец, если понадобится, может выполнять функции другого пальца. Пусть он выполнит его работу не лучшим образом и будет действовать немного неуклюже, — главное, что при необходимости любой палец способен это сделать.

Что произойдет, если одна из функций в дефиците, а другие в избытке? Можно ли в управленческом миксе компенсировать, к примеру, недостаток (E) избытком (P)?

Нет, поскольку способность (P) внести свой вклад в общее дело будет ограничена отсутствием других составляющих, необходимых для взаимодействия. Реализовать (P)-функцию удастся лишь в той мере, в какой позволит дефицит прочих функций.

Те же принципы можно наблюдать и в химии. «Если количество одного из реагентов в реакционной смеси больше, чем требует уравнение, избыток данного вещества просто не вступит в реакцию. Количество вещества на выходе определяется реагентами, количество которых не превышает норму» [3].

Можно сформулировать то же самое проще. Если формула требует 2 мг одного ингредиента, 3 мг другого и 4 мг третьего, бесполезно вводить в реакционную смесь 50 мг одного из этих компонентов. Чтобы увеличить количество итогового продукта, вам придется соответствующим образом повысить количество прочих реагентов. Для оптимального взаимодействия нужно соблюсти пропорции.

То же самое справедливо в отношении взаимодополняющей команды. Между ее членами тоже происходит своего рода химическая реакция, и вы должны наблюдать, какой вклад вносит в нее каждый. Значимость отдельной функции для организации следует оценивать с учетом взаимодействия с иными стилями. Нельзя оценивать себя так, словно вокруг вакуум: «Я — блестящий (Р)», «Я — превосходный (Е)», — потому что (Е)-навыки бесполезны, если вы не способны к (А), (Р) и (І), которые позволяют вашему (Е) расти и развиваться.

Следовательно, если вы действительно отличный (Е), в команде вас должен дополнять такой же сильный (А), и наоборот.

Есть и третья причина, по которой нужно уметь удовлетворительно справляться со всеми функциями. Без такого умения вы не способны оценить сильные стороны своих товарищей по команде и их вклад в общее дело. Если менеджер не обладает знаниями и навыками, необходимыми для выполнения какой-либо функции, это мешает ему работать с теми, кто справляется с ней блестяще. На каком основании вы будете уважать (А), не представляя трудностей администрирования? Но если вы способны справиться с (А)-задачей хотя бы на минимально приемлемом уровне, вы по достоинству оцените работу превосходного (А).

Я хочу еще раз подчеркнуть, что разница между хорошим менеджером и тем, кто управляет неправильно, определяется не функцией, которую они выполняют блестяще. Сильные стороны есть у каждого руководителя. При этом один гибок и при необходимости может выполнять любую (РАЕІ)-функцию, а другой такой гибкостью не обладает. Менеджер, который управляет неправильно, *негибок*. Он умеет выполнять лишь одну функцию и слеп ко всему остальному. Именно поэтому он легко превращается в Мертвый пень. Когда происходят изменения, такому менеджеру не хватает гибкости, чтобы адаптироваться к новым условиям; в итоге он может потерять голову и стать Мертвым пнем.

4. Знает свои сильные и слабые стороны, а также свою уникальность

Важно иметь о себе объективное представление. Некоторые люди видят в себе сплошные достоинства и отрицают недостатки. Другие преувеличивают свои недостатки и недооценивают сильные стороны.

Объективное представление о себе означает: «Я знаю, что дается мне хорошо, а в чем я слаб. Я не переоцениваю и не преуменьшаю ни свои достоинства, ни свои недостатки. При этом я понимаю, что данное сочетание сильных и слабых сторон определяет мою уникальность».

В чем она заключается? Если вы оцените все составляющие (РАЕИ) для любого индивида по 100-балльной шкале, то получите больше комбинаций, чем людей на Земле. Все мы похожи, и при этом все мы разные. Нет двух одинаковых людей. В целом мире нет второго такого, как вы.

Как получить представление о своих уникальных способностях и недостатках? Для этого надо регулярно общаться с другими людьми и быть готовым выслушать все, что они о вас думают. Это поможет вам найти свое место на (РАЕИ)-карте в качестве менеджера.

Такие знания чрезвычайно важны для успешной работы в команде. Вы должны знать, кто вы такой, чтобы понять, люди какого типа могут вас дополнить.

5. Принимает свои достоинства, недостатки и свою уникальность

Хороший менеджер не пытается стать другим человеком. Он знает свои сильные и слабые стороны и принимает их, не преувеличивая и не преуменьшая.

Иногда менеджерам предлагают пройти психологическое тестирование. Оно может показать, к примеру, что менеджер нацелен прежде всего на выполнение задачи. В этом случае ему говорят: «Вам следует больше думать о людях». Однако такая обратная связь не изменит менеджера ни на йоту. Это невозможно. Если бы он мог думать о людях, он бы так и делал. Такой подход вызывает у менеджера лишь недовольство собой. Он чувствует себя подавленным, но значимых перемен в его поведении не происходит.

Тесты не помогают принять себя таким, как есть. Это приходит вместе со зрелостью. Юноша стремится воплотить свои мечты, взрослый человек принимает жизнь такой, как она есть. Становясь зрелыми людьми, мы любим себя, невзирая на известные недостатки.

Принять себя — не значит отказаться от попыток самосовершенствования. Я признаю, что никогда не стану идеальным (РАЕИ)-менеджером, но это не значит, что я обречен мириться со своими недостатками и должен оставить надежду стать лучше. Напротив, вооруженный объективным представлением о своих умениях и слабых местах, руководитель может целенаправленно заниматься устранением прочерков в своем коде и совершенствовать навыки выполнения отдельных функций. Вместо того чтобы сравнивать себя с недостижимым идеалом, он учится более уверенно выполнять любую функцию.

Принимать себя таким, как есть, чрезвычайно важно, поскольку без этого вы не сможете работать над собой. Чтобы совершенствоваться, нужно знать свои недостатки. Почему? Потому что энергетические ресурсы человека ограничены: если вы тратите силы на неприятие самого себя, их не останется на то, чтобы меняться в лучшую сторону.

Стремление совершенствоваться должно быть реалистичным: старайтесь избегать «новогодних зарок» и обещаний стать другим человеком. В процессе работы я не пытаюсь изменить чей-то стиль. Я стараюсь лишь *обога- тить* его, чтобы научить менеджеров более эффективно общаться и работать с другими людьми. Я учу их работать сообща — не вопреки, а *благодаря* различиям. Кроме того, мои методики позволяют назначать людей на должности, которые соответствуют их стилю управления и помогают развивать навыки выполнения дополнительных функций. Это дает им возможность совершенствоваться и продвигаться по службе.

Чтобы выйти на такой уровень развития, человеку необходимо понять, что он собой представляет. Мои критерии достижения этого уровня близки к характеристике «самоактуализирующейся личности» [4], которую дал известный психолог Абрахам Маслоу.

Согласно Маслоу, самоактуализирующиеся люди принимают себя и других такими, как есть. Они не сторонятся людей, которые не стали теми, кем «должны» были стать. При этом самоактуализирующиеся люди нацелены на действие и не бывают довольны собой или существующим положением вещей.

Будучи уверенными в себе, самоактуализирующиеся люди не боятся обнаружить свои чувства. Их отношения с другими людьми прочны и глубоки.

Как правило, самоактуализирующиеся личности судят о людях и обстоятельствах здраво и точно. Они быстро распознают фальшь, ложь и непорядочность.

Самоактуализирующиеся люди доверяют себе и выносят оригинальные суждения. Они самостоятельны и независимы в мыслях и действиях. Их решения определяются внутренними нормами и ценностями, а не поступками других людей. Их реакция на проблему естественна и разумна.

Самоактуализирующиеся люди плодотворно взаимодействуют с любым, кто им встретится. Они готовы учиться у каждого и смело задают вопросы, которые решаются задать не все. Они не боятся совершить ошибку.

Самоактуализирующиеся люди выглядят довольными и оживленными. Они полны интереса к жизни, радости, изумления, восхищения и даже восторга.

Когда вы начинаете сознавать и принимать свои достоинства и недостатки, вам становится понятно, над чем работать дальше. Есть ли в вашем

коде прочерки? Способны ли вы грамотно справляться со всеми четырьмя функциями?

Способность принять себя вместе с недостатками и быть в ладу с самим собой — не только условие самосовершенствования. Без этого вы не сможете принимать других людей, у которых есть свои слабые места. Если вы не осознаете собственной уникальности, вам не признать уникальность других людей. Не веря в себя, вы будете переносить это неверие на окружающих.

6. Способен оценить сильные и слабые стороны других людей

Теперь, когда вы знаете и принимаете свой стиль, свои достоинства и недостатки, вам нужно научиться определять стиль других людей и, что особенно важно, уметь оценить их преимущества в областях, в которых слабы вы сами.

Это непросто. Ярко выраженный (Е) мгновенно опознает другого явно-го (Е). Однако ему будет трудно оценить (А), поскольку он не силен в администрировании. (Е) не понимает (А), не знает, какие критерии к нему применять, и, сказав по правде, недолюбливает его.

Явный (Р) по большей части нанимает других (Р). Герой-одиночка, он же (Р---), нанимает мальчиков на побегушках. Он боится (Е), не доверяет и презирает (А) и игнорирует (І). Как же можно рассчитывать, что он сумеет опознать их или взять на работу?

Это одна из самых трудных задач для руководителя: способны ли вы нанять, использовать, развивать и поощрять людей, которые не похожи на вас? Или вы предпочтете более безопасный путь, нанимая себе подобных?

Мало знать собственный код. Вы должны в полной мере представлять требования, предъявляемые к хорошему (РАЕІ)-менеджменту, и уметь видеть и уважать в других качества, которые дополняют ваши собственные.

Именно здесь одномерные люди с прочерками в кодах, невосприимчивые к ряду функций, сталкиваются с огромными трудностями. Они не способны опознать, принять и оценить тех, кто справляется с функциями, выполнение которых не под силу им самим.

Успешный руководитель понимает, что любой менеджер — это человек с присущими ему недостатками. Рэй Крок, президент сети McDonald, однажды сказал, что он всего лишь «деревенский парень» и не желает притворяться, что разбирается в финансах или сложных методиках менеджмента. Он видит свою задачу в том, чтобы найти подходящих людей, которые смогут работать сообща.

В этом нет никакого откровения. Ново здесь одно (я говорю не про знания и квалификацию; я не пытаюсь найти претендента на определенную должность в конкретном подразделении, будь то финансы или производство; я говорю о менее конкретном аспекте, который тесно связан с личностными характеристиками): речь идет о стиле и поведении. Способны ли вы выявить составляющие стиля, которых недостает вам?

К сожалению, многие руководители боятся тех, кто их превосходит. Таким руководителям не хватает самоуважения и гибкости, чтобы иметь дело с носителями стиля, который отличается от их собственного. На них работают далеко не лучшие люди. Такой руководитель подобен владельцу скаковых лошадей, который рассчитывает завоевать «Тройную корону» и при этом держит в своей конюшне одних пони.

7. Признает и ценит отличительные особенности других людей

Научившись определять характерные черты других людей, мы должны понять, как с ними уживаться. Способны ли вы оценить прелесть несходства? Можете ли вы принять, уважать и поощрять его?

Способность принимать людей такими, как есть, не означает, что вы должны работать со всеми подряд. Напротив, если вы видите, что по той или иной причине кто-либо из сотрудников не может работать в команде, следует принять ответственное решение и избавиться от такого человека.

Принимать людей такими, как есть, — значит сознавать, что вы никогда не найдете идеальных сотрудников. Сумеете ли вы работать с теми, кто не похож на вас, несмотря на их неизбежные недостатки? Сознаете ли вы, что ваши подчиненные будут превосходить вас в выполнении управленческих функций, которые даются вам хуже прочих? Каждый раз, когда кому-то из них удастся продемонстрировать свое превосходство, вы будете вспоминать, чего не хватает вам. Способны ли вы не воспринимать подобную ситуацию как угрозу? Можете ли вы смириться с тем, что у вас есть свои недостатки, и если кто-то умеет делать то, что не удается вам, это нормально и даже желательно?

Отношения «руководитель — подчиненный, превосходящий руководителя» нередки в подразделениях НИОКР. Под началом менеджера такого отдела могут работать люди со степенью доктора философии (Ph.D.), непревзойденные специалисты в своей области. Среди них встречаются потрясающие (Е), тогда как их босс может быть всего-навсего (А). Однако проблемы возникают лишь в том случае, если такой администратор хочет быть не только лучшим руководителем научно-исследовательских работ, но и лучшим исследователем — то есть стремится соперничать с подчиненными, а не оказывать им поддержку.

8. Умеет сбавить темп и расслабиться в сложной ситуации

В главе 7 я упомянул про «утиную теорию» менеджмента: плывущая по воде утка внешне кажется спокойной и невозмутимой, но ее лапки под водой работают очень-очень быстро.

Хороший менеджер, а тем более хороший лидер, должен сохранять спокойствие, когда вспыхивает конфликт. Он остается корректным и объективным по отношению к другим людям. Судя по моим наблюдениям, лучшие, наиболее успешные руководители по мере обострения конфликта становятся все более спокойными и невозмутимыми.

Чтобы стать хорошим менеджером или лидером, нужно уметь возражать, не обижая. При этом некоторые люди даже *согласие* выражают в оскорбительной форме. Наверное, каждому из нас доводилось приходиться к соглашению с оппонентом после многочасового спора, когда этот процесс оказывался столь болезненным, что у нас не возникало ни малейшего желания вновь иметь дело с этим человеком. Идет ли речь о супруге, родственниках или деловых партнерах, вы нередко забываете, из-за *чего* возникла ссора, но если тон дискуссии был для вас оскорбительным, вы никогда не забудете, *как* она велась. В этом случае *как* перевешивает *что*.

То же самое справедливо применительно к международным отношениям. Чрезвычайно важно, как мы обращаемся со своим врагом. Никогда не относитесь к своему противнику неуважительно, иначе вы не добьетесь мира.

9. Создает условия, в которых конфликт разрешается в атмосфере взаимного доверия и уважения и становится средством обучения

Конфликт необходим и неизбежен. Организация, в которой не бывает конфликтов, — это кладбище. Брак, где нет конфликтов, умер, умирает или умрет в ближайшем будущем. Общество, в котором конфликты запрещены законом, например коммунистический режим, заходит в тупик и оказывается неспособным к изменениям.

Лидер должен оказывать и вызывать доверие и уважение; его задача — создать условия, в которых конфликт служит средством обучения и носит конструктивный, а не деструктивный характер. Для этого лидер должен быть хорошим (I) и уметь объединять своих сторонников.

И наконец, он должен быть терпеливым и толерантным в конфликтах, неизбежных между коллегами, которые сильны в разных областях и придерживаются разных стилей. Лидер должен уметь обуздать конфликт, и этот процесс требует от него огромных усилий. Для меня хороший менедж-

мент — это не знание финансовой теории, не умение разбираться в финансовых отчетах и не навыки стратегического планирования. Хороший менеджер — это усилия, которые вы готовы приложить, работая с другими людьми. Чем выше вы поднимаетесь по служебной лестнице, тем они напряженнее.

Я часто шучу, что хорошего лидера можно узнать по шрамам на языке — ведь ему частенько приходится прикусывать язык. Он должен знать, что сказать, не говорить лишнего и не раздражаться из-за невозможности высказать свои вполне уместные соображения.

ЕДИНСТВО ВЗГЛЯДОВ И ЦЕННОСТЕЙ

Задумайтесь о браке. Крепкий семейный союз позволяет детям вырасти здоровыми и полноценными людьми. Но какой брак считается хорошим?

В благополучной семье супруги придерживаются взаимодополняющих стилей. В доме царит атмосфера взаимного доверия и уважения, и неизбежные конфликты не носят деструктивного характера.

Каждый из супругов доверяет партнеру и уважает его. В семье существует четкая структура распределения домашних обязанностей. Каждый знает, что должен делать он, а что — партнер.

Достаточно ли этого? Нет. Почему? Вернемся на шаг назад. Что если супруги воспринимают брак по-разному? Один считает его открытым союзом, допускающим сексуальные связи на стороне, а другой — сторонник традиционных моногамных супружеских отношений. Это два взаимоисключающих подхода к браку. Что будет с таким союзом?

Ответ прост. Из него ничего не выйдет.

Чтобы команда работала сообща, ее члены должны иметь единые взгляды и ценности.

(Следует отметить, что единых взглядов и ценностей для успеха недостаточно. Многие компании, которые начали именно с этого, например Body Shop, в конечном счете разорвались, поскольку им недоставало правильной структуры и правильного процесса. Чтобы добиться успеха, нужны все четыре составляющие — структура, процесс, люди и единые взгляды и ценности.)

Ценности — это то, во что мы верим.

Взгляды — это представление о желаемом с учетом ожидаемого: куда мы намерены двигаться, принимая во внимание текущие реалии, и как далеко рассчитываем добраться за время, которым располагаем? Первый пункт этого конструкта (желание) — сфера компетенции (Е), а второй (разумные ожидания) — епархия (А).

Представить облик компании

Как сформировать взгляды и определить ценности компании?

Мы учим этому в Институте Адизеса. Курс обучения, в ходе которого используются руководства с детальным описанием методологии, продолжается около шести дней.

Ниже даны некоторые рекомендации на этот счет.

Определить границы рынка сбыта продукта

Когда я преподавал в университете, студенты нередко обращались ко мне за советом при выборе специальности. Я заметил, что молодые люди, которые знали, что они собой представляют, уже пришли к конкретным выводам о том, чем хотят заняться. Те же, кто представлял свои личностные особенности смутно, определяли свое предназначение менее уверенно.

Таким образом, нужно начать с пункта «познай самого себя». Именно этот пункт возглавлял мой список качеств, отличающих лидера.

Как познать самого себя? Давайте вернемся к функционалистскому взгляду, или точке зрения (**Р**). Вы — это то, что вы делаете для других людей. Точка. Чтобы понять, что вы собой представляете, задумайтесь, что вы делаете для других.

Как «познает себя» организация? Здесь тоже нужно начинать с (**Р**)-функции. Организация — это то, что она делает для других.

А значит, нужно уяснить следующее:

Кто наши клиенты и чего они хотят?

Какие их потребности мы удовлетворяем?

Какие остаются неудовлетворенными?

Это позволит вам определить континуум.

Теперь задайте следующий вопрос: каковы наши ключевые возможности — что мы умеем делать?

Теперь совместим эти два континуума следующим образом:



На рисунке вы видите четыре зоны. Зона 1 — это потребности клиентов, которые мы можем удовлетворить и удовлетворяем. Зона 2 — потребности клиентов, которые мы не удовлетворяем или удовлетворяем в недостаточной

мере. Зона 3 — это наши возможности, потенциал которых не реализован. Зона 4 — сфера неизведанного: это потребности клиентов, о которых мы не знаем или которые не имеем возможности удовлетворять.

Молодая организация полностью попадает в зону 1. По мере того как она растет, расширяются зоны 2 и 3: у клиентов формируются потребности, которые компания не удовлетворяет, а у компании появляются неиспользованные возможности.

Когда компания стареет и становится бюрократической, она постепенно теряет рынок, и зона 1 сокращается. (Если у стареющей компании появляются конкуренты, поначалу они не посягают на зону 1, а первым делом внедряются в зоны 2 и 3. Закрепившись в этих сферах бизнеса, они используют их в качестве плацдарма для наступления на зону 1.)

Теперь можно ответить на вопрос «кто мы такие?». Мы — это то, что мы *делаем* (зона 1), что мы *должны* делать (зона 2) и что мы *можем* делать, если захотим (зона 3).

Вот что стоит за понятием «границы рынка сбыта продукта». Это понятие применимо не только к бизнесу, но и к организациям некоммерческой сферы, у которых свои клиенты и свои возможности.

Процесс выработки стратегической концепции

Следующий шаг — нанести на эту схему все виды деятельности компании. В зону 1 попадут те из них, за счет которых мы удовлетворяем текущие потребности клиентов, в зону 2 — отсутствующие, в зону 3 — те, для которых мы пока не нашли рынка сбыта, и в зону 4 — те, что нам неизвестны. Выполнив это упражнение, организация, которая находится на стадии «дай-дай» своего жизненного цикла, обнаружит, что ее деятельность, инвестиции и совместные предприятия охватывают практически всю схему, — в том числе зону 4! Организация, которая превращается в бюрократическую, увидит, что ее регулярный рынок (зона 1) очень мал. Таким образом, данная часть процесса может использоваться как инструмент диагностики.

Далее начинается сам процесс выработки стратегической концепции: какие виды деятельности нужно сохранить, какие — прекратить, какие — развивать и поощрять?

Чтобы принимать такие решения, нужно первым делом проанализировать меняющуюся обстановку — физические, юридические, политические, технологические, социальные, экономические и культурные условия. Как они изменяются? Как это скажется на наших продуктах и услугах в будущем? Что нам следует и чего не надо делать в свете этих перспектив?

Любая компания может назвать условия, которые имеют решающее значение для ее деятельности. Для банка это экономическая и политическая обстановка, для индустрии модной одежды — социальные условия, для транспорта — физическое состояние окружающей среды. Однако мой опыт показывает, что необходимо проанализировать все внешние условия, поскольку они взаимосвязаны и взаимозависимы.

Оцените конкурентов

Далее проанализируйте предполагаемую реакцию ваших конкурентов на изменение условий.

Определите свое будущее

Теперь можно сложить кусочки головоломки и проанализировать, какое значение будут иметь собранные данные и обоснованные предположения для вашей компании.

При обсуждении этого вопроса следует подумать, какие виды деятельности компания должна продолжить, какие прекратить, какие развивать и какие добавить. Следует наметить маркетинговые мероприятия, изменения организационной структуры, распределение бюджетных ассигнований, изменения в подборе и расстановке кадров — и, возможно, изменение ценностных ориентаций.

В этой главе я уже говорил, что ценности — это система убеждений, определяющих поведение. Но иногда у этой системы убеждений нет разумного обоснования.

Ценности могут оказаться решениями, принятыми в прошлом, которые оказались удачными и превратились в корпоративные принципы. Если периодически не подвергать пересмотру их обоснованность и эффективность, они могут утратить смысл и стать помехой развитию компании.

Вот вам пример. Двадцать лет назад, работая с Northrop Aviation, я обнаружил, что количество самолетов, которые эта компания продает ВВС США, не только не растет, а скорее сокращается. Я был озадачен этим фактом, поскольку военно-воздушные силы были ее естественным и наиболее крупным клиентом.

Я начал интересоваться этим вопросом и в конце концов выяснил вот что: Джек Нортроп, который построил первый истребитель и основал компанию в 1938 году, выпускал только истребители с двумя двигателями, считая, что самолеты с одним двигателем недостаточно надежны. Со временем технологии стали более совершенными, но исходная установка осталась неизменной.

Она превратилась в «корпоративный принцип» компании: мы производим истребители с двумя двигателями. Кто покупает такие самолеты сегодня? Главным образом развивающиеся страны, которым не хватает средств для приобретения истребителей с одним двигателем или обученного персонала для обслуживания таких самолетов. Тем временем ВВС США продолжают покупать истребители с одним двигателем у других компаний.

Возможно, изначально ориентироваться на истребители с двумя двигателями решили инженеры, но к тому времени, когда меня пригласили в компанию в качестве консультанта, ни они, ни отдел маркетинга уже не имели к этому решению никакого отношения. Оно превратилось в декларируемую ценностную ориентацию и нуждалось в срочном пересмотре.

Вот еще один пример из моего опыта. Одной из сильных сторон розничной компании были продажи в кредит. Она приобрела другую розничную компанию, которая росла за счет очень низких розничных наценок, но не торговала в кредит. Компания-покупатель распространила систему продаж в кредит — свой *модус вивенди* — и на свое новое приобретение.

Во что это вылилось? Первая компания стала разоряться. Почему? Она сохранила низкие наценки второй компании и при этом ввела кредит. Системе низких розничных наценок в сочетании с кредитом не выдержать безнадежных долгов, но безнадежные долги — это предсказуемые издержки сделок в кредит.

Я мог бы бесконечно приводить примеры того, как система ценностей способствует или препятствует развитию организации. Но я думаю, вы уже поняли мою основную мысль: систему убеждений следует сформулировать так, чтобы ее можно было периодически подвергать критической переоценке.

Группа оценки

Как это делается?

Консультируя какую-либо компанию, я формирую команду из тех, кого в организации считают «белыми воронами», или *enfant terrible* — людьми, которые во всеуслышание заявляют о своей несогласии с политикой компании и возражают против принятого курса. Я считаю их наиболее сознательными представителями организации.

Я ставлю перед ними две задачи. Первая — решить, какие ценности следует сохранить, от каких отказаться, а в какие внести поправки с учетом изменений на рынке. Вторая задача — определить, как изменить границы рынка сбыта продукта.

Когда домашнее задание выполнено, одна группа делает обзор о границах рынка сбыта продукта компании, другая излагает свое мнение о том, как следует изменить эти границы, принимая во внимание изменение вне-

шних условий и прогнозируемые действия конкурентов, а третья представляет свое видение ценностей: какие из них следует изменить, какие исключить, а какие развивать. После этого мы устраиваем дискуссию «Что нам следует предпринять» с учетом высказанных соображений. Обсуждение жестко структурировано и ведется по продуманному плану. В конце обсуждения каждый член команды получает следующее задание.

Представьте, что прошло три года, и вы составляете годовой отчет для акционеров.

Вы должны письменно подвести итоги *преобразований*, которые осуществила компания, обрисовать достигнутые результаты, охарактеризовать и обосновать позицию компании. Отчет нужно составить в прошедшем времени: «Мы сделали то-то и то-то, и в результате...»

Затем члены команды зачитывают друг другу свои отчеты и начинают сводить их воедино, пока не получится общий отчет.

Постепенно благодаря дискуссии, которая ведется по продуманному плану, выкристаллизовываются взгляды на облик компании сегодня и представление о ее будущем облике, который позволит ей адаптироваться к меняющимся внешним условиям.

Главное здесь — не в том, чтобы провести дискуссию. Гораздо важнее выработать единое мнение о том, какие ценности следует сохранять и поощрять, а от каких отказаться.

После дискуссии нужно провести совещание и обсудить структурные изменения, которых требуют данные взгляды и ценности, — что надо изменить в организационной структуре компании, чтобы реализовать данную концепцию. Однако это материал для совершенно иной книги.

Резюме

Хороший лидер:

1. *Способен действовать сознательно.*
2. *Способен действовать осознанно.*
3. Обладает разносторонними способностями: в его (РАЕИ)-коде *отсутствуют* прочерки.
4. *Знает* свои сильные и слабые стороны, а также свою уникальность.
5. *Принимает* свои достоинства, недостатки и свою уникальность.
6. Способен *оценить* сильные и слабые стороны других людей.
7. Признает и *ценит* отличительные особенности других людей.
8. Умеет *сбавить темп* и расслабиться в сложной ситуации.
9. Создает условия, в которых конфликт разрешается в атмосфере взаимного доверия и уважения и становится *средством обучения*.

Единые взгляды на успех

Успешный лидер понимает, что не все его решения правильны. Ему приходится обращаться к знаниям, опыту и мнениям окружающих, которые придерживаются иных стилей и взглядов.

Взаимодополняющие команды позволяют решить бóльшую часть проблем, с которыми сталкивается организация. Однако такая команда тоже может зайти в тупик, прийти в отчаяние и оказаться неэффективной. Успех или провал команды определяется тем, как общаются и взаимодействуют ее члены.

Успешный лидер умеет превратить деструктивный, дисфункциональный конфликт в конструктивный, сплотив взаимодополняющую команду на основе общих взглядов и ценностей. Члены команды должны использовать правильный процесс принятия решений, чтобы действовать сообща и понимать друг друга. В компании должны работать те, кто внушает и вызывает доверие и уважение. Обязанности каждого должны соответствовать особенностям его стиля, а структура обязанностей в целом должна обеспечивать выполнение всех (РАЕИ)-функций.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Adizes, Ichak: *Managing Corporate Lifecycles* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1999).
2. Blanchard, Kenneth, and Robert Lorber: *The One Minute Manager* (New York: Morrow/Avon, 1982).
3. Dillard, Clyde R., and David E. Goldberg: *Chemistry: Reactions, Structure, and Properties* (New York: Macmillan Company, 1971, p. 28).
4. Maslow, Abraham H. ed.: *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954).

Поливая не то дерево?

■ **ПРОБЛЕМА:** структура традиционного менеджмента препятствует реализации потенциала, а школы менеджмента приносят больше вреда, чем пользы, поддерживая иллюзию, что можно блестяще справляться со всеми управленческими задачами в одиночку.

Не то дерево

Мы знаем, что идеальных руководителей не существует и что любая управленческая функция требует особого поведения, особого стиля управления. Более того, нам известно, что ни одной организации не добиться успеха без команды руководителей, которые сообща реализуют четыре основные функции — производство, администрирование, предпринимательство и интеграцию, — отлично справляясь с каждой из них.

Тем не менее организации годами пытаются найти мифического идеального менеджера. В поисках этого непревзойденного гения они повышают жалование, увеличивают опционы на акции и осыпают генеральных директоров всевозможными поощрительными премиями.

Но даже если вам удастся найти такого чудо-руководителя, полагаться на него опасно. Почему? Посмотрев правде в глаза, придется признать: гении встречаются крайне редко. Любая компания, которая всецело полагается на таланты одного человека, пусть даже это выдающийся специалист, имеет

весьма ограниченные возможности. Эту мысль хорошо иллюстрирует высказывание, бытующее в военной среде: «Организация, созданная гением, которой может управлять даже идиот, куда лучше организации, созданной идиотом, которой может управлять только гений». Гений слишком мало, чтобы их хватило на все организации и на все должности.

Представьте, что в компании был менеджер, который настолько превосходил всех остальных, что все полномочия принятия решений естественным образом сосредоточились в его руках. Совершив ошибку, такой человек мог легко толкнуть организацию на неверный путь, а ведь ошибаются даже гении. Джозел Росс и Майкл Ками в книге *Corporate Management in Crisis: Why the Mighty Fall* («Корпоративный менеджмент в условиях кризиса: Почему падает сильный») отмечают, что «единоличная власть приводит крупные компании к краху» [1], хотя верно и то, что она часто бывает важнейшим фактором успеха молодой компании на этапе ее становления.

Проблема в том, что, если в долгосрочной перспективе стиль управления не эволюционирует, компания со временем становится такой сложной структурой, что никакому менеджеру уже не справиться с выполнением важнейших функций в одиночку. Если руководитель не желает выпускать из рук бразды правления, обвал такого конгломерата будет стремительным и драматическим.

Все это говорит о том, что организации нужно заниматься не поисками идеального менеджера-универсала, а использовать природные таланты *всех* своих сотрудников, чтобы сформировать такой состав руководства, в котором каждый менеджер отлично справляется с одной-двумя управленческими функциями и удовлетворительно выполняет остальные. Кроме того, организация должна обеспечить своим менеджерам возможность развивать менее выраженные навыки. Это позволит воспитывать будущих лидеров внутри компании.

Традиционный менеджмент препятствует реализации потенциала

Как это ни удивительно, структура современной организации скорее подавляет управленческие таланты, нежели способствует их развитию. Вместо того чтобы поощрять разносторонность, она сдерживает рост.

Рассмотрим современную иерархическую систему. Она делает ставку на сильные стороны сотрудников. Хороший администратор поднимается по служебной лестнице как (А), поскольку именно за это качество его повышают в должности. Возможно, в краткосрочном аспекте организация сумеет использовать такого менеджера по максимуму, но в долгосрочной перс-

пективе отсутствие возможностей развивать (Р), (Е) и (I)-навыки делает его негибким и неспособным к сотрудничеству с носителями иных стилей, а значит, в итоге компании будет нанесен ущерб.

Другая опасность состоит в том, что сотрудники, из которых могли бы выйти прекрасные лидеры, всю жизнь занимают вспомогательные должности — только потому, что они слишком хорошо справляются со своей работой. Такие перекосы при повышении в должности нередки в армии, где блестящего сержанта или старшего сержанта не представляют к присвоению офицерского звания из-за того, что командиру части жаль терять хорошего адъютанта.

Еще один источник неправильного менеджмента — принятое во многих компаниях жесткое разграничение рабочих и руководства.

На низовом уровне большинство организаций стремится иметь сплошных (Р). Здесь не рассчитывают, что рабочие могут быть администраторами, предпринимателями или интеграторами и не дают им возможности попробовать себя в этих ролях. (Любые попытки интеграции на низовом уровне рассматриваются менеджментом как потенциальная угроза, поскольку нередко за ними стоит объединение работников в профсоюзы или несанкционированное появление неформальных лидеров.)

Уровнем выше рабочих стоят руководители низшего звена на производстве. От них требуется в первую очередь быть (А). Когда производственный рабочий становится бригадиром или мастером, ему приходится свернуть свои (Р)-обязанности до (р) и переключиться на выполнение (А)-задач и ряда (е) и (i)-функций.

Все это очень непросто. Подавляя свои (Р)-склонности, новоиспеченный бригадир вынужден поручать другим людям работу, которую раньше выполнял сам. Ему приходится смириться с тем, что задачи, которыми он был поглощен раньше, могут и должны выполнять другие.

Не имея достаточного опыта выполнения новых функций, такой менеджер в большинстве случаев продолжает применять в основном (Р)-подход. В конечном счете он превращается в (Р---), Героя-одиночку.

То же самое происходит, когда руководитель производства, получив повышение, становится генеральным директором. На новом месте работы людям свойственно придерживаться стиля, который был эффективен в прошлом. Поскольку раньше такой менеджер добивался успеха благодаря своей (Р)-ориентации, став генеральным директором, он, скорее всего, будет и дальше делать ставку на (Р), единолично управляя компанией и самостоятельно принимая все значимые решения.

Это относится и к тем, кто занимается «финансовым инжинирингом», — венчурным капиталистам и инвестиционным банкирам, успех которых определяется способностью заключать сделки, то есть выполнять (Р)-задачу.

Получив должность управляющего директора, такой человек должен сократить свои (P)-склонности до (p) и приобрести (a), (E) и (I)-навыки. Более того, ему придется научиться работать с менеджерами (A), (E) и (I)-типа. Если он не сумеет оперативно перестроиться, возглавляемая им компания быстро попадет в беду.

Парадокс в том, что, пока сотрудник не поднимется по служебной лестнице до должности вице-президента, (E) и (I) навыки, как правило, не поощряются, но как только он выходит на соответствующий уровень, от него требуют немедленно стать креативным и приняться за координацию работы персонала. Спрашивается, откуда возьмутся у человека навыки и эмоциональные ресурсы для выполнения новых для него функций, если в течение двадцати или более лет он изо всех сил сдерживал свои творческие порывы? Как правило, таких навыков нет и в помине. Этим можно объяснить, почему компании так часто пополняют ряды высшего менеджмента мастерами делового администрирования (МВА), опыт которых сводится к умению писать бизнес-планы, то есть к (E)-навыкам.

Неправильный менеджмент порождает неправильный менеджмент

Организационные функции постоянно находятся между собой в конфликте, и зачастую (и это не случайное совпадение) в компании доминирует стиль ее основателя. Если он отличается крайностями и нетерпимостью к иным подходам, это мешает развиваться носителям других стилей. Таким образом, неправильный менеджмент порождает неправильный менеджмент.

К примеру, компания, созданная (P-E-), обычно стремительно растет (если речь идет об успешной организации). На этом этапе ей, как правило, недостает слаженности, которую обеспечивает хороший (A). Попытки взять ситуацию под контроль нередко принимаются (P-E-)-основателем в штыки.

Однако, если компания продолжает расти, ей не обойтись без (A)-функций.

Когда проблема становится достаточно серьезной, организация обычно привлекает к работе (pAei), чтобы тот навел порядок. Но его шансы на выживание в компании, которой управляет (P-E-), невелики. (P-E-) меняет бухгалтеров и (A)-менеджеров куда чаще, чем требуется для обеспечения организационной стабильности.

На этом этапе перед организацией стоит непростая задача — найти способ ограничить властные полномочия (P-E-)-основателя. Если компания

не сумеет это сделать, ее (**pAei**)-администратор, пытаясь заменить хаос структурой, столкнется с серьезными препятствиями [2].

Иногда единственный способ ограничить власть (**P-E**-) — избавиться от него. Однако поскольку именно он — носитель предпринимательского начала компании, ее энергии и креативности, такая стратегия может провалиться.

Есть несколько сценариев дальнейшего развития событий. Если крупная корпорация продолжает расти так же стремительно, как и прежде, со временем ее основатель утратит контроль над ситуацией — просто потому, что взял на себя слишком много работы. Разные функции и обязанности начинают меняться, что порождает неразбериху и вакуум власти. В таком состоянии организацию может поглотить сторонняя фирма. После поглощения, если основатель не увольняется сам, его снимают или переводят на вторую степенную должность.

Организации удастся освободиться от дестабилизирующего влияния — но какой ценой?

На этой стадии жизненного цикла организация подвергается и иным рискам — причем некоторые из них могут сделать поглощение привлекательной перспективой. К примеру, если бразды правления берет в свои руки (**-A--**), в компании пышным цветом расцветает бюрократия. Это имеет губительные последствия для предпринимательства. В компании начинают преследовать менеджеров (**E**)-типа, которым вскоре придется выбирать одно из двух: сдаться и подчиниться (не высовываться и не гнать волну) или уйти в другое место.

Школы, которые причиняют вред

Характерный для XX века феномен менеджмента как профессии и «науки» привел к появлению множества бизнес-школ и учебных курсов как для менеджеров-новичков, так и для ветеранов. Безусловно, потребность в таком обучении существует. Однако, к сожалению, учебные заведения продолжают ориентироваться на неправильные цели и ошибочные стратегии.

На самом деле в большинстве школ менеджмента не обучают менеджменту. Здесь вас научат бухгалтерии и финансовому делу, дадут основы экономической теории и бихевиористской науки. Но если вы научились измерять прибыли, оптимизировать финансовые ресурсы, разбираться в динамике группового поведения и индивидуальных потребностях, это еще не значит, что вы умеете управлять. Менеджмент — искусство определять, к чему нужно стремиться и как воплотить эти стремления в жизнь, а не просто совокупность перечисленных управленческих навыков. Это нечто совсем иное, чему нельзя научить.

Традиционная теория менеджмента, к примеру, не различает стили и обстоятельства, которые следует учитывать, если менеджер занимается планированием, организацией или созданием мотивации. Для процветания организации необходимо жестко увязать ее стиль и стратегию с текущей стадией жизненного цикла и регулярно вносить в них поправки, поскольку то, что функционально и желательно на одном этапе, может иметь губительные последствия на другом. Однако традиционная теория этого не признает и применяет одни и те же формулы к любой организации, независимо от степени ее зрелости.

Но самый грубый просчет школ менеджмента заключается в том, что они придерживаются устоявшейся, хотя абсолютно нереалистической парадигмы идеального менеджера-одиночки. Внушая студентам, что они могут управлять большими группами людей без поддержки взаимодополняющей команды, эти учебные заведения оказывают своим питомцам медвежью услугу, подталкивая их к унижительным неудачам в будущем.

Эти школы прямо и косвенно формируют у студентов нереалистические ожидания. Например, чтобы проиллюстрировать практику эффективного менеджмента, авторы учебников по менеджменту составляют некий коллаж из лучших качеств успешных менеджеров и преподносят его как образ выдающегося менеджера-одиночки. Это мифическое существо играючи справляется с любыми задачами — планирует, обучает, организует, развивает, создает мотивацию, ведет за собой, следит за соблюдением дисциплины — при любых условиях, во всех организациях и абсолютно идентичным образом.

Таким образом, учебники представляют студентам образцового менеджера без недостатков, недостижимый идеал, который невозможно найти, воспроизвести или подготовить, поскольку ничего подобного нет и *не может* быть.

Знакомы ли вы хоть с одним человеком, у которого нет недостатков? Разумеется, нет. Тогда еще один вопрос: а сколько вы знаете мастеров делового администрирования (МВА), которые окончили лучшие школы менеджмента и могли цитировать учебники наизусть, однако не стали хорошими менеджерами? Наверняка порядочно.

Почему? Потому что никто не совершенен. Люди по определению имеют достоинства и недостатки, их слабые места в одной сфере уравниваются умениями в другой. Нет на свете менеджера, который выполняет любую управленческую задачу на непревзойденном уровне.

Тем не менее учебники по менеджменту изобилуют формулами, принципами, директивами и правилами, которые предъявляют к каждому хорошему менеджеру массу требований: он *«должен»* планировать, *«должен»* организовывать, *«должен»* поддерживать связь, *«должен»* следить за дисципли-

линой, «должен» вести за собой — не существует страницы, на которой хотя бы раз не встречается слово «должен». При этом вы *не найдете* ни слова о том, что уровень совершенства, необходимый для того, чтобы стать «хорошим менеджером» — по крайней мере в понимании авторов данных учебников, — попросту недостижим.

Эта элементарная ошибка восприятия имеет значимые последствия: она практически сводит на нет ценность и эффективность подготовки менеджеров в ее нынешнем виде. Такая подготовка очень напоминает развитие экономической теории, которая изучает абстрактную сущность под названием «фирма», олицетворяющую процесс группового принятия решений. Экономисты используют этот конструкт как инструмент исследования: анализируя условия, в которых «фирма» поднимает или снижает цены, они предсказывают организационное поведение.

Результаты такого подхода к изучению экономики весьма поучительны: хотя гипотетическая «фирма» может быть полезна, когда требуется определить, *почему* принимаются те или иные решения, это, мягко говоря, не лучшее средство для исследования более важного вопроса о том, *как* взаимодействуют лица, принимающие решения.

По той же причине обучение и подготовка в школах менеджмента в лучшем случае вводят студентов в заблуждение, а в худшем — оказываются бесполезными. Как только был сделан выбор в пользу абстракции и в качестве примера для подражания студентам стал преподноситься некий сверхчеловек, сформировалась нереалистичная, нездоровая модель. Она неизбежно стала искажать теорию и практику, которые вместо поиска необходимых конструктивных подходов переключились на ложные ценности и нереалистичные цели.

Происхождение видов

Парадигма идеального менеджера-*одиночки* не работала никогда. Она представляет собой фундаментальную ошибку, которая породила все прочие недостатки и промахи школ менеджмента.

Как это случилось? Почему компании тратят миллионы на обучение руководителей, которые заведомо не могут соответствовать данному определению, оставаясь живыми людьми?

На то есть ряд причин. Одна из наиболее очевидных состоит в том, что теория менеджмента разрабатывалась главным образом в США, стране с укоренившимися традициями индивидуализма и предпринимательства. Для американской культуры вполне закономерно, что процесс менеджмен-

та был персонифицирован и его воплощением стал индивид — «менеджер» или «лидер».

Читая в хронологическом порядке важнейшие работы по развитию теории менеджмента, можно увидеть, как постепенно проявляется (РАЕI)-код — хотя в центре внимания остается поведение и эффективность работы индивида, а не управленческой команды. Так, Фредерика Тейлора, пионера в данной области, интересовали прежде всего производительность и специализация, то есть (P)-функция [3]. Анри Файоль и Линдал Урвик изучали главным образом организационную структуру, полномочия, диапазон контроля, делегирование полномочий и отношения руководителей и подчиненных — (A)-функцию [4].

Математик, инженер и философ Норберт Винер занимался динамикой изменений — (E) — и создал теорию кибернетики. Последнюю он определил как науку о связи и управлении в машинах и живых организмах [5].

Элтон Мэйо, социолог из Гарварда, занимался новаторскими исследованиями в области бихевиористской науки, проводя эксперименты на рабочем месте, и создал доктрину человеческих отношений [6], которая легла в основу современной теории менеджмента.

Психологи тоже уделяют основное внимание поведению — почему люди придерживаются того или иного стиля: что их мотивирует [7]. Однако, как ни интересны вопросы *почему*, касающиеся поведения, их понимание не может быть руководством к действию.

Несмотря на разнообразие идей, всех этих теоретиков объединяло одно: они занимались исключительно менеджером-одиночкой, по сути, провозглашая, что один или два пальца могут заменить руку.

Позднее такие теоретики менеджмента, как Питер Друкер [8], Уильям Гарольд Ньюмен [9] и Гарольд Кунц [10] до некоторой степени изменили свои определения и свели воедино ориентацию на результат (P), структуру (A), изменение (E) и человеческий фактор (I). Эту совокупность они называли «процессом», или «функциями» менеджмента. Однако они не решились бросить вызов старой парадигме, которая предполагала, что все перечисленные функции должны выполняться одним менеджером.

Этим недостатком страдает большая часть исследований и работ по теории менеджмента. Некоторые ученые пытались исправить ошибку, опираясь в своих исследованиях на наблюдение за работой реальных менеджеров в реальных ситуациях. Однако, поскольку они не позволяли себе усомниться в основной посылке, которая стояла за классическим определением менеджмента, результаты их описательных исследований часто интерпретируются неправильно. Десять управленческих ролей Генри Минцберга [11] более конкретны, чем четыре роли Файоля [12], однако человек, который старается освоить все десять ролей, по-прежнему стремится к невозможному.

Пробел в подготовке менеджеров

Именно поэтому опасно опираться только на менеджеров, которые, имея дипломы лучших школ менеджмента, почти не обладают опытом: их не учили принимать решения, привлекая к участию тех, кто их дополняет. Они не знают, как разрешать конфликты между людьми с разными интересами. Их не научили понимать, что улаживать такие конфликты чрезвычайно важно, что при этом не обойтись без участия менеджеров с разными стилями и выполнения всех четырех функций менеджмента и что только так можно обеспечить внедрение значимых решений.

Вместо этого их учили рассчитывать на собственные непревзойденные умения и верить, что полученная подготовка позволит им решить любую проблему. Со временем это становится серьезной помехой для организации, которая их наняла.

В большинстве случаев я против «зеленой улицы» для молодых мастеров делового администрирования. Их нанимают ради знаний, поскольку сами они пока ничего собой не представляют. Такие выпускники школ менеджмента слишком быстро получают должности, для которых им не хватает опыта, и при этом пребывают в заблуждении, что обладают всеми необходимыми качествами для управления организацией.

Когда MBA принимается за работу, он быстро обнаруживает, что не оправдывает собственных ожиданий. Это открытие его неприятно поражает, ведь в процессе обучения ему внушили, что он может и должен стать безупречным (РАЕI). Сначала такой менеджер злится на себя, потом занимает оборонительную позицию и, наконец, начинает подыскивать среди подчиненных, коллег и начальства козла отпущения — того, чья несостоятельность позволяет объявить его виновником любых неудач.

В период такого кризиса веры в себя молодой менеджер становится невосприимчивым к нуждам других людей. Это подталкивает его к предсказуемой разновидности неправильного менеджмента — (РА--). Такой тип менеджера я называю Надсмотрщиком.

К счастью, с опытом приходит зрелость, а ей сопутствует скромность. Однако требуется не менее трех лет, чтобы новоиспеченный менеджер расстался с ложными представлениями о своих непревзойденных возможностях, признал, что у него есть недостатки, и научился обращаться за помощью и поддержкой к другим людям.

Может быть, именно поэтому Роберт Таунсенд не советовал нанимать мастеров делового администрирования — выпускников Гарварда. По его словам, студентов этого университета учат быть президентами, а не сотрудничать с другими людьми [13].

Резюме

Пропагандируя недостижимый идеал менеджера, школы менеджмента оказывают организациям медвежью услугу. Этим учебным заведениям нужно пересмотреть свой подход к обучению с учетом новой парадигмы менеджмента, которая признает, что совершенство невозможно, и предлагает более реалистическую альтернативу — взаимодополняющую команду.

Кроме того, чтобы обеспечить поддержку потенциального роста и развития менеджеров и устранить помехи на этом пути, мы должны изменить природу наших организаций.

Мало обучать менеджеров: мощное воздействие на их поведение оказывает организация. Недостаточно изменить компанию: новый организационный стиль требует менеджеров, которые сумеют обеспечить его эффективность.

Чтобы найти продуктивно работающих менеджеров и лидеров и создать для них благоприятные условия, нужно соблюсти оба условия. Как это сделать, рассказывается в следующей главе.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Ross, Joel, and Michael Kami: *Corporate Management in Crisis: Why the Mighty Fall* (New Jersey: Prentice Hall, 1973). Против единоличной власти выступают и другие авторы: Harold J. Leavitt, *Managerial Psychology* (Chicago: University of Chicago Press, 1964), pp. 297–299; и Peter F. Drucker, *The Effective Executive*, 1st ed. (New York: Harper & Row, 1967).
2. См. мою книгу *Pursuit of Prime* (Santa Monica: Knowledge Exchange, 1996), где объясняется и анализируется, почему организационная структура, цели, управленческие функции, система вознаграждения и стратегии зависят от стадии жизненного цикла организации.
3. Taylor, Frederick W.: *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper Bros., 1911).
4. Fayol, Henri: *General and Industrial Management* (London: Sir Isaac Pitman and Sons, 1949); также см. Urwick, L.F., and E.F.L. Brech: *The Making of Scientific Management* (three-volume set, London: MPT, 1945, 1946, 1948).
5. Wiener, Norbert: *Cybernetics; or Control and Communication in the Animal and the Machine* (New York: Technology Press/John Wiley, 1948).
6. Mayo, Elton: *The Human Problems of an Industrial Civilization* (New York: Macmillan, 1933).
7. См. выполненную в Гарварде работу Дэвида Мак-Клелланда, посвященную мотивации достижений; а также McClelland, David C.: *The Achievement Motive* (New York: Irvington Publishers, 1976; revised).

8. Drucker, Peter Ferdinand: *The Essential Drucker: In One Volume, the Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management* (New York: Harper-Business, 2001).
9. Newman, William Harold: *Process of Management: Strategy, Action, Results* (New Jersey: Prentice Hall, 1987).
10. Koontz, Harold, and Hoinz Weihrich: *Essentials of Management* (New York: McGraw Hill International, 1986).
11. Mintzberg, Henry: *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* (New York: Free Press, 1989).
12. Fayol, указ. соч.
13. Robert Townsend, *Up the Organization: How to Stop the Corporation from Stifling People and Strangling Profits* (Greenwich, Conn.: Fawcett Publications, 1971).

Миссия менеджмента и обучение лидеров

■ РЕШЕНИЕ: как обучать менеджеров и лидеров, чтобы получить всесторонне образованных руководителей, способных работать в составе взаимодополняющей команды?

По моему убеждению, представление о том, что люди рождаются либо лидерами, либо ведомыми, — не более чем миф. Такой подход я называю «управленческим расизмом». На мой взгляд, любой человек обладает всеми качествами, которые необходимы лидеру, однако этот потенциал может остаться нереализованным, если не уделять ему должного внимания. Каждый из нас — скрытый (PAEI), который со временем может проявить себя в разных ситуациях. Будут ли наши задатки развиваться или пропадут зря, зависит от условий, в которых мы будем работать, и от подготовки, которую сможем получить. Если не подавлять этот потенциал, человек при необходимости сумеет принять вызов и освоить любую из четырех функций менеджмента.

Для этого нужно обеспечить соответствующую подготовку, будь то обучение на рабочем месте или в учебном заведении, выпускающем специалистов по менеджменту с ученой степенью. Без такой подготовки организация вряд ли добьется настоящего успеха.

Руководствуясь новой парадигмой, мы первым делом доказываем тезис о том, что лидер или менеджер не может быть идеальным и безупречного руководителя невозможно ни найти, ни обучить. Уяснив это, мы способны переключиться с задачи, не имеющей решения, на совершенно иные цели — как внутри организации, так и в школах менеджмента, которым следует пересмотреть свою миссию.

Программируемость принятия решений

Прежде чем обсуждать вопрос обучения менеджеров, следует прояснить концепцию программируемости принятия решений и требования, которые (РАЕИ)-модель предъявляет к личности.

Процесс менеджмента опирается на принятие решений. Без этого нельзя управлять. Однако решения могут быть запрограммированными и незапрограммированными.

Если заранее заданная ситуация вызывает заранее заданную реакцию, речь идет о запрограммированном решении.

Пользуясь компьютерной терминологией, можно сказать, что программа — это готовое решение, которое структурирует задачи, стоящие перед компьютером. Запрограммированные решения предполагает, к примеру, система управления запасами. Когда их уровень снижается до заданного минимума, компьютер «принимает решение» распечатать заказ.

Вот конкретный пример запрограммированных решений, которые принимает человек. Вы выходите из офиса, садитесь в машину и едете домой. Когда вы оказываетесь перед воротами своего гаража, последнее, что вам удастся вспомнить, — это то, как вы вышли из офиса. Что было потом? По каким улицам вы ехали? Какой свет горел на светофоре — зеленый или красный? Как же вы добрались домой, если дорога не сохранилась в вашей памяти? Ответ: ваши действия были запрограммированы. Обучение вождению равноценно программированию. Нас обучают определенным движениям, которые позволяют останавливаться на красный свет и трогаться с места на зеленый. Рано или поздно наступает момент, когда мы можем управлять автомобилем без осознанного осмысления своих действий.

Незапрограммированными называются решения, которые принимаются «с нуля» и требуют сознательных усилий. Чтобы принять незапрограммированное решение, нужно собрать информацию, выявить проблему, оценить возможные альтернативы и приступить к действию. Продолжим сравнение с вождением автомобиля. Представьте, что, когда вы едете домой, перед вами на красный свет проскакивает машина. Поскольку это происхо-

дит неожиданно, у вас в запасе нет готовой «запрограммированной» реакции. Вам нужно собрать информацию: на какой скорости и в каком направлении движется машина, нарушившая правила. Вам приходится оценить возможные варианты своих дальнейших действий (остановиться, увеличить скорость, повернуть направо, повернуть налево и т. д.). Выбрав один из этих вариантов, вы должны приступить к действию.

Почему запрограммированное вождение проще незапрограммированного? Те, кому приходилось водить машину за рубежом, знают ответ на этот вопрос. За несколько часов, проведенных за рулем автомобиля в чужой стране, вы устанете так же, как за несколько дней вождения дома. Когда мы управляем машиной в незнакомой местности, нам приходится то и дело принимать незапрограммированные решения, а они требуют творческого подхода (выработка альтернативных вариантов и их оценка) и риска (выбор одного из вариантов). Эти решения сопряжены с неопределенностью и риском, которые заставляют нас волноваться.

Выбирая между волнением и безопасностью, большинство людей предпочтут безопасность, — то есть выберут запрограммированное решение и отвергнут незапрограммированное. Однако если бы все наши решения были запрограммированы, мы бы очень быстро умерли от скуки. От соотношения запрограммированных и незапрограммированных решений зависит, способны ли мы справиться с конкретной ситуацией.

Люди, которые не в состоянии принимать незапрограммированные решения, — те, кому в любой ситуации необходим набор правил, — весьма негибки. Все мы знаем торговых агентов, которые, стоит их перебить, начинают рассказывать про свой товар с самого начала. Такая торговая презентация слишком жестко запрограммирована.

Справедливо и другое: люди, которые, несмотря на очевидность рутины, используют исключительно незапрограммированный подход к принятию решений, тоже негибки. Они то и дело изобретают колесо. Мы могли бы сказать, что их поведение запрограммировано на незапрограммированные действия. Они быстро выбиваются из сил и доводят до изнеможения тех, кто с ними работает.

Четыре функции менеджмента требуют разных видов решений. Программы производства результатов и администрирования предполагают программируемые решения. Производство результатов — это выполнение задачи с помощью известной технологии или последовательности действий, идет ли речь о производстве обуви, продажах или сборе средств. Изредка для выполнения этих задач требуются незапрограммированные решения, однако менеджмент старается систематизировать и освоить общеизвестные методы, позволяющие даже людям с самыми скромными способностями получить наилучшие результаты.

(Е) и (I)-функции в отличие от (Р) и (А) не считаются и не должны быть программируемыми. Нет программы, которая подскажет интегратору или предпринимателю, какой курс избрать или когда и как это сделать.

Когда у (Е) появляется идея, даже он сам зачастую не знает, откуда она взялась. Неудивительно, что режим его работы и собрания персонала, которые он устраивает, непредсказуемы.

Почему нельзя запрограммировать интеграцию? (I) имеет дело с людьми, а их реакция почти всегда непредсказуема. Даже если речь идет об одной и той же группе, которая собирается регулярно, любое собрание становится новым «событием» для интегратора, поскольку каждый раз группа имеет дело с особым стечением обстоятельств, а все ее члены подвержены сменам настроения.

Интеграция поддается программированию еще хуже, чем предпринимательство, поскольку (Е) не всегда имеет дело с людьми, а (I)-функция предполагает объединение индивидов, принимающих групповое решение. Вероятно, самая сложная, самая творческая работа на свете — это объединение предпринимателей в сплоченную группу, где принятие рисков и осознание ответственности превращаются из индивидуальных в групповые.

И все же ряд элементов (Е) и (I)-функций можно запрограммировать. На одних курсах учат стимулировать творческое начало, на других обучают чувствовать и понимать людей и общаться с ними. Однако я настоятельно рекомендую не переусердствовать с подобным обучением. Если (Е) и (I) становятся запрограммированными сверх меры, они могут утратить чрезвычайно важную для них спонтанность. Главнейшая черта (Е) — способность к нешаблонному мышлению, а основное качество (I) — умение интуитивно чувствовать других людей. Пытаясь запрограммировать творческое начало или применить механистический подход к человеческим отношениям, мы только испортим дело. Я уверен, что вам приходилось встречать людей, которые умеют улыбаться, заглядывать в глаза, внимательно слушать и делать одобрительные замечания, но, несмотря на это, вы чувствуете в их поведении фальшь. Такие хорошо обученные лжеинтеграторы не только вызывают неприязнь окружающих, но и подрывают доверие к другим сотрудникам (I)-ориентации, что негативно сказывается на том, как в целом компания относится к интеграции.

Если расположить четыре стиля менеджмента в зависимости от программируемости принимаемых решений — от наименьшей к наибольшей, мы получим следующую последовательность:

1. Интеграция (минимальная программируемость решений).
2. Предпринимательство.
3. Производство.
4. Администрирование (максимальная программируемость решений).

Понятно, что чем выше уровень корпоративной иерархии, тем больше незапрограммированных решений приходится принимать. Иными словами, нужно быть все более изобретательным и брать на себя все больший риск, поскольку решения приходится принимать на основе все более расплывчатых и все менее структурированных данных. На самом деле, если проанализировать соотношение запрограммированных и незапрограммированных решений, становится понятным принцип Питера¹: менеджер поднимается до уровня своей некомпетентности. Менеджеры, получившие повышение, часто не справляются со своими обязанностями, поскольку им недостает либо изобретательности, либо готовности рисковать, а порой и того и другого [1].

Эффективность обучения

Многие курсы и программы подготовки, по сути, представляют собой разновидности программирования. Предполагается, что учащийся осваивает навыки выполнения ряда функций, которые могут понадобиться ему для выполнения определенного набора задач. Обучение тех, кто работает на производстве — технологов, руководителей, — по большей части представляет собой программирование.

Административные решения тоже в основном программируемые, поскольку обычно определяются сводами правил, корпоративными принципами или руководящими указаниями. Так, мощь Британской империи традиционно объяснялась превосходной подготовкой государственных служащих, а она представляла собой программирование.

Рационализация и стандартизация процедур позволяла горстке англичан господствовать над огромными колониями, избегая организационной неразберихи. Была поставлена цель — задать предсказуемое поведение: в конкретных условиях любой британский администратор должен был действовать определенным образом. Чиновники за границей — будь то Индия или Африка — использовали одни и те же процедуры, а тот, кого переводили в другую колонию, мог с ходу взяться за дело. Такая система была весьма эффективной.

Можно ли обучить людей навыкам непрограммируемой работы, таким как (Е) и (I)? Подобные попытки предпринимаются постоянно. Многочисленные книги, в которых рассказывается, как разработать стратегический

¹ *Принцип Питера* — объяснение постоянно возникающих проблем в любой компании, сформулированное Лоуренсом Питером: в любой иерархии каждый сотрудник имеет тенденцию достигать уровня своей некомпетентности, поскольку после достижения этого уровня их перестают продвигать; вследствие этого большая часть работы выполняется теми служащими, которые еще не достигли своего уровня некомпетентности. — *Прим. пер.*

план или стать миллионером, совершив десять несложных шагов, — это не что иное, как попытки программирования (Е).

Существуют семинары, где обучают (I). Для этого предлагаются поэтапные методы, которые позволяют более эффективно анализировать людей и ситуации.

Разумеется, человека можно вооружить навыками общения с людьми, но будут ли они использоваться надлежащим образом, зависит исключительно от его проницательности, креативности и готовности рисковать. Если он подходит к делу не творчески, то не сумеет распознать неординарную ситуацию, которая требует незапрограммированных решений. Многие высшие руководители компаний совершают подобную ошибку, запрограммированным образом реагируя на изменившуюся ситуацию, которая требует нового подхода.

Существующая система обучения отличается непоследовательностью

Для производителей и администраторов первостепенное значение имеет обучение, а развитие играет менее важную роль. Обучение (Р) и (А), как правило, сориентированное на конкретную сферу деятельности или организацию, проводится в учебных заведениях. За ним следует поступление на работу и обучение на месте, которое включает изучение всех или некоторых организационных структур и правил.

Само собой, ноу-хау, касающиеся производства результатов и систематизации эффективных методов, весьма важны для успешного менеджмента. Однако такое обучение не позволяет освоить даже минимум необходимых (Е) и (I)-навыков.

В некоторых университетах менеджмент рассматривается как прикладное предпринимательство. Здесь бизнес-школы становятся частью школ экономики. Студенты изучают экономическую теорию, чтобы знать финансовое дело, оценивать риски и стоимость и определять возможности рынка.

Но хорошо обученный предприниматель не всегда становится хорошим менеджером. Даже обладая непревзойденными способностями, он может привести компанию к экономической катастрофе, если не привлечет к управлению организацией людей, уверенно владеющих навыками администрирования.

Последним словом в подготовке управленческих кадров стала наука о поведении. Теперь школы менеджмента предлагают курсы по мотивации и динамике группового поведения, в ходе которых масса времени тратится на анализ межличностных отношений и изучение методов создания мотивации.

В лучшем случае в результате такого обучения мы получим Горячего сторонника, который хорошо ладит с людьми, но не имеет ни знаний, ни практических навыков в сфере маркетинга, производства, финансового дела и администрирования.

Пересмотр миссии образования

Понятно, что мало обучать какому-то одному аспекту менеджмента. Все его составляющие необходимы: нужно изучать основные дисциплины (**P**) и методы администрирования (**A**), учиться ставить цели, работать в условиях неопределенности и рисковать (**E**) и, наконец, получить навыки работы вместе с другими людьми и разрешения неизбежных конфликтов (**I**).

Таким образом, (**P**)-менеджеру необходимо быть (**PAei**), а не (**P---**), (**A**)-менеджеру — (**pAei**), а не (**-A--**) и т. д. Менеджер должен уметь выполнять любые задачи, удовлетворительно справляясь со всеми функциями и отлично владея хотя бы одной из них. Но даже лучшие лидеры компаний не могут блестяще выполнять все четыре функции. Как правило, они превосходные (**I**) и при этом отлично справляются еще с одной-двумя функциями.

Тот, кто не способен выполнять отдельные функции — то есть имеет прочерки в своем коде, не станет хорошим менеджером, даже получив самое лучшее образование. Полагаю, с тем же успехом можно попытаться сделать дирижером человека, лишённого музыкального слуха.

Основная цель обучения руководителей, будь то тренинги представителей высшего руководства в организации или подготовка мастеров делового администрирования в университете, — не сформировать (**PAEI**) и не устранить прочерки в чьем-либо коде, а снабдить потенциального руководителя инструментами, которые необходимы для выполнения отдельных функций, и главное, научить его работать с теми, кто придерживается иного стиля и выполняет иные обязанности.

Как решить эту задачу? Для этого нужно дать учащимся представление о четырех (**PAEI**)-функциях, которые должен выполнять любой менеджер независимо от занимаемой должности, и научить их не воспринимать незнакомый подход как угрозу, а использовать стиль и приоритеты других менеджеров себе во благо.

(**P**) и (**A**) принимают в основном запрограммированные решения, поэтому их обучение — это тренинг. Выполнение (**E**) и (**I**)-функций предполагает незапрограммированные решения, поэтому обучение предпринимателей и интеграторов — это развитие.

Чтобы совершенствоваться, человек должен сосредоточиться не на том, что дается ему легко, а на том, что получается плохо. Ему придется вступить

на неизведанную территорию, а это непросто, поскольку тем самым он неизбежно выставит на всеобщее обозрение свои недостатки. Это может напугать тех, кто боится провала, — в особенности людей, которым недостает (I)-навыков. Оберегая себя от подобных ситуаций, такие люди, по всей вероятности, будут избегать руководящей работы, поскольку она не принесет им ни удовлетворения, ни вознаграждения.

Может ли развитие быть результативным? В крайних случаях, когда менеджер представляет собой один из четырех описанных типажей, которые способны выполнять лишь одну функцию из четырех, обычные методы не помогут. Если такой человек хочет измениться и стать руководителем, ему не обойтись без помощи профессионального психотерапевта.

В менее сложных случаях, когда одна-две функции выполняются удовлетворительно и необходимо дальнейшее развитие навыков, может помочь постепенное выявление недостатков, подкрепленное оперативной обратной связью. Однако для всех без исключения развитие сопряжено с большими усилиями. Их можно свести к минимуму, но совсем без них обойтись невозможно.

Что должны делать учебные заведения

Давайте попробуем определить цели школ менеджмента исходя из новой парадигмы. Мы сразу увидим, что у нас появился иной приоритет: каждый студент должен уяснить, что он не идеальный руководитель и никогда им не станет. Отталкиваясь от этой посылки, можно естественным образом выработать прочие принципы и стратегии, в том числе:

- научиться скромности;
- научиться понимать, ценить и принимать как должное разнообразие управленческих и личностных стилей;
- развивать стратегии эффективной коммуникации с носителями иных стилей;
- развивать стратегии эффективной коммуникации на собраниях, чтобы люди с разными стилями понимали, о чем идет речь.

Кроме того, школы менеджмента, разумеется, должны эффективно обучать выполнению четырех основных (РАЕI)-функций менеджмента.

Образование для (P) и (A)

Университетское обучение (P) и (A)-типов — требует ли работа блестящего или удовлетворительного выполнения данных функций — не вызывает

особых затруднений. (Р) должен освоить дисциплины в рамках своей специализации — продажи, инжиниринг, бухгалтерское дело, маркетинг или любые другие предметы, связанные с его будущей работой. Для закрепления материала и усвоения поведенческих навыков необходимо некоторое количество практических занятий, но в целом здесь приемлем обычный, традиционный подход к обучению.

Те же рекомендации относятся и к подготовке (А), который осваивает администрирование, учится организовывать, систематизировать, контролировать внедрение и т. д. Общепринятой практикой служит курс, где изучают решение от истоков до внедрения и анализируют, удалось ли реализовать запланированное, какой ценой, насколько успешно и т. д.

Образование для (Е) и (И)

Где изучать (Е) и (И)? Эти функции насущно необходимы в первую очередь высшему менеджменту. На этом уровне приходится принимать в основном незапрограммированные решения, опираясь на свой талант и интуицию. Для отличного выполнения данных функций мало вы зубрить правила. Здесь требуются готовность рисковать, способность болеть душой за порученное дело, умение слушать и интуиция. Руководитель должен обладать этими качествами или хотя бы иметь соответствующие задатки, которые по мере приобретения опыта можно развить.

Если проанализировать подготовку, которую получают (Е) и (И) в школах менеджмента в их нынешнем виде, становится ясно, что составители учебных программ исходят из того, что студент уже имеет базовые навыки (Е) и (И). Поэтому задачей обучения становится их систематизация с учетом конкретной специализации.

Для (Е) читают курсы по методикам мозгового штурма и коллективного решения проблем, где дают рекомендации по стимулированию креативности и ее планомерному использованию.

Обучение (И) включает курсы по организации процессов, организационному развитию, формированию агентов изменений, а также тренинги сенситивности¹ и лидерства.

Если у человека есть соответствующие задатки, эти курсы могут оказать действенную помощь в развитии и совершенствовании его умений. Однако если дисциплины, предназначенные (Е), будет изучать тот, кто не владеет (Е)-навыками, это может лишь испортить дело. Нельзя научиться рисковать или творчески подходить к планированию в условиях неопределенности,

¹ Тренировка восприимчивости (сенситивности) осуществляется в группах для повышения уровня психологической подготовки управленческих кадров; помогает развить способности адекватного восприятия людей, ситуаций и т. п. — Прим. ред.

изучив теорию стратегического планирования. (На самом деле большинство предпринимателей, создавших собственные компании, не оканчивали бизнес-школ. Некоторые из них были столь невежественны, что вначале не понимали, на какой огромный риск они идут.)

Школам менеджмента следует изменить свой подход и заняться *развитием* (Е) и (И)-навыков.

Это уже делается в ряде учебных заведений. Так, школа менеджмента при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе предлагает практические курсы для (Е) и (И), в ходе которых студенты, работая в командах, учатся сообща принимать решения и познавать самих себя. От всех студентов, изучающих менеджмент в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, в обязательном порядке требуют пройти хотя бы один такой курс в первой четверти.

В Технологическом институте в Монтеррее (ITESM), Мексика, преподаватели и представители высшего руководства компаний помогают студентам в работе над долгосрочным проектом. Студенты выявляют возможности развития определенного бизнеса, составляют план, продумывают структуру предприятия и управляют им с помощью и под наблюдением преподавателей и представителей высшего менеджмента. Очередная группа студентов принимает результаты работы своих предшественников и продолжает их дело.

В Стэнфордском университете на курс подготовки мастеров делового администрирования (МВА) принимают лишь тех, кто уже проявил задатки лидера. Такой подход позволяет вооружить студентов арсеналом средств, которые необходимы им для дальнейшего развития уже продемонстрированных способностей. Полагаю, в Стэнфорде избрали верный путь.

Что может организация

Человек может стать успешным менеджером, только если у него есть возможность развивать навыки выполнения функций, которые не входят в стандартный набор его обязанностей. Поэтому любая организация кровно заинтересована в том, чтобы предоставить своим сотрудникам возможность развивать как можно больше навыков. Безусловно, это требует определенных затрат в краткосрочной перспективе, поэтому многие коммерческие организации считают такую практику недопустимой роскошью. Однако в долгосрочной перспективе это дает преимущества, которые окупают затраты. Люди приобретают новые умения, получают представление о проблемах своих коллег и развивают те стороны своей личности, которые, как правило, не имеют возможности реализовать.

К примеру, в отделе маркетинга обычно не представляют реалий производства, а на производстве не понимают, в каких напряженных условиях работают сотрудники отдела маркетинга. Конфликты между этими двумя подразделениями станут менее острыми, если персонал каждого из них получит возможность ознакомиться с опытом своих коллег из другого подразделения [2].

Именно такого подхода давно придерживаются в израильской армии. Офицер не может получить повышение, не отслужив какое-то время в разных подразделениях в одном и том же звании. Это дает ему возможность увидеть организацию с разных точек зрения — от штабного офицера до командира боевого подразделения.

Предоставляя людям возможность узнать, что происходит за пределами их подразделения, можно получить дополнительные преимущества. Такие сотрудники видят проблему со стороны, а следовательно, абсолютно объективны. (Большинство врачей не лечат своих близких именно потому, что субъективность слепа.) Таким образом, в соответствии с методологией Адизеса в решении проблем производственники должны помогать отделу маркетинга, которому следует подключать своих представителей к работе финансового отдела, и т. д.

Обучение и развитие (Р) и (А) в организации

Чтобы сотрудники могли приобрести (Р) и (А)-навыки, им следует поручить задачи, которые требуют выполнения этих функций. Такой работы предостаточно в любой организации, — здесь сгодятся и продажи, и обслуживание производственной линии. Результативное обучение требует соблюдения двух условий: сотрудник должен нести прямую ответственность за успех или неудачу при выполнении задачи, а задача должна быть относительно краткосрочной, чтобы можно было без лишних проволочек обеспечить обратную связь.

(А)-функция требует систематизации, порядка, деталей, власти, работы в условиях определенности, стабильной возможности прогнозирования, терпеливого отношения к повторению действий и умения получать удовольствие от рутины. Такие качества требуются и вознаграждаются при составлении календарных планов производства, в бухгалтерском деле и в традиционных формах управления персоналом. Представьте, как много даст Поджигателю непродолжительная экскурсия во владения тех, кто поддерживает функционирование системы.

Обучение и развитие (Е) и (И) в организации

Традиционная структура крупных организаций препятствует развитию (Е) в двух аспектах. Во-первых, жесткая иерархия и бюрократические тенденции

приводят к изоляции предпринимателей, а во-вторых, при такой структуре (Е)-задачи монополизированы верхушкой пирамиды, а это не позволяет развиваться талантливым (Е) на других уровнях. В результате большинство организаций испытывает дефицит предпринимателей, и когда возникает потребность в (Е) на уровне высшего менеджмента, приходится нанимать таких руководителей на стороне.

При этом совершаются попытки научить менеджеров более активно использовать творческое воображение и новые идеи в процессе принятия решений. Для этого используются, в частности, такие методики, как мозговой штурм и коллективное решение проблем. Так, в Институте федеральной исполнительной власти (Federal Executive Institute)¹ однажды организовали учебный курс продолжительностью в восемь недель, в ходе которого участники значительную часть времени «просто думали» [3].

Хотя изоляция или подавление не угрожает (I) в той степени, как (Е), рост и развитие интеграторов тоже не слишком поощряются. Организации сориентированы на достижение цели и решение поставленных задач. Им нужны результаты, и чтобы их добиться, они обезличивают межчеловеческие отношения. Вместо отношений между людьми в организации складываются отношения между специалистами, и это снижает потенциал (I).

Чтобы развивать (I), нужно создавать ситуации, в которых проверяется способность человека работать с другими людьми. Нужно учиться слушать, слышать и чувствовать другого человека и ставить себя на его место. Нужно развивать внутреннее чутье, которое позволяет слышать то, о чем умалчивается, и понимать, что имеет в виду ваш собеседник.

Оказалось, что различные виды деятельности в нерабочее время, в которых могут принимать участие все сотрудники, — к примеру, художественное творчество и театральные постановки — помогают сплотить людей и научить их толерантно относиться к многообразию. Как-то раз мне пришлось работать с банком, расположенным в деловой части Лос-Анджелеса. В банке есть превосходный театр, но он выступает только на совещаниях по сбыту. Если бы руководство использовало его для проведения увеселительных мероприятий и привлекло персонал к созданию сценариев, режиссуре и участию в спектаклях в нерабочее время или на добровольных началах, это сделало бы жизнь людей более многогранной и помогло бы сломать иерархические барьеры.

В последние годы прилагается все больше усилий, чтобы помочь менеджменту улучшить выполнение (I)-функции за счет методов наук о

¹ Специализированное учебное заведение федерального правительства, готовящее высшие профессиональные кадры для федеральных ведомств. Находится в г. Шарлоттсвилле, шт. Вирджиния. — *Прим. пер.*

поведении — тренинги сенситивности, Т-группы¹, дискуссионные группы и т. д. [4].

Однако такая работа ведется с переменным успехом. Почему? Исследования показали, что, если атмосфера в организации неблагоприятна для обучения или противоречит его установкам, результаты подобных программ развития (Е) и (И) будут весьма скромными [5].

Таким образом, важная составляющая методологического подхода Адизеса — такое изменение окружающей обстановки, которое даст (И) и (Е) возможность развиваться. Иными словами, нужно создать атмосферу, в которой поощряются и поддерживаются креативность и новые подходы к интеграции.

Делегирование полномочий и децентрализация

Лучшие средства для развития (Е) и (И) — это демократизация и децентрализация организации. Это легко объяснимо — чем чаще люди участвуют в принятии решений, тем больше применяются и развиваются (Е) и (И)-навыки [6].

Прежде чем мы углубимся в данную тему, следует четко определить разницу между делегированием полномочий и децентрализацией. Это не синонимы. Делегировать полномочия — значит возлагать на подчиненных ответственность за принятие программируемых решений. Делегировать полномочия можно, поручая работу (Р) и (А).

Децентрализация — это нечто большее, чем передача программируемых обязанностей. В децентрализованной организации есть сферы деятельности, в которых от подчиненных требуется проявлять инициативу, принимать решения на собственное усмотрение и брать за них ответственность. Децентрализация непременно предполагает больший простор для незапрограммированных решений, непредсказуемых по своей природе.

Следовательно, децентрализация требует поощрять (Е) и (И) на низовых уровнях организационной иерархии. (Е) и (И)-функции — непрограммируемые, а значит, их нельзя делегировать². Нужно воспитать тех, кто умеет их выполнять.

¹ Т-группа — методика организации деятельности специально сформированной группы людей, взаимодействие которых приводит как к самопознанию, так и к улучшению понимания других людей. — *Прим. науч. ред.*

² То, что делегирование и децентрализация — не синонимы, бесспорно. Однако в литературе понятие «делегирование» часто трактуется шире, чем это делает автор. В частности, могут делегироваться и полномочия, требующие принятия незапрограммированных решений. — *Прим. науч. ред.*

Обучение высших руководителей в организации

В традиционных программах обучения высшего руководства присутствует знакомая ошибка: основное внимание уделяется не команде, а индивиду. Однако, не считая изучения различных характеристик и функций менеджмента, руководитель, работающий в одиночку, почти не имеет возможностей для самосовершенствования. Работая в одиночку, он работает в вакууме. Мы развиваемся, работая сообща. Это значит, что традиционный подход к обучению высших руководителей вряд ли приведет к реальным, ощутимым переменам.

Выпускники программ подготовки высшего руководства часто теряются, объясняя, что им дало подобное обучение. «Трудно сказать, что я освоил, — говорят они. — А, вот что, пожалуй... Самая большая польза в том, что это помогло мне привести в порядок свои мысли».

Обучение высших руководителей следует проводить в группах из пяти и более человек, работающих в одной организации. Эти команды развивают свои когнитивные ноу-хау — (P), навыки оценки и внедрения систем — (A) и способность работать сообща, принимая качественные решения и избегая деструктивных конфликтов, — (E) и (I).

Кроме того, программы обучения высшего руководства должны быть комплексными. Нельзя заниматься только одной дисциплиной. Чтобы стать членом взаимодополняющей команды, а не Героем-одиночкой, Бюрократом, Поджигателем или Горячим сторонником, необходимо взаимное обогащение.

Негативная сторона формального образования

Согласно новой парадигме менеджмента как школы менеджмента, так и обучение в организации становятся важными инструментами подготовки всесторонне развитых руководителей.

Однако с формальным образованием можно переусердствовать и тем самым навредить здоровому управленческому началу.

Кое-кто из наиболее успешных нынешних предпринимателей не получил формального образования и, может быть, именно *поэтому* добился грандиозных результатов. Образование не выхолостило (E) и (I)-задатки этих людей. Им никогда не говорили, что решения следует искать в сводах правил. Никто не отговаривал их доверять своей интуиции. Они знали, как адаптироваться и подойти к новым условиям творчески, и находили собственные решения. Старшего вице-президента одного из крупнейших банков

в Мексике в свое время исключили из школы, однако его подчиненные, доктора философии (Ph.D.), считают его прирожденным лидером. «Не получив образования, он не научился думать», — сказал мне один из них.

Любое образование уделяет массу времени изучению моделей, применимых в конкретных ситуациях: это запрограммированные решения предполагаемых проблем, которые возникают многократно. Разумеется, эти модели — наиболее эффективное универсальное средство, с помощью которого организация устраняет потери и повышает эффективность работы. Однако такие модели таят в себе опасность.

Получая образование, студенты привыкают к программируемости и даже начинают получать от нее удовольствие. Это способно привести к ряду негативных последствий. Будущие руководители могут стать зависимыми от набора доступных, надежных моделей и забудут, как отличать решения, которые можно принимать автоматически, от тех, которые требуют творческого начала.

Если они слишком часто уповают на готовые рецепты решения проблем, то со временем разучатся выработать сложные решения. Они утратят способность быть терпеливыми и настойчивыми, умение здраво рассуждать и ясно излагать свои мысли.

Случается, что в ситуации, требующей нестандартного решения, они становятся пассивными и обращаются к готовому решению, даже если оно не годится в данных условиях.

Известный философ и социолог Иван Иллич утверждал, что современная система образования, вместо того чтобы учить людей учиться и мыслить самостоятельно, программирует их на оправдание надежд истеблишмента [7]. Вместо того чтобы учить задавать «правильные» вопросы, наши учебные заведения обучают людей «правильным» ответам. Если школы менеджмента действительно хотят выпускать умелых и успешных менеджеров и лидеров, им придется изменить существующую образовательную систему.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Peter, Laurence J., and Raymond Hull, *The Peter Principle* (New York: Morrow, 1969).
2. См. Adizes, Ichak: *Dialectic Convergence for Management of Conflict*, Paper no. 10 (Los Angeles: MDOR Institute, 1977); он же, *A'SIM Method for Diagnosis of Organizations*, Paper no. 7 (Los Angeles: MDOR Institute, 1977); он же, *Democratization of Organizations*, working paper (Human Systems Study Center, Graduate School of Management, UCLA, 1977).
3. Quigley, William S., and Ronald J. Stupak, "An Experiment in Managerial Creativity: The Federal Executive Institute and the Policy-Making Process," *Training and Development Journal*, 28 June 1974), pp. 22–28.

4. Рэймонд Л. Хилгерт дает менеджерам десять рекомендаций по укреплению позитивного мышления, которое помогает оказывать воздействие на подчиненных. См. Hilgert, Raymond L.: "Positive Personal Motivation: The Manager's Guide to Influencing Others," *Personnel Journal*, 53 (Nov., 1974), pp. 832–834. (Активность в этой сфере резко возросла с появлением и развитием методов тренинга сенситивности.)
5. Hand, Herbert H., Max D. Richards, and John W. Slocum, "Organizational Climate and the Effectiveness of a Human Relations Training Program," *Academy of Management Journal*, 16 (June 1974), pp. 185–196.
6. Дополнительная информация содержится в следующих публикациях:
 - (a) Adizes, Ichak: *Industrial Democracy: Yugoslav Style* (New York: Free Press, 1971). Он же, "The Developing Nations and Self-Management," Research Paper Reprint No. 1 (*UCLA Institute of Industrial Relations Publications Series*, 1975), translation of chap. I of the Spanish edition. Он же, "Problems of Implementation and the Role of Professional Management," Research Paper Reprint No. 2 (*UCLA Institute of Industrial Relations Publications Series*, 1975), translation of chap. 10 of the Spanish edition.
 - (b) Adizes, Ichak, and Elisabeth Mann-Borgese, eds., *Self-Management: New Dimensions to Democracy* (Santa Barbara, Calif.: ABC/CLIO, 1975).
 - (c) Adizes, Ichak: "Industrial Democracy and Codetermination," in *Encyclopedia of Professional Management* (New York: McGraw Hill, 1977).
 - (d) Zupanov, J., and I. Adizes, "Labor Relations in Yugoslavia," in *Handbook of Contemporary Developments in World Industrial Relations*, ed. A. Blum (Westwood, Conn.: Greenwood Press, in print).
 - (e) Adizes, I.: "On Conflict Resolution and an Organizational Definition of Self-Management," in *Participation and Self-Management*, vol. 5: Social System and Participation, First International Sociological Conference on Participation and Self-Management, Zagreb, Yugoslavia, 1973, pp. 17–33.
7. Illich, Ivan: *Deschooling Society* (New York: Harper & Row, 1971).

Библиография

Abravanel, E., and King, E.: *Dr. Abravanel's Body Type Program for Health, Fitness and Nutrition* (New York: Bantam Books, Inc., 1985).

Adizes, Ichak: *How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems* (Santa Monica, Calif.: Adizes Institute, Inc., 1979). (Есть русский перевод: Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента: Диагностика и решение управленческих проблем. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006.)

Adizes, Ichak: *Industrial Democracy, Yugoslav Style: The Effect of Decentralization on Organizational Behavior* (New York: Free Press, 1971; reprinted by MDOR Institute, 1977, paper).

Adizes, Ichak: *Managing Corporate Lifecycles* (Paramus, N.J.: Prentice Hall Press, 1999).

Adizes, Ichak, with Griffin, Patrick H.: *Managing the Performing Arts Organization: Founding Principles in the Management of the Arts* (Santa Monica, Calif.: The Adizes Institute, 1999).

Adizes, Ichak: *Mastering Change: the Power of Mutual Trust and Respect* (Santa Barbara, Calif.: Adizes Institute Publications, 1992).

Alessandra, A., and Wexler, P.: *Non-Manipulative Selling* (San Diego: Courseware, Inc., 1979).

Bell, Gerald: *The Achievers* (Chapel Hill, N.C.: Preston Hill, 1973).

Bennett, E.: *What Jung Really Said* (New York: Schocken Books, 1967).

Bennett, J.: *Enneagram Studies* (York Beach: Samuel Weiser, Inc., 1983).

Berliner, Joseph S.: *Factory and Manager in the USSR* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1957).

Berne, Eric: *Games People Play* (New York: Ballantine, 1996, revised edition). (Есть русский перевод: Берн Э. Игры, в которые играют люди. — Минск: Харвест, 2005; М.: Современный литератор, 2006.)

Blake, Robert, and Mouton, Jane: *The Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing, 1964).

Blau, Peter M.: *The Dynamics of Bureaucracy* (Chicago: University of Chicago Press, 1956).

Bolton, R., and Bolton, D.: *People Styles at Work* (New York: American Management Association, 1996).

Bolton, R., and Bolton, D.: *Social Style / Management Style* (New York: American Management Association, 1984).

Choiniere, R., and Keirse, D.: *Presidential Temperament* (Del Mar: Prometheus Nemesis Book Company, 1992).

Drucker, Peter F.: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973).

Fieve, Ronald R.: *Moodswing: Dr. Fieve on Depression* (New York: William Morrow and Co., 1989).

Francis, Roy G., and Stone, Robert C.: *Service and Procedure in Bureaucracy: A Case Study* (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1956).

Fraser, J.: *The Chinese Portrait of a People* (Glasgow: William Collins Sons & Co. Ltd, 1981).

Gordon, Dr. T.: *L.E.T. Leadership Effectiveness Training* (Wyden Books, 1977).

Halberstam, D.: *The Best and the Brightest* (London: Pan Books Ltd, 1972).

Hartman, T.: *The Color Code* (Taylor Don Hartman, 1987).

Herrmann, N.: *The Creative Brain* (Lake Lure: Brain Books, 1990).

Keirse, D., and Bates, M.: *Please Understand Me* (Del Mar: Prometheus Nemesis Book Company, 1984).

Lear, F.: *The Second Seduction* (New York: Alfred A. Knopf, 1992).

Lowen, A.: *Depression and the Body* (New York: Penguin Books, 1981). (Есть русский перевод: Лоуэн. А. Депрессия и тело. — М.: Эксмо-Пресс, 2002.)

Lowen, A.: *The Language of the Body* (New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1979).

March, James G., and Herbert Simon: *Organizations* (New York, London: John Wiley & Sons, 1958).

Mottram, V.: *The Physical Basis of Personality* (Baltimore: Penguin Books, 1960).

Parkinson, C. Northcote: *Parkinsons Law: The Pursuit of Progress* (London: John Murray, 1958). (Есть русский перевод: Паркинсон Н. Законы Паркинсона. — М.: Фаир-Пресс, 2001.)

Peter, Laurence J., and Hull, Raymond Hull: *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong* (New York: William Morrow & Co., 1969). (Питер Л. Принцип Питера. — М.: АСТ, 2003.)

Rothchild, J.: *Going for Broke: How Robert Campeau Bankrupted the Retail Industry, Jolted the Junk Bond Market and Brought the Booming Eighties to a Crashing Halt* (New York: Simon & Schuster, 1991).

Schumpeter, Joseph: *Business Cycles* (New York: McGraw Hill, 1939).

Soros, George, Wien, Byron, and Koenen, Krisztina: *Soros on Soros: Staying Ahead of the Curve* (New York: John Wiley & Sons, 1995). (Есть русский перевод: Сорос Дж.

совместно с Байроном Виеном и Кристиной Коэнен. Сорос о Соросе. Опережая перемены. Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996).

George Albert Steiner: *Top Management Planning* (New York: Macmillan, 1969).

Storm, H.: *Seven Arrows* (New York: Harper & Row, 1972).

Sundberg, N.: *Assessment of Persons* (New Jersey: Prentice-Hall, 1977).

Waldo, Dwight, ed.: *Ideas and Issues in Public Administration* (New York: McGraw Hill, 1963).

Woodward, Joan: *Industrial Organization: Theory and Practice* (New York: Oxford University Press, 1965).

Другие работы автора

(Их можно получить через Институт Адизеса, www.adizes.com)

КНИГИ

Adizes, I. *Industrial Democracy Yugoslav Style*. New York: Free Press, 1971.

Adizes, I., and Mann-Borgese, Elisabeth, eds. *Self-Management: New Dimensions to Democracy*, Santa Barbara, CA: ABC/CLIO, 1975.

Adizes, I. *How to Solve the Mismanagement Crisis*. 2nd printing. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1980. (First printing, New York: Dow Jones Irwin, 1979).

Adizes, I. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.

Adizes, I. *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Business and Society*. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1993.

Adizes, I. *The Pursuit of Prime*. First printing, Santa Monica, CA: Knowledge Exchange, 1996.

Adizes, I. *Managing the Performing Arts Organization*. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1999.

Adizes, I. *Managing Corporate Lifecycles: An Updated and Expanded Look at the Corporate Lifecycles*. First printing, Paramus, NJ: Prentice Hall Press, 1999.

Adizes, I. *Management Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It*. Adizes Institute Publications, Santa Barbara, CA, 2004.

Adizes, I. *Leading the Leaders: How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style is Different from Yours*. Adizes Institute Publications, Santa Barbara, CA, 2004.

Статьи

Adizes, I. "The Role of Management in Democratic (Communal) Organizational Structures." *Annals of Public and Cooperative Economy*. Quarterly review of CIRIEC. Brussels: CIRIEC, No. 424 (1971): 399–420.

Adizes, I. "Administering for the Arts: Introduction and Overview." *California Management Review* 15, 2 (1972): 99–103.

Adizes, I. "Boards of Directors in the Performing Arts: A Managerial Analysis." *California Management Review* 15, 2 (1972): 109–117.

Adizes, I. "Economic Changes in Yugoslavia." *East Europe* 21, 10 (1972): 8–16.

Adizes, I. "Management in Der Demokratischen Organisationen." *Annalen der Gemeinschaft* 41 (Januar—Marz, 1972).

Adizes, I. "Samoupravljanje Kao Drustveni Cilj i Organizacijski Proces — [Self-Management as a Social Goal and an Organizational Process.]" *Socijalizam* 11, 12 (1972): 1324–1333.

Adizes, I. "Uloga Rukovodjenja u Demokratskim Organizacionim Strukturama." [Serbo-Croatian translation of "The Role of Management in Democratic Organizational Structures"]. *Moderna Organizacija* 6 (1972): 937–951.

Adizes, I. "Uloga Vodstva v Demokracinih (Skupnostnih) Organizacijskih Strukturah." ["The Role of Management in Democratic Organization"] *Moderna Organizacija* 6 (1972): 437–451.

Adizes, I. and Weston, F. "Comparative Models of Social Responsibility". *Journal of the Academy of Management* 16, 1 (1973): 112–129. Reprinted in F. Luthans and R. M. Hodgetts, *Social Issues in Business*. 2nd ed. New York: Macmillan, 1974.

Adizes, I. "Gerencia y Estructuras Comunes (I)". "The Role of Management in Democratic Organization." *Gerencia*. Instituto Peruano de Administracion de Empresas (IPAE). Lima, Peru, (Noviembre/Diciembre, 1976): 23–76.

Adizes, I. "On Conflict Resolution and an Organizational Definition of Self-Management" in *Participation and Self-Management*, Volume 5 "Social System and Participation", 1–73. First International Sociological Conference on Participation and Self-Management. Zagreb, Yugoslavia (1973).

Adizes, I. "Le Role de la Direction Dans une Communauté Organisée Sur une Base Démocratique." "The Role of Management in Democratic Organization." *Les Annales De L'Economie Collective* 1 (Jan.-Mars, 1973): 83–109.

Adizes, I., and McWhinney, W. "Arts, Society and Administration: The Role and Training of Arts Administrators, Arts and Society." *Arts and Society*, 10, 3 (1974): 40–50.

Adizes, I. "Gerencia y Estructuras Comunes (II) Management and Communal Structures." *Gerencia*, IPAE (January/February, 1974): 36–43.

Adizes, I. "Relaciones Organizativas en la Empresa Autogestionaria [The Self-Managed Enterprise]." *Apuntes* 1, 2 (1974): 21–30.

Blame, M., and Adizes, I. "Parkview Symphony." In *Business Policy: Strategy Formation and Management Action*, ed. W. Glueck, 366–374. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1974.

Adizes, I. "Autogestion y Naciones en Desarrollo [Self-Management in Developing Nations]." *Apuntes* 4 (1975): 106–122.

Adizes, I. "The Cost of Being an Artist: An Argument for the Public Support of the Arts." *California Management Review* 17 (Summer, 1975): 80–84.

Adizes, I. "Mas Alla del «Principio de Peter»: una Tipología de Estilos de Incompetencia Gerencial." *Instituto de Administracion Cientifica de las Empresas* (IACE). Monterrey, Mexico (1975).

Adizes, I. "Mismanagement Styles". *California Management Review* 19, 2 (1976): 5–20.

Adizes, I. "Seattle Opera Association." *Business Policy: Strategy Formation and Management Action*, ed. W. Glueck, 610–634. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1976.

Adizes, I. and Zukin, P. "A Management Approach to Health Planning in Developing Countries." *Health Care Management Review* 2, 1 (1977): 19–37.

Adizes, I. "Industrial Democracy and Codetermination." *Encyclopedia of Professional Management*. New York: McGraw-Hill, 1978.

Zupanov, J., and Adizes, I. "Labor Relations in Yugoslavia." *Handbook of Contemporary Developments in World Industrial Relations*, ed. A. Blum. Westwood, CT: Greenwood Press, 1978.

Adizes, I. "Mismanagement." *Affarsekonomi Management*. Stockholm, Sweden, 1978.

Adizes, I. "Organizational Passages: Tools for Diagnosis and Therapy of Organizational Behavior." *Organizational Dynamics* 8, 3 (Summer, 1979): 28–46.

Adizes, I., and Turban, E. "An Innovative Approach to Group Decision Making." *Personnel*, 62, 4 (1985): 45–49.

Adizes, I. "Back to Basics: Mutual Trust and Respect and Productivity." *Executive Excellence*, 10, 10 (1993): 11–13.

Adizes, I. "Managing: The Business of Mutual Trust and Respect." *Manage* 45, 1 (1993): 26–28.

Adizes, I. "Twelve Tips on Keeping Your Growing Business at Prime". *Manage* 44, 3 (1993): 14–17.

Adizes, I. "Corporate Lifecycles: Entrepreneurship and Integration." In *Management and Entrepreneurship*, the English version, ed. I. Vaji, 168–172. Vol. II. Centar za Management i Marketing, University of Zagreb: Zagreb University Press, 1994.

Adizes, I. "How to Convert a Committee into a Team." *Successful Meetings* 43, 2 (1994): 115–118.

Adizes, I. "Integrating Innovation." *Executive Excellence* 11, 11 (1994): 12–13.

Adizes, I. "Keeping the Fires Burning [about TQM]." *Manage* 46, 1 (1994): 12–16.

Adizes, I. "Information Superhighway: Overloading Human Potential." *Executive Excellence* 12, 4 (1995): 15.

Adizes, I. "What Comes First? Strategy or Structure?" *Executive Excellence* 2, 9 (1995): 20.

Adizes, I. "Eight Myths [about management]: Getting Right the People Dimension of Business." *Executive Excellence* 14, 9 (1997): 20.

Adizes, I. "Five Myths about Management in the 1990s." *Manage* 48 (July, 1997): 30–32.

Adizes, I. "Looking for Mr./Ms. Perfect: The Search for the Right Professional Manager in a Growing Company." *Progress* 2, 1 (1998): 14–15.

Adizes, I. "Self-Esteem: Who Cares?" *The Adizes Institute Journal of Organizational Transformation* 1, 1 (1998): 7–16.

Рабочие материалы

Adizes, I. Establishing a Program for Arts Administration: Summary of the UCLA Conference and a Report on Implementation. In the *Management in the Arts Research Program Publication Series*, Publication 1. Division of Research, GSM. Los Angeles: UCLA, 1969.

Adizes, I. "The Roles of Art in Post-Industrial Society." Presented at the *Center for the Study of Democratic Institutions*. Santa Barbara, CA: January, 1973.

Adizes, I. "Administering for the Arts: Problems in Practice." *Management in the Arts Program Research Papers*, #15. GSM. Los Angeles: UCLA, October, 1971.

Adizes, I. "A New Framework for Management Theory." Santa Barbara: The Adizes Institute, June, 1987.

Adizes, I., and Haldeman, H.R. "Why Gorbachev Might Fail." Santa Barbara: The Adizes Institute, January, 1988.

Adizes, I. "The Common Principles of Managing Oneself, a Family, a Corporation or a Society." Santa Barbara: The Adizes Institute, September, 1990.

Видеоматериалы

Adizes, I. (1984). *The Adizes Program in Video*. Santa Barbara: The Adizes Institute.

Adizes, I. *Program A: Overview of the Adizes Process of Management*. Set of 3 videotapes. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1993.

The Adizes Process of Management. 55 min.

The Adizes Program. Questions and Answers # 1.

The Adizes Program. Questions and Answers # 2.

Adizes I. *Program B: The Management Process*. Set of 4 videotapes. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1993.

The Roles of Management. 28 min.

Mismanagement Styles. 41 min.

The Structural Causes of Deadwood. 38 min.

What is a Good Manager? 41 min.

Adizes, I. *Program C: Organizational Lifecycles*. Set of 4 videotapes. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1993.

The Growth Phases of Organizational Lifecycles. 39 min.

The Aging Phases of Organizational Lifecycles. 38 min.

Analysis of Lifecycles. 52 min.

Treating the Growing and Aging Problems of Organizations. 56 min.

Adizes, I. *Program D: Decision Making and Implementation*. Set of 2 videotapes. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1993.

CAP: Predicting Managerial Effectiveness. 45 min.

The Adizes Process of Decision Making. 49 min.

Adizes, I. *From Entrepreneurship to Professional Management*. Speech to the Council of Growing Companies. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1993.

Adizes, I. *The Young Company's Lifecycle: Are You Ready for the Future?* Keynote Address to the Inc. 500 Awards. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1996.

Аудиоматериалы

Adizes, I. *Analysis of Management*. 6 audio cassettes. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1988.

Adizes, I. *Analysis of Lifecycles*. 6 audio cassettes. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1989.

CD

Caric, N., Horvat, Z. and Vukic, B. *The Adizes Program: An Interactive Compilation of the Writings of Dr. Ichak Adizes and the Programs of the Adizes Institute*. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1998.

Институт Адизеса

Институт Адизеса обеспечивает организации всего мира управленческими ресурсами, которые позволяют не только достичь блестящих результатов, но и сформировать конструктивную организационную культуру, благоприятствующую совместной работе.

Созданный в 1975 году Институт Адизеса оказывал услуги сотням организаций по всему миру — от едва оперившихся компаний до корпораций из списка *Fortune 100*, некоммерческих организаций и правительственных структур. Сеть международных филиалов позволяет Институту Адизеса работать с организациями в 45 странах.

Опираясь на методологию Адизеса®, Институт Адизеса занимается исследованиями, публикациями, лицензированием, обучением и аттестацией. Методология Адизеса®, которая на протяжении 35 лет разрабатывается доктором Ицхаком Адизесом, представляет собой развитую авторскую структурированную прикладную систему ускорения организационных преобразований.

Институт Адизеса тесно связан со Школой Адизеса, которая присваивает степень мастера и доктора изучающим проблемы лидерства и изменений.

Дополнительную информацию об Институте Адизеса можно получить на сайте **www.adizes.com** или по адресу *The Adizes Institute Publishing 2815 East Valley Road Santa Barbara, CA, 93108, USA, tel. +1 805-565-2901*.